

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Director: ABEL FRANCISCO SALAS MORA





Nombre: Abel Francisco Salas Mora

Dependencia: Junta Directiva Nacional

Periodo de Gestión: 19 de setiembre del 2022 al 18 de diciembre del 2022

Fecha: 16/01/2023

Firma:

Puesto: presidente Junta Directiva Nacional

INDICE

Contenido

1. Presentación:	4
2. Aspectos de la Junta Directiva Nacional.	5
2.1. Generalidades legales	5
2.2 Funciones cumplidas de la Junta Directiva Nacional.	6
2.3 Sesiones de la Junta Directiva Nacional.	8
2.4 Principales temas tratados en las Sesiones estando presente:	8
3. Participación en las Comisiones Especiales y Comités.	10
4. Resultados de la gestión	23
4.1 Planificación estratégica:	23
4.1.1 Proceso estratégico definido:	24
4.1.2 Definición del modelo de negocios 2023-2025.	25
El Modelo De Negocio Hacia El 2025	26
Factores De Éxito Para Todo El Conglomerado	29
4.1.3 Medición y control	30
4.1.4 Filosofía Institucional	30
Propósito estratégico	30
Pauta 1. Cumplimiento de los objetivos de creación del conglomerado	31
Pauta 2. Creación de identidad y pertenencia	31
Pauta 3. Fortalecimiento institucional.....	31
Pauta 4. Productos y servicios innovadores y flexibles.....	31
Ejes transversales	31
Misión	32
Visión	32
4.1.5 Principios Estratégicos: Reglas Del Juego	32
4.1.6 Valores Estratégicos	34
4.1.7. Objetivos Estratégicos del CFBPDC	35
4.2. Ajuste estructural:	36

1. Presentación:

Al terminar las funciones se establece en la normativa rendir un informe de lo actuado, dado que los funcionarios públicos están sometidos a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas en el cumplimiento de sus deberes. Según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, Ley 8292 y sus reformas, las cuales se publicaron en la Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005 y las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, mediante resolución R-C0-61 del 24 de junio del 2005 que, deben observar los funcionarios están obligados a presentar el informe final de la gestión, por lo que procedo a su cumplimiento como, presidente de este Órgano de Dirección.

La base para la elaboración de este informe de gestión se sustenta en la información institucional del periodo de análisis (19 de setiembre del 2022 al 1 de diciembre del 2022), en mi calidad de presidente de la Junta Directiva Nacional, como director Propietario.

En el mes de setiembre del 2022 asumí las funciones de director de la Junta Directiva Nacional en la cual fui nombrado presidente de la Junta Directiva Nacional. Se inició con un proceso de inducción brindado por la auditoría interna y la dirección jurídica, gestión que luego se amplió a las demás unidades estratégicas del banco. Se le dio atención prioritaria a los temas pendientes con plazos de vencimiento sobre todo al presupuesto que debería enviarse a la Contraloría General de la República, así como también se fijaron las prioridades que como Junta Directiva se asumieron en esa oportunidad dando énfasis en la situación actual del BP, tales como los informes financieros, plan estratégico, controles internos, tecnología y los asuntos legales pendientes y los nuevos por asumir así como lo relacionado con la situación económico – financiera del Banco.

Una de las primeras abordadas por la presidencia fue la de avanzar a paso firme y de manera coordinada la actualización, el diseño, e implementación de la Estrategia Global; análisis del modelo de gestión de negocios; análisis y resolución al proceso de transformación digital y en la construcción de los planes de acción necesarios para ofrecer a la población un Banco Popular y de Desarrollo Comunal moderno, innovador, orientado al servicio de nuestros clientes y que de forma eficiente y eficaz contribuya con el Desarrollo económico, social y ambiental de las diferentes regiones del país.

Aquí se toman actividades exclusivamente desarrolladas en la gestión como presidente. Por tanto, aclaro desde ahora que se excluyen las actividades que competen a otras dimensiones como las actividades de las subsidiarias y la administración relacionados con los resultados de la gestión gerencial, cambios en el entorno local e internacional. Por el tiempo presencial en el BP no se incluyen los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional, estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo del sistema de control interno del conglomerado, acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional dado que el impacto es de mediano plazo y no se dieron durante mi gestión como presidente.

Por tanto, se definieron las prioridades en las cuales concentramos todos los esfuerzos de la JDN decididamente propuesto a cambiar la forma en que se hacían las cosas en el BP para construir una estrategia global y una estructura organizativa que tuviera como resultado desarrollar un Conglomerado Financiero sólido, moderno, ágil, flexible cumpliendo con la normativa para llevarlo en el largo plazo a posicionarlo como uno de los grupos financieros de mayor importancia en el país.

2. Aspectos de la Junta Directiva Nacional.

2.1. Generalidades legales

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

Es importante mencionar que, con el fin de fortalecer la gobernanza del Conglomerado Financiero, se siguió una estrategia de construir un intenso trabajo en equipo basado en principios de equipos de alto rendimiento en estrecha colaboración con las y los directivos que ocuparon puestos de presidentes en las Subsidiarias y las diferentes comisiones de apoyo para lograr la eficiencia y una

mayor profundidad en el análisis de los temas relevantes del Conglomerado Financiero. Se mantuvo una relación estrecha de coordinación e información con las personas que conforman tanto la la Junta Directiva Nacional como también los comités técnicos tales como: Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Riesgos y Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones y comités de apoyo Comité Corporativo de Tecnologías de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento.

Debo agregar que formé parte de los comités de: Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones) y asistí como invitado a algunas sesiones o reuniones de los comités de apoyo (Comité Corporativo de Tecnologías de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento.

2.2 Funciones cumplidas de la Junta Directiva Nacional.

1. Dentro del contexto de las funciones establecidas en la Ley y los reglamentos externos, actuando como presidente en el ejercicio de mis funciones, se llevaron a cabo las siguientes:
2. Actualizar la política general del Banco Popular de acuerdo con la ley y su reglamento.
3. Aprobar reglamentos de organización y funcionamiento del Conglomerado y del Banco Popular según fueron analizados con las diferentes instancias del BP.
4. Integre las Comisiones Especiales de estudio que considere convenientes y los comités de apoyo de carácter obligatorio.
5. Se formulo y aprobó el Plan Estratégico 2023-2025. Se actualizó la visión, misión, valores institucionales, objetivos estratégicos y el plan de negocios. Se elaboraron los Kpis los cuales quedaron el proceso de análisis final.
6. Quedo el proceso de formulación los Planes Operativo anuales y la revisión final del presupuesto anual de la Institución.
7. Definir las acciones, normas y proceso de nombramiento de los miembros de las Juntas de Crédito Local y se fijaron nuevas normas a las Juntas de Crédito Local en materia técnica.

