

## SESIÓN ORDINARIA 6084

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL OCHENTA Y CUATRO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada de manera virtual mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **SIETE HORAS DEL MIÉRCOLES VEINTIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTICUATRO**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, el vicepresidente Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, la directora Sra. Iliana González Cordero, la directora Sra. Clemencia Palomo Leitón, el director Sr. Raúl Espinoza Guido, la directora Sra. Shirley González Mora y la directora Sra. Nidia Solano Brenes.

Además, asistieron: 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 director corporativo de Riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas, el asesor legal Sr. Juan Luis León Blanco y el secretario general Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

### ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** da la bienvenida a los presentes y comprueba el quórum. Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

“1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

2.1. Aprobación del acta de la sesión 6082.

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- El Sr. Maurilio Aguilar Rojas, director corporativo de Riesgo, brinda atención al inciso 2a del acuerdo JDN-6053-Acd-1266-2023-Art-5, relacionado con el oficio CNS-1827/08, en el que se comunica la modificación al Reglamento sobre el Indicador de Cobertura de Liquidez, Acuerdo SUGEF 17-13. (Ref.: oficio DIRCR-087-2024)

3.2.- La Comisión de Pautas y Banca Social da por recibido el informe sobre el uso y alcance de la metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal y recomienda a la Junta Directiva Nacional solicitar a la Administración que, a partir de la apertura de la aplicación de la metodología al resto de las oficinas comerciales y la implementación del producto BP Reactiva, presente cada dos meses un informe con los resultados obtenidos ante la Comisión. (Ref.: acuerdo CPBS-3-ACD-18-2024-Art-4)

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.

8.2.1.- El Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, secretario general, remite el Informe de seguimiento de acuerdos correspondiente al mes de febrero de 2024. (Ref.: oficio SJDN-179-2024)

8.3.- Comités de Apoyo

Comité Corporativo de Riesgo.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Informe Integral de Riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de enero de 2024, el cual incluye los informes de cada una de las unidades estratégicas.

Comisión de Pautas y Banca Social.

8.3.2.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, el informe que contiene la propuesta de Redimensionamiento al producto de pignoración, en atención de su acuerdo CPBS-15-ACD-104-2023-Art-3, y del acuerdo JDN-6015-Acd-763-2023-Art-8 de esta Junta Directiva Nacional. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-19 -2024-Art-5)

8.4.- Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, solicita autorización de recursos para implementar la estructura organizacional.

8.5.- Sociedades Anónimas.

8.6.- Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios”.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** consulta si hay observaciones al orden del día.

Al ser las **siete horas con dos minutos** inicia su participación virtual el director Sr. Raúl Espinoza Guido.

Al no haber observaciones, mociona para aprobar el orden del día en firme.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con el orden del día y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el orden del día de la sesión ordinaria n.º 6084, celebrada el 28 de febrero de 2024”. (192)**

**ACUERDO FIRME.**

## **ARTÍCULO 2**

2.1. Aprobación del acta de la sesión 6082.

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** menciona que hace ocho días se aprobó el informe de seguimiento a las recomendaciones de la Carta de Gerencia a diciembre de 2022 sobre la aplicación de los aspectos indicados en el Acuerdo SUGEF 02-10. Este informe de seguimiento ya fue entregado a la Sugef, pero es recomendable que esta Junta Directiva Nacional autorice a la Secretaría General para proceder con su remisión a la Sugef.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** señala que la incorporación de ese inciso en un acuerdo ya tomado en la sesión 6082 es una formalidad, pero es necesario ratificarla.

Todos los directores presentes indican su conformidad con la modificación del acuerdo de la sesión 6082.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Modificar el acuerdo JDN-6082-Acd-160-2024-Art-8, tomado en la sesión n.º 6082 del 21 de febrero del 2024, con el fin de que se lea de la siguiente forma:**

**“1. Dar por recibido el Informe de seguimiento a las recomendaciones de la Carta de Gerencia a diciembre de 2022 sobre la aplicación de los aspectos indicados en el Acuerdo SUGEF 02-10.**

**2. Aprobar el Informe de auditoría externa de riesgos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento del Reglamento de Administración Integral de Riesgos SUGEF 02-10 al 31 de diciembre de 2023, preparado por el Despacho Crowe Horwath S. A.**