8. Se nombraron y removieron los funcionarios de la Junta Directiva de las Sociedades y sus Fiscales y quedo en proceso de actualización realizar una evaluación periódica de su desempeño.
9. Se aprobó el nuevo proceso de apetito de Riesgo de la entidad y la supervisión del cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo.
10. Se actualizó el modelo de disfrute de vacaciones asegurando que esté alineado con la cultura y Apetito de Riesgo de la entidad.
11. Se analizaron y aprobaron la implementación de procesos de autoevaluación de riesgos de la entidad, las políticas de cumplimiento y el sistema de control interno.
12. Se analizaron las recomendaciones de los estudios y funciones que correspondan según el marco normativo dictado por la SUGEF.
13. Se explicó preliminarmente a la SUGEF, los cambios relevantes en el plan estratégico, en la estructura de propiedad de la entidad y las operaciones con partes vinculadas.
14. Se le dio seguimiento periódico de las recomendaciones que emitió la Contraloría General de la República, el Banco Central, la SUGEF y los Órganos de Control, actuando de manera oportuna y proactiva ante sus observaciones, promoviendo una cultura de control y cumplimiento en todo el Conglomerado.
15. Se analizaron y se aprobaron los planes de contingencia y de continuidad del negocio, incluyendo tecnologías de información.
16. Se estuvo atento a la comunicación a todo el Conglomerado y dar seguimiento a: La Declaración del Apetito de Riesgo (DAR) y sus modificaciones, los Niveles de Tolerancia al Riesgo (NTR) y el Perfil de Riesgo (PdR) vigentes para el Banco Popular y para el Conglomerado, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 12, siguientes y concordantes del Acuerdo SUGEF 16-16.
17. Mediante reuniones periódicas con la gerencia general y el equipo gerencial se supervisó a la Alta Gerencia en los términos dispuestos por la Ley y reglamentos aplicables, así como el artículo 15 del Acuerdo SUGEF 16-16.

18. Se mantuvo una estricta vigilancia a los mecanismos que fomentan la transparencia y rendición de cuentas al grupo de interés en los términos establecidos por el artículo 41 del Acuerdo SUGEF 16-16.

2.3 Sesiones de la Junta Directiva Nacional.

Durante este período la nueva Junta Directiva Nacional, realizó la primera Sesión el 26/09/2022 que, fue la número 5540 y a la última participación presencial fue en la fecha la número 5963 del 1/12/2022, día en que tramité la solicitud de suspensión temporal al cargo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y realizo la consulta al despacho de la Contraloría General de la República, sobre la compatibilidad, con mí nombramiento como Gerente Administrativo interina en la CCSS.

Año	2022(1)	Sesiones Presente
2023	23	5940-5943-5944-5945-5946-5947-5948-5949-5950-5951-5952-5953-5954-59-55-5956-5957-5958-5959-5960

(1) Total de sesiones realizadas por la nueva Junta Directiva Nacional.

2.4 Principales temas tratados en las Sesiones estando presente:

- Aspectos introductorios para sesiones de Junta Directiva Nacional y panorama jurídico del CFBPDC.
- Elección como presidente de la Junta Directiva Nacional.
- Descripción de aspectos administrativos para los señores directores y aspectos importantes incluidos en el Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero BPDC. Principalmente código de ética y gobierno corporativo.
- Nombramiento para la conformación de los Comités y Comisiones de la Junta Directiva Nacional y sus subsidiarias y comités. Conformación de Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular.
- Análisis del informe presentado a la SUGEF, basado en la última auditoría de evaluación de la gestión de riesgos.

7. Control y Seguimiento de acuerdos de la Junta Directiva Nacional, correspondiente a agosto, setiembre, octubre y noviembre.
8. Análisis del Estudio de Reputación del Banco Popular.
9. Cambios metodológicos propuestos para los siguientes documentos:
 - a. Tomo I Riesgo Operativo del Manual de Administración Integral de Riesgo, apartado 4.1, Metodología de Riesgo Operativo Conglomerado.
 - b. Tomo I Principios Generales de Riesgo del Manual de Administración Integral de Riesgo, donde se incluyeron los indicadores cualitativos del perfil de riesgos correspondientes a riesgo de TI y de seguridad de información y ciberseguridad.
 - c. Propuesta de ajuste del Perfil de Riesgo Cualitativo con los cambios indicados en el Perfil de riesgos.
10. Análisis de la atención de varios informes referentes a diferentes estudios, realizados por la Auditoría Interna del Banco.
11. Análisis del Informe de Labores del II trimestre de la Auditoría Interna.
12. Propuesta de modificación de los artículos 26°, 32°, 37°, 42°, 47° y 52° del Reglamento para la organización y funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
13. Propuesta de modificación del artículo 3° del Reglamento para la celebración de sesiones de órganos colegiados en forma virtual en el Conglomerado Financiero del Banco Popular.
14. Conocimiento y análisis, resumen del Estudio de Imagen 2020; el Estudio de Grupos de Interés Económico 2021 y un adelanto cualitativo del Estudio de Imagen 2022.
15. Conocimiento de los Estados Financieros del Banco correspondiente a los meses de julio, agosto, setiembre, octubre y noviembre.

16. Análisis de la Propuesta de desarrollo del plan estratégico 2023-2025.
17. Análisis de la propuesta de desarrollo y ajuste estructural.
18. Cronograma de Visitas a las regiones de San Carlos, Heredia, Pérez Zeledón, San José,
19. Reuniones con SUGEF para revisar informe de Cumplimiento.
20. Reuniones de equipo con las gerencias corporativas y participación en el proceso de desarrollo estratégico.
21. Reuniones con el personal y estrategia de comunicación con éstos.
22. Análisis de la situación actual del desarrollo de los sistemas de información y tecnología.
23. Encuentro con las Juntas de Crédito Local.
24. Encuentros de planificación estratégica con las Unidades de Auditoría Interna, Negocios, Asamblea de Trabajadores, Riesgos, Cumplimiento, División Jurídica, Popular Pensiones, Popular Seguros, Fodemipyme, SAFI, funcionarios de BP Global, Recuperación Incobrables, Mercadeo, Capital Humano, Canales electrónicos y reuniones con funcionarios de la región y oficinas comerciales Metropolitana, Goicoechea.
25. Reuniones semanales con el equipo de planificación y el de ajuste estructural.
26. Participación en el día del servidor comunal en Heredia.

3. Participación en las Comisiones Especiales y Comités.

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

Son atributos de la Junta Directiva Nacional:

a)...

c) Integrar las comisiones especiales de estudio que considere convenientes

(.....)

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

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

Con el fin de obtener eficiencia y una mayor profundidad en el análisis de los temas de su competencia, la Junta Directiva Nacional cuenta con comités técnicos (Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Riesgo y Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, según lo establecido en el acuerdo SUGEF 16-16); comités de apoyo (Comité Corporativo de Tecnología de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento) y la Comisión de Pautas y Banca Social en los cuales tuve una participación en cumplimiento de mis deberes y derechos. Los resultados son los siguientes:

La Junta Directiva Nacional en su Sesión No. 5941, celebrada el 27 de octubre del 2022, mediante acuerdo No. 719-2022-Art-7, de acuerdo con el Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y considerando que exista un balance de habilidades, competencias y conocimientos de los miembros para atender las responsabilidades y necesidades específicas de cada área del mercado financiero donde participen, conformar las comisiones y comités de apoyo a la Junta Directiva Nacional de la siguiente manera:

Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.

La nueva Junta Directiva Nacional, que inició funciones a partir de setiembre del 2022, me nombro como director, del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, donde participé en 6 Sesiones hasta el mes de Diciembre.

Sesiones IV Trimestre 2022 del CCNyR		
Mes	Fecha	No. Sesión
Octubre	3/10/2022	No. 11-2022
	10/10/2022	No. 12-2022
	31/10/2022	No. 13-2022
Noviembre	10/11/2022	No. 14-2022
	24/11/2022	No. 15-2022
	29/11/2022	No. 16-2022

Durante mi participación en las 6 Sesiones se tomaron 58 acuerdos del orden, estratégicos, operativos e informativos.

Acuerdos tomados en el IV-Trimestre 2022 CCNyR		
Mes	Número de Sesión	Acuerdos Generados
Octubre	No. 11-2022	6 acuerdos: Del CCNR-ACD-59-2022 al CCNR-ACD-64-2022
	No. 12-2022	11 acuerdos: Del CCNR-ACD-65-2022 al CCNR-ACD-75-2022
	No. 13-2022	17 acuerdos: Del CCNR-ACD-76-2022 al CCNR-ACD-92-2022
Noviembre	No. 14-2022	8 acuerdos: Del CCNR-ACD-93-2022 al CCNR-ACD-100-2022
	No. 15-2022	8 acuerdos: Del CCNR-ACD-101-2022 al CCNR-ACD-108-2022
	No. 16-2022	8 acuerdos: Del CCNR-ACD-109-2022 al CCNR-ACD-116-2022

SESIÓN	Tipo de acuerdo CCNyR, IV-Trimestre				
	Informativo	Estratégico	Operativo	Actas	Total
No. 11-2021	0	2	3	1	6
No. 12-2021	3	4	4	0	11
No. 13-2021	5	6	4	2	17
No. 14-2021	3	3	1	1	8
No. 15-2021	1	3	3	1	8
No. 16-2021	4	3	1	0	8
No. 17-2021	0	4	2	2	8
Absoluto	16	25	18	7	66
Relativo	24,24%	37,88%	27,27%	10,61%	100,00%

Aspectos relevantes.

- ✓ Conocimiento y análisis de la propuesta de ajuste salarial para los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, correspondiente al segundo semestre del 2022.
- ✓ Atención de renunciaciones de miembros Suplentes de las Juntas de Crédito Local de: Pavas, Puntarenas,
- ✓ Elaboración y traslado a la Junta Directiva Nacional, el Informe trimestral sobre la atención y ejecución del Plan de Trabajo del 2022 del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, correspondiente al segundo trimestre y III trimestre del 2022.
- ✓ Solicitar a la Dirección de Capital Humano elaborar y presentar a este Comité, un plan de empoderamiento del talento humano, el cual debe contemplar los estudios de clima organizacional, los ingresos recibidos y los niveles de motivación interna, con el objetivo de garantizar el bienestar de los empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- ✓ Requerir de la Dirección Jurídica elaborar y presentar a este Comité en la primera sesión de noviembre de 2022, un informe sobre el funcionamiento de las Juntas de Crédito Local del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con el fin de conocer la calidad de los servicios que estos órganos están

brindando a la Institución. Además, debe contemplar las sugerencias que se consideren pertinentes para optimizar el proceso. Asimismo, en dicho informe presentar un análisis de si las capacitaciones que reciben los miembros de las Juntas de Crédito Local son las idóneas para desempeñar su función de manera responsable.

- ✓ Dar por conocida y analizada la propuesta de cronograma de actividades sobre el proceso de integración de las Juntas de Crédito Local, para el nuevo período que corresponde de marzo de 2023 a febrero de 2025 de las 22 sucursales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Trasladar a la Junta Directiva Nacional con la recomendación de su aprobación, la propuesta de cronograma de actividades sobre el proceso de integración de las Juntas de Crédito Local, para el nuevo período que corresponde de marzo de 2023 a febrero de 2025 de las 22 sucursales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Recomendar a la Junta Directiva Nacional realizar los cambios en la reglamentación interna para consolidar el proceso de integración y logística de las Juntas de Crédito Local del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en el Comité de Nominaciones y Remuneraciones, así como acompañar y orientar las funciones que realizan dichas Juntas. Para llevar a cabo estas funciones se dispone la creación de una unidad especializada integrada por la Secretaría de la Junta Directiva y la Asesoría Legal de Junta Directiva que se hará acompañar por las áreas competentes de la Administración para desarrollar la labor mencionada.

- ✓ Dar por recibida y trasladar a la Junta Directiva Nacional con la recomendación de su aprobación, la propuesta de modificación al Reglamento de Juntas de Crédito Local del Banco Popular y de Desarrollo Local, en virtud de las funciones asignadas y modificadas en el artículo 39 incisos m) y n) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, presentada por la Asesoría Legal de Junta Directiva Nacional.
- ✓ Análisis del Seguimiento de Acuerdos del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, correspondiente al tercer trimestre de 2022.
- ✓ Conocimiento informe, del salario de los puestos de Alta Gerencia y órganos de fiscalización superior, que incluye los resultados del informe de mercado.
- ✓ Dar por recibidos los objetivos del Cuadro de Mando Integral propuesto para evaluar el desempeño en el período 2023 de: la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, Dirección del Fodemypime. Secretaría General Junta Directiva

Nacional, Dirección Corporativa de Riesgo, Área de Cumplimiento Normativo Regulatorio y Oficialía de Cumplimiento.

- ✓ Solicitar a la Dirección de Capital Humano que presente en la próxima sesión de este Comité, el plan de capacitación propuesto para los miembros que integran el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.
- ✓ Dar por recibido y analizado el plan de empoderamiento del talento humano, el cual contempla los estudios de clima organizacional, los ingresos recibidos y los niveles de motivación interna, con el objetivo de garantizar el bienestar de los empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- ✓ Solicitud a la Dirección de Capital Humano que presente en la próxima sesión de este Comité, el cronograma propuesto para la atención del proceso de reclutamiento y selección del Gerente General Corporativo y del Subgerente General de Negocios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- ✓ Dar por conocida la presentación del cronograma propuesto para la atención del proceso de reclutamiento y selección del Gerente General Corporativo y del Subgerente General de Negocios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el cual ya fue aprobado por la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Dar por conocida la valoración integral de los curriculum vitae que fueron enviados a la Dirección de Capital Humano para definir la conformación de las Juntas Directivas de Popular Pensiones, Popular SAFI y Popular Valores. Esta valoración fue presentada por la Dirección de Capital Humano.
- ✓ Recomendar a la Junta Directiva que, para el nombramiento definitivo de los miembros que conformarán las Juntas Directivas de las Sociedades Popular Pensiones, Popular SAFI y Popular Valores se establezca un máximo de dos meses para que la Dirección de Capital Humano realice un análisis detallado de todos los candidatos que fueron presentados para ocupar dichos puestos.
- ✓ Dar por conocida y analizada la valoración integral de los curriculum vitae que fueron enviados a la Dirección de Capital Humano, con el fin de que sean analizados de conformidad con lo establecido en el acuerdo del CONASSIF 15-22, denominado Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas y puedan ser tomados en cuenta para la conformación de las Juntas Directivas de Popular Pensiones, Popular SAFI y Popular Valores y Popular Seguros. Elevar a la Junta Directiva Nacional, para su aprobación, la propuesta de los candidatos para los Órganos de Dirección de las Sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- ✓ Dar por conocido que, una vez revisados los currículos de las personas nombradas para conformar las Juntas Directivas de las Sociedades

Anónimas del Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y según lo estipula el Acuerdo CONASSIF 16-16, la propuesta de nombramiento como miembros independientes de dichas juntas directivas.

- ✓ Recordar a las dependencias especiales de las cuatro Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal que los parámetros e indicadores de los Cuadro de Mando Integral para evaluar el desempeño en el período 2023 deben ser ajustados al nuevo Plan Estratégico aprobado por la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Dar por conocida la propuesta de actualización del estudio de mercado de salarios de los casos que continúan con una brecha salarial una vez aplicado el ajuste aprobado por la Junta Directiva Nacional a las posiciones cuya remuneración corresponde a la modalidad de salario único.
- ✓ Dar por conocida y trasladar a la Junta Directiva Nacional, para su conocimiento y aprobación, la propuesta de atención a la recomendación n.º 1 del Informe AIRI-05-2022 concerniente a la 'Revisión de las funciones de las Juntas de Crédito Local' del período comprendido entre el 1º de setiembre del 2020 y el 30 de noviembre del 2021, presentada por la Secretaría General.