**3. Instruir a la Secretaría General para que remita a la Sugef, el Informe de auditoría externa de riesgos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento del Reglamento de Administración Integral de Riesgos SUGEF 02-10 al 31 de diciembre de 2023, preparado por el Despacho Crowe Horwath S. A.”. (193)**

(Ref.: acuerdo CCR-02-ACD-15-2024-Art-4)

**ACUERDO FIRME.**

Asimismo, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6082, celebrada el 21 de febrero del 2024, declarando los artículos 11 y 15 confidenciales”. (194)**

#### **ACUERDO FIRME.**

#### **ARTÍCULO 3**

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- El Sr. Maurilio Aguilar Rojas, director corporativo de Riesgo, brinda atención al inciso 2a del acuerdo JDN-6053-Acd-1266-2023-Art-5, relacionado con el oficio CNS-1827/08, en el que se comunica la modificación al *Reglamento sobre el Indicador de Cobertura de Liquidez*, Acuerdo SUGEF 17-13. (Ref.: oficio DIRCR-087-2024)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** menciona que la Dirección Corporativa de Riesgo emitió algunas recomendaciones para la Administración en su oficio DIRCR-087-2024, ante los ajustes que presenta la modificación al *Reglamento sobre el Indicador de Cobertura de Liquidez*, Acuerdo SUGEF 17-13.

La propuesta es dar por conocido este oficio.

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

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido el oficio DIRCR-087-2024 de la Dirección Corporativa de Riesgo, mediante el cual brinda cumplimiento al inciso 2a del acuerdo JDN-6053-Acd-1266-2023-Art-5 y emite recomendaciones para la Administración en cuanto al oficio CNS-1827/08, en el que se comunica la modificación al Reglamento sobre el Indicador de Cobertura de Liquidez, Acuerdo SUGEF 17-13”. (195)**

#### **ACUERDO FIRME.**

#### **ARTÍCULO 4**

3.2.- La Comisión de Pautas y Banca Social da por recibido el informe sobre el uso y alcance de la metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal y recomienda a la Junta Directiva Nacional solicitar a la Administración que, a partir de la apertura de la aplicación de la metodología al resto de las oficinas comerciales y la implementación del producto BP Reactiva, presente cada dos meses un informe con los resultados obtenidos ante la Comisión. (Ref.: acuerdo CPBS-3-ACD-18-2024-Art-4)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** indica que los informes solicitados serán presentados bimestralmente y con un formato especial que revele los resultados en morosidad y vulnerabilidad social por cantón. La propuesta es dar por recibido este acuerdo de la Comisión de Pautas.

**La directora Sra. Palomo Leitón** menciona que revisó el informe y precisamente expone el cambio de la metodología, con el cual se pasa de 16 a 26 personas beneficiadas. Señala que el informe no brinda datos sobre las poblaciones que se verán beneficiadas con este cambio y tal vez sería útil repasar de qué manera cambió la metodología.

Solicita a la Administración que en el siguiente informe haga un refrescamiento sobre el cambio de la metodología y la prospección de impacto en el universo completo.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** mociona para dar por conocido el acuerdo CPBS-3-ACD-18-2024-Art-4 y acoger la recomendación de la Comisión de Pautas y Banca Social, más el inciso 2 sugerido por la directora Sra. Palomo Leitón.

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

La Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“1. Dar por conocido el acuerdo CPBS-3-ACD-18-2024-Art-4 y acoger la recomendación de la Comisión de Pautas y Banca Social, en el sentido de solicitar a la Administración que a partir de la apertura de la aplicación de la metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal en el resto de las oficinas comerciales y la implementación del**

**producto BP Reactiva, presente, cada dos meses a dicha Comisión, un informe con los resultados obtenidos, donde se incluyan índices de morosidad y vulnerabilidad social no solo por provincia, sino por cantón, con el fin de valorar la efectividad y aceptación del producto.**

**2. Solicitar a la Administración que en su siguiente Informe bimestral incluya una explicación sobre el cambio de la metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal en el resto de las oficinas comerciales y la implementación del producto BP Reactiva, así como la prospección de impacto en el universo completo". (196)**

## **ACUERDO FIRME.**

### **ARTÍCULO 5**

8.2.1.- El Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, secretario general, remite el Informe de seguimiento de acuerdos correspondiente al mes de febrero de 2024. (Ref.: oficio SJDN-179-2024)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** menciona que este informe tiene corte al 15 de febrero y arroja los siguientes resultados. Indica que fueron emitidos 13 acuerdos de acción administrativa, de los cuales uno estaba en proceso de atención. De los 59 incisos de tipo requiere respuesta periódicos, hay cuatro pendientes y solo uno de plazo fijo, que ayer fue cumplido.