Comité Corporativo de Auditoría.

También la nueva Junta Directiva Nacional, que inició funciones a partir de setiembre del 2022, me nombro como Director, del Comité Corporativo de Auditoría, donde participé en 4 Sesiones hasta el mes de Diciembre.

Sesiones IV Trimestre 2022 del CCA		
Mes	Fecha	No. Sesión
Octubre	17/10/2022	No. 15-2022
	24/10/2022	No. 16-2022
Noviembre	07/11/2022	No. 17-2022
	29/11/2022	No. 18-2022

Durante mi participación en las 4 Sesiones se tomaron 35 acuerdos del orden, estratégicos, operativos e informativos.

Acuerdos tomados en el IV-Trimestre 2022 CCNyR

Mes	Número de Sesión	de	Acuerdos Generados
Octubre	No. 15-2022	de	3 acuerdos: Del CCA-ACD-68-2022 al CCA-ACD-70-2022
			6 acuerdos: Del CCA-ACD-127-2022 al CCA-ACD-132-2022
Noviembre	No. 16-2022	de	11 acuerdos: Del CCA-ACD-133-2022 al CCA-ACD-143-2022
			No. 17-2022
Noviembre	No. 18-2022	de	5 acuerdos: Del CCA-ACD-154-2022 al CCA-ACD-158-2022

SESIÓN	Tipo de acuerdo IV-Trimestre, CCA				
	Informativo	Estratégico	Operativo	Actas	Total
No. 15-2021	0	6	1	2	9
No. 16-2021	3	6	2	0	11
No. 17-2021	1	6	2	1	10
No. 18-2021	0	3	1	1	5
No. 19-2021	3	5	3	1	12
Absoluto	7	26	9	5	47
Relativo	14,89%	55,32%	19,15%	10,64%	100,00%

Aspectos relevantes.

1- Sobre información Financiera.

Popular SAFI:

Dar por conocidos los estados financieros intermedios de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A. y de sus fondos administrados con corte al 30 de setiembre del año 2022, y elevarlos a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular Pensiones:

Dar por conocidos los estados financieros de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A. y de sus fondos administrados, correspondientes al tercer trimestre del año 2022, y elevarlos a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento y aprobación.

Recomendar a la Junta Directiva de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A. la revisión de los modelos de negocio, que incluye los temas de la inversión entre empresas del Conglomerado y la estandarización de los informes regulatorios a la luz de la NIIF 9.

Popular Valores:

Dar por conocido el informe financiero de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. con corte al 30 de setiembre de 2022 y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular Seguros:

Dar por conocidos los estados financieros de Popular Seguros Correduría de Seguros S. A., con sus respectivas notas, con corte al 30 de setiembre de 2022, y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Banco Popular:

Dar por conocidos los estados financieros del Banco Popular y de Desarrollo Comunal con corte al 30 de setiembre de 2022 y elevarlos a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento y aprobación.

2- Planes de trabajo de Auditorías Internas.

Popular SAFI:

Dar por conocido y aprobado el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. para el año 2023, junto con el Programa de Trabajo Anual 2023 para el cumplimiento de la Ley 7786, y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular Pensiones:

Dar por conocido y aprobado el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A. para el año 2023, y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular Valores:

Dar por conocido y aprobado el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. para el año 2023, y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Recomendar a la Junta Directiva de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. que valore la conveniencia de solicitar a la Auditoría Interna la aplicación de los siguientes aspectos en su Plan Anual de Trabajo para el año 2023:

- a. Revisar los rangos establecidos para los diferentes riesgos por evaluar.
- b. Revisar las matrices para que se indiquen los tipos de auditoría en cada una de las actividades.
- c. Vincular el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna con los objetivos estratégicos del Puesto de Bolsa y del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Recomendar a la Junta Directiva de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. que solicite a la Auditoría Interna que informe a este Comité, mediante los informes trimestrales de labores y a partir del año 2023, sobre el avance en la implementación de las herramientas adquiridas para mejorar los procesos.

Popular Seguros:

Dar por conocido y aprobado el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna de Popular Seguros Correduría de Seguros S. A. para el año 2023 y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Solicitar al Auditor Interno, Sr. Ronald Benavides Umaña, que alinee sus informes de forma más integral y apropiada con los de la Auditoría Interna del Banco Popular, con el fin de unificar procedimientos y alinear los esfuerzos con el logro de los planes de control interno y estratégicos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Solicitar al Auditor Interno, Sr. Ronald Benavides Umaña, que incluya en su Plan Anual de Trabajo para el periodo 2023 todos los procesos clasificados como de alto riesgo y los relacionados con cumplimiento normativo interno y externo, de previo a elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Banco popular:

Dar por conocido y aprobado el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para el año 2023 y elevarlo a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento.

3- Informes de labores Auditorías Internas:

Popular Valores:

Dar por conocido el Informe de Labores de la Auditoría Interna de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. correspondiente al tercer trimestre del año 2022, y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular Pensiones:

Dar por conocido el informe de labores de la Auditoría Interna de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A. del tercer trimestre del año 2022, y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular SAFI:

Dar por conocido el informe de labores de la Auditoría Interna de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A. correspondiente al tercer trimestre del año 2022 y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Popular Seguros:

Dar por conocido el informe de labores de la Auditoría Interna de Popular Seguros Correduría de Seguros S. A. correspondiente al tercer trimestre del año 2022 y elevarlo a la Junta Directiva de la Sociedad Anónima para su conocimiento.

Banco Popular:

Dar por conocido el informe de labores de la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al tercer trimestre del año 2022 y elevarlo a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento.

Recomendar a la Junta Directiva Nacional que solicite a la Auditoría Interna del Banco Popular que suministre, a más tardar para la próxima sesión del Comité Corporativo de Auditoría programada para el lunes 28 de noviembre de 2022, un detalle con los responsables de los incumplimientos de las recomendaciones indicadas en el informe de labores de la Auditoría Interna correspondiente al tercer trimestre del año 2022 y, si fuese necesario, que esas personas se presenten ante este Comité para que rindan las explicaciones pertinentes y este Comité recomiende las sanciones respectivas.

Recomendar a la Junta Directiva Nacional que instruya a la Gerencia General Corporativa para que proceda de inmediato con la tercerización de los servicios de reclutamiento y selección en la Institución.

4- Informe de Labores del Comité.

Elevar a la Junta Directiva Nacional, para su conocimiento y aprobación, el Informe de Labores de este Comité Corporativo de Auditoría correspondiente al segundo trimestre del año 2022, en atención del artículo 23 del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular.

Elevar a la Junta Directiva Nacional, para su conocimiento y aprobación, el Informe de Labores de este Comité Corporativo de Auditoría correspondiente al tercer trimestre del año 2022, en atención del artículo 23 del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular.

5- Seguimiento de Acuerdos.

Dar por conocido el informe de seguimiento de acuerdos de este Comité correspondiente al tercer trimestre de 2022.

6- Acuerdos internos del Comité y asignados por la Junta Directiva Nacional para su seguimiento.

Instruir a la Secretaría General para que realice las gestiones necesarias a fin de que este Comité efectúe una jornada de trabajo con todas las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal a más tardar el 15 de noviembre del año en curso, con presencia de las principales jefaturas del área empresarial y del Subgerente General de Operaciones, para valorar mecanismos que permitan ajustar su esquema de trabajo al nuevo proceso de desarrollo propuesto por la Junta Directiva Nacional.

Dar por conocida la presentación sobre los informes finales del Estudio de Precios de Transferencia para el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al periodo 2021, realizado por Grupo Camacho Internacional S. A.

Dar por conocidos los informes séptimo y sexto de avance del plan de acción de la Estrategia Tributaria correspondientes al segundo y tercer trimestre del año 2022 y elevarlos a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento, en atención del inciso 2 del acuerdo JDN-5766-Acd-814-2020-Art-8 y del inciso 2 del acuerdo JDN- 5891-Acd-91-2022-Art-13.

Dar por conocido y remitir para conocimiento de la Junta Directiva Nacional el informe ejecutivo sobre el proceso de contratación de una auditoría externa de

tecnologías de información (TI), y la ejecución que se está llevando a cabo del marco de gestión de TI y su aplicación para el Banco Popular, según lo solicitado por la Sugef mediante el oficio SGF-1816-2022.

Dar por conocida y avalada la propuesta presentada por la Secretaría General de la Junta Directiva Nacional respecto al cartel para la contratación de los servicios de un miembro externo para este Comité Corporativo de Auditoría y elevarla a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento y aprobación.

Dar por conocido el informe sobre la atención dada a las dos oportunidades de mejora identificadas por la Auditoría Externa en el informe de la Liquidación Presupuestaria 2021 y, en conclusión, razonable con las acciones ejecutadas, se eleva a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento y se recomienda dar por atendido el acuerdo JDN-5924-Acd-496-Art-13-Inc-2.

Dar por conocidos y analizados los informes con corte a junio, agosto, setiembre y octubre del año 2022, y elevar a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento, el informe con corte a octubre del año 2022 sobre el avance logrado en la implementación de los aspectos de mejora relativos al proceso de conciliación entre los registros presupuestarios (SIPRE) y los registros contables (AS400), en atención del inciso 2 del acuerdo 640 de la sesión 5849 y del acuerdo 485 de la sesión 5923, ambos de la Junta Directiva Nacional.

7- Términos de Contratación Servicios Auditoría Externa.

Dar por conocido y analizado el cartel remitido por la Gerencia General Corporativa para la licitación abreviada cuyo objeto es la Contratación de servicios de contaduría para auditar estados financieros del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal para el periodo 2023, y elevarlo a la Junta Directiva Nacional para su aprobación.

Se hace una llamada de atención a la Administración en cuanto a la oportunidad en que se realiza esta presentación al Comité Corporativo de Auditoría y a la Junta Directiva Nacional.

Se señala que la firma actual contratada ya tiene 17 años de auditar los estados financieros del Conglomerado, por lo que debería contarse con un sistema que alterne varias firmas con plazos cortos, según lo exigen las sanas prácticas de la materia.

Por temas de tiempo, se establece esta contratación por un año para poder instaurar un sistema de alternabilidad de firmas de auditoría robusto por un periodo de tres.

8- Propuesta Plan de Trabajo del Comité 2023.

Dar por conocida y avalada la propuesta de Plan de Trabajo de este Comité para el periodo 2023 y elevarla a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento y aprobación.

9- Seguimiento Recomendaciones Auditoría Externa.

Dar por conocido el Informe Ejecutivo de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Externa con corte al 30 de setiembre de 2022, elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, y, producto del análisis del Comité, se eleva a la Junta Directiva Nacional con carácter informativo.

10-Seguimiento Acuerdo SUGEF 24-00.

Dar por conocido el Informe de Seguimiento de Compromisos y Acciones de Mejora, según Acuerdo SUGEF 24-00, con corte al 30 de junio de 2022, elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, y elevarlo a la Junta Directiva Nacional para su conocimiento.

Recomendar a la Junta Directiva Nacional que solicite a la Administración que presente un informe de cierre con corte al 31 de marzo de 2023 sobre la atención del Informe de Seguimiento de Compromisos y Acciones de Mejora, según Acuerdo SUGEF 24-00, elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión.

Recomendar a la Junta Directiva Nacional que dé por cumplido el inciso 3 del acuerdo 183 de la sesión de Junta Directiva Nacional 5624 del año 2019, relativo a la presentación del Informe de Seguimiento de Compromisos y Acciones de Mejora, según Acuerdo SUGEF 24-00, con corte al 30 de junio de 2022.

4. Resultados de la gestión

En cuanto a los proyectos relevantes me referiré a dos de ellos:

4.1 Planificación estratégica:

Como parte del parte de los lineamientos estratégicos emitidos por la Junta Directiva Nacional, el 21 de octubre del año 2023 se reunieron 106 líderes del Banco con el objetivo de recopilar las acciones que el Banco deberá desarrollar en los próximos tres años con el fin de atender los lineamientos estratégicos establecidos. Posterior a este primer evento, se ejecutaron encuentros con las áreas de Auditoría Interna, Riesgo y Oficialía de Cumplimiento, así como las Juntas Directivas y Gerencias de las Subsidiarias. También contribuyeron, las Juntas de Crédito, el Sindicato de Trabajadores y Trabajadores, Sibanpo, y se unieron con sus aportes, cerca de mil

trabajadores en todo el ámbito del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Primera vez que una Junta Directiva Nacional incorpora estratégicamente el talento de los profesionales y tantas personas que unieron su conocimiento, sabiduría y experiencia en este proceso.

Se elaboró un documento dividido en cuatro partes: la primera y segunda parte presenta la estrategia global del Conglomerado, y la tercera y cuarta parte las acciones estratégicas como resultado integrado de las sesiones realizadas en las cuales participaron un total de 451 personas cuyos aportes suman 1373 acciones que se analizaron e integraron por campo de acción. Este tipo de gestión no se había realizado en el BP en toda su historia.

Esta estrategia y sus acciones estratégicas se controlarán por medio de un marco claro y preciso de medición estratégica y operativa utilizando herramientas tecnológicas modernas, eficientes y transparentes con el fin de gestionar la debida rendición de cuentas y generación de los respectivos reportes de avance. En la tercera parte de este documento se presenta el Cuadro de Mando de la Gestión Integral del Banco desde la perspectiva directiva y gerencial; el Cuadro de Mando de la Gestión de Auditoría Interna, Gestión de Riesgo y Cumplimiento, los cuales formarán parte integrada de la Estrategia global.

La planificación fue aprobada en la sesión No. 5952 del día Martes 1 de noviembre de 2022. ACUERDO FIRME

4.1.1 Proceso estratégico definido:

En atención a la pauta 2 de la Asamblea de trabajadores y los lineamientos estratégicos definidos por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Conglomerado, se alineó el objetivo fundamental del Banco establecido en el artículo 2 de su ley orgánica con la estrategia global definida para el período 2023-2025.

Tanto la estrategia global como las acciones estratégicas planteadas en este documento apuntan al cumplimiento de los cuatro objetivos estratégicos planteados en los lineamientos estratégicos establecidos por la nueva Junta Directiva Nacional, así como al cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión plasmada. Por su lado dichos lineamientos estratégicos de la Junta Directiva Nacional apuntan directamente al cumplimiento de la Ley Orgánica del BPDC así como a las seis grandes áreas establecidas en el documento de lineamientos estratégicos como se muestra a continuación.