De los acuerdos periódicos, tres son responsabilidad de la Gerencia General Corporativa; uno, del Comité Corporativo de Tecnología de Información, y uno de plazo fijo es de la Dirección Corporativa de Riesgo.

Respecto a los que recaen en la Gerencia General Corporativa, detalla que el primero tiene que ver con el informe de madurez del Sistema de Control Interno, y el segundo se refiere al informe trimestral de las plazas, gastos y contratos tercerizados, a fin de medir la evolución del gasto. Explica que en esta materia hay dos acuerdos, uno relativo al informe de tercerización, que ya fue conocido en este foro y que incluso se dio por cumplido, y otro que fue tomado cuando se vio el PAO y el presupuesto, en el sentido de que se presentara por aparte lo que eran los gastos en plazas y en contratos externos, y este es el que está pendiente.

Señala que los dos acuerdos marcados en verde ya fueron atendidos y se refieren al informe de avance en la implementación de ajustes en la estructura organizacional. En acciones administrativas, había un acuerdo sobre atender consultas sobre la propuesta de modificación de la normativa, el cual fue atendido la semana pasada.

El acuerdo que recae en el Comité Corporativo de Tecnología de Información y que está pendiente se refiere al informe semestral de gestión del Comité, y el de la Dirección Corporativa de Riesgo se refiere al ajuste del modelo de Score de vivienda. Recuerda que se había dicho que había una variable de distrito de residencia que hacía que las personas no calificaran, por lo cual se iba a eliminar, pero no ha sido presentado.

En cuanto a acuerdos pendientes de periodos anteriores, menciona que hay 12 de acción administrativa y 4 de plazo fijo. De acción administrativa, 6 recaen en la Gerencia General Corporativa; 3, en la Dirección Corporativa de Riesgo; 3, en la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos, y uno, en el Comité Corporativo de Nominaciones. De plazo fijo, uno recae en la Gerencia General Corporativa y 3, en la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos.

En cuanto a los seis acuerdos de acción administrativa que recaen en la Gerencia General Corporativa, indica que el primero se refiere a evaluar la posibilidad de que los Fondos Especiales sean parte del análisis y reportes internos. El segundo, se relaciona con el análisis integral de los servicios que se brinda a las Sociedades Anónimas, que ya fue atendido. El tercero se refiere a la presentación de la estrategia que ayude a mejorar los servicios brindados a las Sociedades Anónimas, el cual está por verse. El cuarto se refiere a atender los aspectos mencionados en el informe de labores de la Auditoría Interna del Banco Popular correspondiente al tercer trimestre del año 2023 (gobernanza).

El quinto acuerdo corresponde a la revisión del perfil de riesgo alineado con el Acuerdo SUGEF 24-22. El sexto se refiere a presentar la proyección financiera sobre el fondeo para las acciones de la *Ruta de transformación institucional*.

De tipo requiere respuesta, el acuerdo pendiente solicita un plan de trabajo para la apertura de la Oficina Comercial de la Ciudad de San Carlos, sector de Pital. Menciona que ese plan de trabajo había venido, pero se había excluido del orden del día porque contenía un proyecto de apertura de esa Oficina que no era el que la misma Administración tenía en mente.

Añade que la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos tiene asignado el acuerdo de presentar una propuesta para regular los servicios de alimentación, lo cual ya fue atendido, pero falta de finalizar en el Sistema CAR-SI. El segundo acuerdo asignado a esta Comisión se refiere a la revisión de la normativa para el pago de dietas que actualmente está referenciado al salario del contralor, pero este aumentó y ese monto ya no es viable. El tercer acuerdo de plazo fijo para la Comisión se refiere al análisis de viabilidad de modificar el pacto constitutivo de las Sociedades para que el periodo de nombramiento de sus juntas directivas sea más amplio.