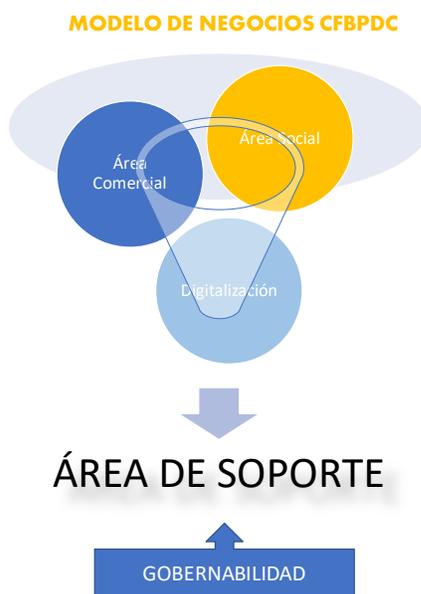


4.1.2 Definición del modelo de negocios 2023-2025

Es claro que, para alcanzar los cuatro objetivos estratégicos planteados en los lineamientos estratégicos, así como para aprovechar las múltiples oportunidades de desarrollo que tiene el Conglomerado, es necesario generar una nueva forma de gobernabilidad, robusta en todas sus dimensiones, y la rendición de cuentas para el cumplimiento del siguiente modelo de negocio:

El Modelo De Negocio Hacia El 2025

El modelo de negocios se compone de lo siguiente:



Como se interpreta el modelo:

1. **Área Social.** Se define el área social como prioridad para el desarrollo económico social, incrementando sus acciones y participación como banca social, para cumplir con el propósito del desarrollo comunal. Guiados por una banca fuertemente social y de alto impacto se cumplirá con la razón de ser del Banco. El desarrollo del bienestar social será la prioridad número uno de este lineamiento estratégico, sin descuidar la rentabilidad y el crecimiento de las operaciones orientados a resultados con sentido social.

Para aprovechar la ventaja competitiva en el área social, brindando el acompañamiento y el apoyo a los sectores sociales y empresariales que lo necesitan, se establecerá con ellos sinergias productivas y de negocios, orientadas por un ánimo de beneficio y fortalecimiento mutuo para el Conglomerado.

2. **Área Comercial.** Como segundo componente del modelo de negocio estará el área Comercial o de Negocios. Esta área le da sustento económico al Banco y debe apalancar de forma importante la gestión social anteriormente indicada. Es la que produce “el cacao para hacer el chocolate” que queremos. Por tanto, el crecimiento en los servicios serán claves para dar este sustento. En lo financiero se tendrá un fuerte posicionamiento del área de Negocios dentro del mercado de negocios financieros y empresariales para contribuir con la inclusión financiera de las regiones geográficas y de la población trabajadora del país.

3. **Sistemas.** Se brindará especial énfasis primario a la adecuación de la plataforma tecnológica del Conglomerado, convirtiéndola en el mediano plazo (24 meses) en digital, construida y desarrollada desde adentro, bajo un concepto de costo-beneficio, de manera que cumpla con los más altos estándares del sector financiero y con las mejores prácticas en materia de ciberseguridad para la prestación de productos y servicios financieros. Se define como máxima prioridad la estabilización de los sistemas, para ello la Dirección de Tecnología de Información debe transformarse, es por ello por lo que se vislumbra una separación entre la operativa de la Dirección de Tecnología de Información de la Transformación Tecnológica, abarcando este último tema estratégicos.

4. **Soporte.** Ambas bancas, la social y la de negocios, serán soportadas y apoyadas por una ágil gestión de las operaciones que hará posible que el negocio opere con eficiencia en el mejor tiempo posible. Desde los procesos se reforzará y replanteará el esfuerzo realizado en materia de Transformación, para lo cual se establecen las acciones de Transformación Organizacional, la cual incluye acciones tendientes a:
 - Agilidad: Ampliar el alcance de lo que se ha venido trabajando en agilidad con el fin de administrar eficientemente el manejo del tiempo de los recursos del Banco.
 - Automatización y Digitalización para generar eficiencia operacional.
 - Conformación de una Banca Digital que se responsabilice por la venta de productos digitales y en atención a las necesidades de los clientes compita con las ventas tradicionales con el fin de iniciar una transición en función del cambio de exigencias de la población.
 - Manejo del Dato: Alineamiento del manejo del dato, la analítica, CRM, gobierno de datos, con la banca digital y la generación de información a fin de contar con un Sistema de Información Gerencial Organizacional.
 - Alianzas estratégicas disruptivas con Fintech que funjan como catapultas tecnológicas para el Banco.

- Innovación: Si bien es necesario estabilizar los sistemas del Banco, la Dirección de Tecnología de Información debe urgentemente atender dicha situación, sin embargo, ante la debilidad de la Dirección de Tecnología, el Banco no puede detener su proceso de innovación, eso nos rezagaría aún más, es por ello que los esfuerzos paralelos deben desarrollarse, con principal énfasis y priorización en temas esenciales como la estabilización de los sistemas.
- Valoración y replanteamiento del proceso de Neobanco: Como parte de las propuestas y recomendaciones es necesario valorar los criterios manifestados en función de lo que sea mejor para la organización.
- Recurso Humano: En atención al propósito estratégico establecido en los lineamientos estratégicos, es necesario construir bienestar y esperanza mediante, lo cual iniciaremos con una gestión diferenciada del Recurso Humano mediante un proceso de cambio, para ello de igual forma que la visión tecnológica, es necesario separar la operativa de la Dirección de Capital Humano de la gestión de cambio como tema estratégico que alcance el ajuste y la transformación de elementos claves como:
 - Ajuste de perfiles organizacionales
 - Análisis y revaluación de Salarios e incentivos
 - Transformación del proceso de Reclutamiento y selección
 - Acciones concretas, medibles y con impacto de retención de talento
 - Gestión de la Cultura Organización adaptable a los cambios
 - Proceso disruptivo y organizado de la capacitación del personal
 - Transparencia y comunicación disruptiva y de alto impacto
 - Medición y gestión de la motivación del personal

Como último punto alcanzar los puntos anteriores requiere una evaluación de la estructura organizacional, así como de la revaloración de los liderazgos vigentes, es por ello que la Junta Directiva Nacional liderará un proceso de transformación de la estructura del Banco a fin de que la misma se ajuste a las propuestas acá establecidas. Dicha labor obedece al a gestión de gobierno que a esta Junta Directiva le corresponde.

-
- 5. **Gobernanza.** El Conglomerado consolidará una estructura de gobierno corporativo liderada desde la Junta Directiva Nacional, que permita implementar mecanismos adecuados de toma de decisiones, control, rendición de cuentas y de gestión integral de riesgos orientada a generar valor. Para su rendición de cuentas promoverá y priorizará el sentido de logro y el cumplimiento de estos lineamientos adheridos a una estricta ética en el

servicio, en apego a los principios y valores orientados por una cultura de alto rendimiento. La gestión de los puntos anteriores, representan los elementos transversales para alcanzar el modelo de negocio propuesto en los lineamientos estratégicos, donde se busca impactar socialmente a partir de los resultados comerciales alcanzados bajo una eficiente gestión de soporte y gobierno.

Toda la estrategia global será medida por un cuadro de mando integral -CMI- y de apetito de riesgo apoyado en parámetros de alto rendimiento dirigidos a las tres áreas del negocio: Banca Social, Banca de Negocios y Soporte del Negocio.

Factores De Éxito Para Todo El Conglomerado

1. Todas las personas del Conglomerado conocen la visión de largo plazo y los lineamientos hacia el año 2025.
2. Se desarrollan y terminan los alcances que se definen en el modelo de negocios relacionados con el desarrollo de sistemas y tecnología e innovación tecnológica.
3. Se implanta la cultura orientada al alto rendimiento que impulse la orientación a resultados económicos, sociales, ambientales y de gestión de riesgos y cumplimiento.
4. Se cuenta con recurso humano con un elevado perfil profesional, calificado y motivado.
5. Se identifican indicadores claves por área y se cumplen con un alto estándar de eficiencia y eficacia.
6. Se cuenta con un mandato directivo claro, preciso, controlado y enfocado con apoyo en la ejecución de la alta gerencia.
7. Se cuenta con la estructura e infraestructura adecuada y con los recursos necesarios para ejecutar la estrategia global.
8. Se fortalecerá la relación con los sectores y la comunidad.
9. Disciplina estratégica y operativa.
10. Se crean, ordenan, ajustan y actualizan los sistemas y procesos internos.
11. El sistema de información gerencial funciona eficientemente.
12. Intenso trabajo en equipo de alto rendimiento desde la alta dirección, con un equipo gerencial apoyado por equipos aceleradores, ágiles, orientados a resultados.
13. Se experimenta, evalúa y aprende de la experiencia. Fuertes procesos de retroalimentación son ejecutados.

4.1.3 Medición y control

Formará parte de la estrategia Global un nuevo Cuadro de Mando Integral que permita captar la situación emocional y racional de clientes y funcionarios, así como conocer el impacto financiero, social y ambiental del Banco (ejes transversales de los lineamientos estratégicos) bajo mediciones a nivel de Gobierno, riesgo, cumplimiento, “socio” y mercado. Este se gestionará tal cual se establece en la estrategia mediante herramientas analíticas que permitan capturar la información suficiente y competente a fin de medir el cumplimiento de la pauta 1 de la asamblea de trabajadores.

4.1.4 Filosofía Institucional

Propósito estratégico

El lema del Propósito Estratégico será:

“CONSTRUYAMOS BIENESTAR Y ESPERANZA”

Con ello, se dará protección económica y bienestar a las personas trabajadoras y se procurará su desarrollo económico y social; se participará en empresas generadoras de trabajo que tengan viabilidad económica y se llevarán a cabo programas de desarrollo comunal para los diferentes sectores económicos, sociales y ambientales.

Por esto, hacemos un alto en el camino para volver a las raíces, procurando el bienestar de la clase trabajadora, el desarrollo social como eje fundamental de la banca pública y competir en condiciones equilibradas en el mercado financiero, y así velar por que se cumplan los programas de desarrollo comunal, lo que nos permite ser un banco distinto, organizado de manera diferente.

Este propósito “Construyamos Bienestar y Esperanza”, visualiza un nuevo modelo que ajusta la estrategia actual (2019-2023) del Conglomerado mirando al futuro con esperanza y amplio sentido humanista y social sin perder de vista la rentabilidad del Conglomerado. Será un banco distinto, con ilusión y optimismo.

La estrategia global toma en cuenta los lineamientos dictados¹ por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras como norte estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, mediante la definición de pautas y orientaciones que serán tomadas en cuenta, como las siguientes:

Pauta 1. Cumplimiento de los objetivos de creación del conglomerado

Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.

Pauta 2. Creación de identidad y pertenencia

Desarrollar acciones estratégicas que generen identidad y pertenencia sobre el compromiso social, económico y ambiental del Conglomerado en todos sus niveles, tomando como punto de partida el objetivo de su creación y el reconocimiento de las distintas realidades de los sectores sociales y sus necesidades.

Pauta 3. Fortalecimiento institucional

Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación, su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.

Pauta 4. Productos y servicios innovadores y flexibles

Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.

Ejes transversales

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: El Conglomerado garantizará la suficiencia de recursos técnicos, humanos y económicos para asegurar el financiamiento de todos sus productos y servicios.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL: El Conglomerado garantizará el desarrollo y bienestar de todos los sectores sociales, con especial énfasis en los grupos más vulnerables.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: El Conglomerado garantizará el respeto al ambiente, buscando siempre el equilibrio económico, social y ambiental.

¹ LXXIII sesión plenaria extraordinaria, celebrada el sábado 21 mayo 2022, de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

Misión

“Dar protección económica y bienestar a los trabajadores y a las trabajadoras”.

Visión

“Ser el Conglomerado Financiero preferido por la población costarricense”

4.1.5 Principios Estratégicos: Reglas Del Juego

1. **Obsesión por el cliente.** Se anticipará y brindará el mejor servicio en cada contacto con nuestros clientes internos y externos para generar bienestar y resolver sus necesidades, cumpliendo con los estándares establecidos. Convertirlos en “fanáticos” del Banco Popular, independientemente del segmento donde se encuentren.
2. **Simplificación y automatización.** Donde haya burocracia que no agrega valor, esta debe eliminarse, de tal manera que se reduzca y ahorre el tiempo a la persona que está haciendo el proceso transaccional y se le agilice la perspectiva y respuesta. Lo que hagamos debe ser sencillo, ágil y fácil.
3. **Seguridad.** El Conglomerado debe gestionarse con altos estándares de seguridad, donde se minimice el riesgo de ataques cibernéticos, de transacciones fraudulentas y temas internos.
4. **Respeto por los otros.** Practicado como valor y gestión en todos los espacios por donde se transita. Si las personas no se respetan, no se involucran, no se comprometen; si nos respetamos podemos crear una cultura de alto rendimiento. Los colaboradores del Conglomerado necesitan ser escuchados, atendidos, para crear y desarrollar un sistema de construcción conjunta que les permita sentirse partícipes de una cultura de alto rendimiento.
5. **Equipos de constructores.** Deberán asumir el papel de promotores y constructores del cambio. *Se cambia porque se tiene que cambiar.* Asegurarán responder de forma eficaz y adecuada a los cambiantes retos de una cultura de alto rendimiento en la era digital. Es decir, apoyar el negocio adaptando las personas, los procesos y la tecnología a los nuevos

entornos y estrategias digitales. Deberán centrarse en la incorporación de lo digital en el ADN del Banco, impulsando el cambio cultural y de mentalidad de todos los colaboradores del Conglomerado Financiero.

6. **Generar bienestar social.** Ser la institución de banca social del país que promueva el acceso universal a servicios financieros, con verdadera inclusión sin discursos demagógicos, para el desarrollo y pleno ejercicio de los derechos humanos de toda la población, con la mayor presencia del Banco en las localidades más distantes y de alta marginación. Lo anterior, de manera directa a través de nuestra amplia red de sucursales, de ejecutivos en el terreno, de medios tecnológicos, de profunda participación de las Juntas de Crédito Local y mediante convenios o alianzas institucionales y comerciales con organizaciones comunales, sindicatos, asociaciones de profesionales, municipalidades y organismos del Estado, entre otros.
7. **Rendición de cuentas. Medir los resultados.** Superar los estándares del Conglomerado en eficiencia de la operación del negocio, con amplia diferenciación entre una banca denominada social y otra comercial, apoyadas por una estructura automatizada y digitalizada de alto impacto, con parámetros claves de medición y rendición de cuentas en la gestión financiera y social relacionados con bienestar, rentabilidad, eficiencia operativa, margen de intermediación, ingresos, gastos y la gestión de áreas como crédito, cobro, la experiencia del cliente y el impacto social y ambiental.

Medir, analizar y visualizar mejor las oportunidades nos permite reducir riesgos, resolver aspectos complejos y cambiantes del negocio, planificar y tomar decisiones adecuadas.

8. **Intenso trabajo en equipos y entre ellos.** Cada persona en el Conglomerado tendrá como premisa trabajar bajo el lema *“Nunca jamás caminarás solo o sola”* de tal manera que compartan una estrategia común de alto rendimiento. Mucha gente “junta”, trabajando hombro a hombro, que impulsa cambios importantes con una mentalidad «logro», impulsada por la cabeza y el corazón.