En acuerdos de acción administrativa pendientes, la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos tiene que analizar la propuesta de cambio de la nomenclatura de los Centros de Negocio, y analizar la modificación del *Reglamento de administración de uso de vehículos*.

Menciona que la Dirección Corporativa de Riesgo tiene pendiente revisar el perfil de riesgo alineado con el Acuerdo SUGEF 24-22; revisar la política de riesgo para modificar el Acuerdo SUGEF 2-10, y una cuestión de alineamiento con la Estrategia.

Para el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, sigue pendiente el seguimiento al plan de acción para casos de colaboradores quienes ejecutan funciones distintas a su puesto de nombramiento.

**La directora Sra. Palomo Leitón** desea hacer un comentario respecto al acuerdo pendiente relativo a la revisión de los servicios brindados a las Sociedades, pues tiene muy claro dónde se originó la necesidad de esa revisión. Destaca que es muy importante buscar esa satisfacción de las Sociedades respecto a los servicios que reciben del Banco y lo dice desde Popular SAFI, donde hay algunas insatisfacciones. Exhorta para que el seguimiento de este acuerdo involucre de manera integral a todas las áreas que brindan servicios y que se perfeccione la evaluación del nivel de satisfacción.

Manifiesta que cree en las sinergias entre las empresas del Conglomerado, pero también se tiene que garantizar un nivel de servicio de alta calidad. Sabe que hay retos importantes a lo interno del Banco para lograrlo, pero no se puede descuidar a estos clientes internos.

**La directora Sra. Solano Brenes** quisiera que en el informe se indique la fecha en que se tomó cada acuerdo, para conocer cuánto tiempo tienen de estar pendientes, porque unos son más relevantes que otros. Por ejemplo, los acuerdos asignados a la Dirección Corporativa de Riesgo le parecen muy relevantes de cara a lo solicitado por la Sugef, a diferencia del acuerdo relativo al reglamento de vehículos.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** secunda a la directora Sra. Palomo Leitón, en el sentido de que no puede haber contradicciones en un Conglomerado donde la casa matriz exige a sus subsidiarias eficiencia y utilidades. Si el Banco da un mal servicio, que las Sociedades prescindan de sus servicios, porque el fin primordial es que se genere dividendos. Si la Administración no examina que los servicios que brinda a las subsidiarias son de mala calidad, esta Junta Directiva Nacional promoverá una autorización expresa para que las Sociedades Anónimas puedan buscar los servicios en otra parte.

Puntualiza que no se puede seguir sosteniendo malos servicios para las subsidiarias, llámense servicios jurídicos, de gestión de riesgos, de tecnología de información, etc., porque se trataría de costos que se cargan a las subsidiarias y sin eficiencia en el servicio.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** menciona, con respecto a lo indicado por la directora Sra. Solano Brenes sobre los plazos de los acuerdos, que en todo lo que se está haciendo desde gobierno corporativo, se está retomando la resolución de acuerdos, pues hay acuerdos que son de resolución inmediata, otros tienen plazo de un mes. Comenta que en otro conglomerado los acuerdos tenían un plazo máximo de cuatro semanas y si no se cumplían en ese plazo, se presentaba un plan de trabajo para decir cuándo se cumplirían.

Considera que se trata de un tema de ordenamiento, porque aquí no hay como una naturaleza del acuerdo que ayude a definir cuánto plazo se requiere. Eso no está regulado y se va a tratar de regular. Con respecto a los servicios para las subsidiarias, menciona que la Dirección Corporativa de Riesgo es un área que, según lo que ha podido entender después del informe de la Sugef, ha tenido bajas, es decir, hay funcionarios suyos distribuidos en todo el Conglomerado, de modo que es un área que requiere un replanteamiento y volver a traer colaboradores a sus filas, por lo cual se planteará más plazas para el área.

Y sobre el último tema de los servicios conglomerales, manifiesta que está completamente de acuerdo con que deben ser de excelencia, pero también se tienen que ver no solo como un servicio, sino también como una línea estratégica, es decir, Banco Popular y Conglomerado tiene una casa matriz y esta define las políticas de riesgo para el Conglomerado. Entonces, el servicio tiene que ser el mejor, rápido y efectivo, pero también tiene que verse como un servicio de Conglomerado, tal como lo establece la Sugef en la normativa conglomeral.