Se requiere un liderazgo presente, mayor que el actual, no solo en gestión de equipos, sino de personas, y una asociación inseparable entre la jerarquía y la subordinación. El trabajar juntos garantizará mayor eficiencia en la construcción.



9. Coherencia

Enfoque en el desarrollo de servicios y experiencias de alta calidad e hiperrelevantes para los clientes objetivo, sin desviaciones, y que el “error” nos permita crecer para generar seguridad personal y competitividad empresarial. Por tanto, la coherencia generará actitudes al cumplimiento de los principios y valores institucionales que guían nuestros comportamientos, nuestras formas de liderar, de gestionar a las personas, de resolver problemas, de mantener una postura ante el riesgo por lo que debe tener una conexión clara con la cultura de alto rendimiento y la misión y visión del Conglomerado.

10. Alto Rendimiento:

Desarrollaremos una cultura de alto rendimiento para asegurar que la estrategia global y las acciones sucedan en la práctica. Hacer todo con eficacia, a tiempo, que asegure cumplir con las expectativas de nuestros clientes internos y externos, insistiendo en los estándares más altos al instante. El Conglomerado y de manera distinta el Banco Popular debe ser excepcional en el entendimiento de su papel en el ecosistema financiero, lo que les permite crear valor de maneras muy específicas. El éxito de esta cultura de alto rendimiento viene de su posición de su fuerza humana para mitigar riesgos que protegerán el negocio, alcanzar los resultados propuestos y aumentar los beneficios a sus clientes.

4.1.6 Valores Estratégicos

Los valores orientan la conducta de las personas del Conglomerado, y por ende, apoyan a los principios institucionales en la construcción de la cultura de alto rendimiento.

<p>ENFOQUE EN EL CLIENTE</p>	<p>Nuestra prioridad es el cliente. Le brindamos productos y servicios acorde a sus necesidades y expectativas mediante una actuación íntegra y ética con estándares de excelencia.</p>
<p>INNOVACIÓN</p>	<p>Impulsamos nuevas formas de hacer las cosas, mediante el uso de la tecnología y el desarrollo de procesos ágiles, eficientes y modelos de negocio que generen valor al cliente.</p>

COMPROMISO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	Nos comprometemos con el desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad costarricense, con accesibilidad, solidaridad, inclusión y equidad.
LIDERAZGO	Trabajamos con pasión, responsabilidad y transparencia para el logro de los objetivos, por medio del empoderamiento, la comunicación eficiente y el trabajo colaborativo de quienes laboramos en el Conglomerado Financiero.
EVOLUCIÓN CONSTANTE	Transformamos nuestros conocimientos, competencias y habilidades humanas para habilitar una organización dinámica y flexible; capaz de adaptarse a los cambios.
TRANSPARENCIA	Asumimos el deber legal, ético y moral de actuar comprometidamente con los Principios y Valores y rendir cuenta oportuna de forma honesta, veraz y transparente.

4.1.7. Objetivos Estratégicos del CFBPDC

Los lineamientos globales se alcanzarán al cumplir con los objetivos estratégicos detallados a continuación:

1. Desarrollar y fortalecer el modelo de negocios propuesto para el bienestar social y económico de los trabajadores y trabajadoras del país mediante un adecuado sistema de gobernanza y rentabilidad orientado a resultados y sentido de logro.
2. Lograr la rentabilidad financiera que impulse y sostenga el modelo de negocios para coadyuvar al propósito social que procura el bienestar de los trabajadoras y trabajadores del país.
3. Consolidar una plataforma digital y el desarrollo de procesos que agilicen la perspectiva y respuesta al cliente.
4. Fortalecer una adecuada gobernanza, que asegure la disciplina del negocio y el control de la estrategia basado en una buena gestión directiva y gerencial que garantice el cumplimiento de los parámetros de alto rendimiento definidos en estos lineamientos.

4.2. Ajuste estructural:

CREACIÓN DE GRUPO DE AJUSTE ESTRUCTURAL Y EFICIENCIA

Considerando que desde hace más de 22 años no se realizaba una evaluación integral de la estructura organizacional del Banco, a inicios de noviembre de 2022, se conformó un equipo interdisciplinario del Banco enfocado en revisar, analizar, evaluar y proponer los ajustes necesarios en la estructura organizacional a fin de cumplir el objetivo fundamental del Banco establecido en el artículo 2 de su Ley Orgánica de “Dar protección económica y social a los trabajadores

Se propone la creación de un equipo de colaboradores para la transformación organizativa y ajuste la organización a los nuevos lineamientos estratégicos:

Objetivos del proceso

1. Ajustar en el corto plazo la estructura organizativa del Banco Popular a los lineamientos estratégicos aprobados por la JDN:
2. Reducir los niveles de la organización y ampliar los roles de liderazgo para acercarse al mercado y facilitar una toma de decisiones y ejecución más fluida, simplificada y rapidez.
3. Dimensionar adecuadamente las áreas de soporte de la organización tales como operaciones, finanzas, legal, marketing para lograr una disminución de gastos.
4. Optimizar el trabajo identificando oportunidades de mejora de procesos y automatización y digitalización.
5. Evaluar el grado laboral de los puestos y definir el nivel adecuado
6. Priorización de áreas de negocio con mayor oportunidad y relevancia organizacional

Plan de implementación

Elaborar un plan de implementación de alto nivel a 6 meses plazo y articular una narrativa estratégica convincente y sólida. Hoja de ruta de alto nivel de a 6 meses plazo sobre cómo se debe secuenciar el alineamiento estratégico

ACUERDO JDN

Crear un equipo de colaboradores para que realice el análisis estructural y la transformación organizativa que ajuste la organización a los nuevos lineamientos estratégicos para que en un mes de plazo concluya con los objetivos y propuesta solicitada. Rige de inmediato. ACUERDO FIRME.

Dicho equipo fue conformado por funcionarios de:

- Subgerencia General de Negocios
- Subgerencia General de Operaciones
- Dirección General Corporativa
- Dirección de Tecnología de Información
- Dirección de Capital Humano
- Programa de Transformación Digital
- Auditoría Interna
- Sindicato
- Dirección Jurídica
- División de Planificación Estratégica
- Dirección de Gestión
- Dirección de Canales
- Dirección de Fodemipymes
- Dirección de Soporte al negocio

RESULTADOS A DICIEMBRE 2022 DE ESTE PROCESO

1. Producto del trabajo realizado por el equipo de trabajo, se realizaron entrevistas a diferentes personas, desde el Gerente General Corporativo hasta clientes del Banco.
2. En dicho proceso fue posible recabar una serie de oportunidades importantes a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
3. Se establecieron una serie de lineamientos estratégicos que fueron considerados en el proceso, mismos que apuntan a generar un mayor impacto en la sociedad costarricense.

4. Se apunto a la sostenibilidad de la organización a largo plazo, a la adopción de nuevas tendencias que permiten optimizar la gestión bancaria, tales como automatización, robotización, innovación, entre otros.
5. Es claro que los ajustes estructurales conllevan a su vez una serie de acciones complementarias por lo que su implementación requiere de un proceso paulatino para lograr los efectos deseados.
6. A su vez elementos como responsabilidad social y sostenibilidad correspondieron a elementos que fueron evaluados en el proceso a fin de fortalecer la gestión institucional y mejorar indicadores en triple línea base, satisfacción del cliente, reputación e imagen institucional.
7. Sin duda alguna la asignación realizada responde a una acción necesaria y precisa que permitirá a la organización bajo un equipo de gobierno de alto rendimiento alcanzar posiciones privilegiadas en el Sistema Financiero Nacional en términos de impacto Social, Ambiental y Financiero.

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

-ul-