En este sentido, señala que separarse del todo puede implicar también afectaciones ante la Sugef por las auditorías conglomerales que están siendo realizadas y más bien ahora la normativa está llevando a lo contrario, por lo cual hay que tener un balance entre el cumplimiento normativo conglomeral y la calidad en los servicios que se brindan a las subsidiarias.

Con respecto a Popular SAFI, informa que ya trabajó con la gerente general de Popular SAFI Sr. Daliana Redondo Cordero para afinar bien el modelo, en el entendido de que se debe tener ambas partes esa connotación de que ahora la Sugef regula el tema conglomerado como nunca, según la normativa que está hoy en curso.

Enfatiza que se tiene claro que se debe dar ese servicio y que se está afinando "el motor" para que se puedan dar los servicios cumpliendo con la normativa.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** manifiesta que está de acuerdo, pero apunta que hay muchos mecanismos de visión conglomeral y no solo tienen que ver con el tema de servicios, sino también con el tema de controles y el enlace que hay, el cual no es posible a través de un

mal servicio, sino que se da a través de un buen control de gobernanza entre la Junta Directiva Nacional como Asamblea de Accionistas y la Gerencia General Corporativa como coordinación de esos satélites del Conglomerado.

No obstante, recuerda que la Asamblea de Accionistas no permite a ninguna subsidiaria que presente como justificación para un mal rendimiento el hecho de que el Banco le esté fallando con algún servicio, por lo cual el Banco también tiene que hacerse responsable de la calidad y eficiencia de los servicios que les vende, porque no son regalados.

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** aclara, en cuanto a los acuerdos, que se tiene dos normativas, una de un nivel más alto que es el Reglamento de Juntas Directivas, donde se dice exactamente cómo deben ser redactados los acuerdos y los elementos que deben tener, a saber, responsables y fechas de cumplimiento, y otra relacionada con un acuerdo vigente de esta Junta Directiva Nacional donde claramente se dan las reglas de cómo se debe tomar los acuerdos. Si por alguna razón esta Junta Directiva toma un acuerdo y no dice el plazo, inmediatamente se le asigna un mes de plazo. Si el acuerdo es imposible de cumplir en un mes plazo, en una semana la Administración debe presentar un cronograma para su cumplimiento.

Puntualiza que todo esto está formalizado por escrito y aprobado, de modo que está vigente.

En segundo lugar, sobre lo que indicó la directora Sra. Solano Brenes, aclara que aquí realiza una presentación ejecutiva, pero en el informe sí vienen los datos completos para cada acuerdo, la fecha en que fue tomado, su plazo de cumplimiento, el texto íntegro del acuerdo y también las razones que aduce la unidad responsable ante la falta de cumplimiento. Comenta que esos cuadros se incluían antes en la presentación, pero esta ha venido evolucionando para exponer ante la Junta Directiva Nacional lo más relevante.

**La directora Sra. Solano Brenes** indica que ya revisó el informe y agradece por la explicación.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** procede con la lectura de la propuesta de acuerdo:

Dar por conocido el informe de seguimiento de acuerdos correspondiente al mes de febrero de 2024. Lo anterior, según lo establecido en el artículo 35 del *Reglamento para la organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

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

La Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido el Informe de seguimiento de acuerdos, correspondiente al mes de febrero de 2024.**

**Lo anterior, según lo establecido en el artículo 35 del Reglamento para la organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal”. (197)**  
(Ref.: oficio SJDN-179-2024)

## **ACUERDO FIRME.**

Al ser las **ocho horas con ocho minutos** inician su participación virtual la jefa del Área de Pignoración, Sra. Laura Sánchez Blanco; el director general de Banca de Desarrollo Social, Sr. Marlon Valverde Castro; y la asesora de la Dirección General Banca Social, Sra. Paula Sojo Morales.

## **ARTÍCULO 7**

8.3.2.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, el informe que contiene la propuesta de Redimensionamiento al producto de pignoración, en atención de su acuerdo CPBS-15-ACD-104-2023-Art-3, y del acuerdo JDN-6015-Acd-763-2023-Art-8 de esta Junta Directiva Nacional. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-19 -2024-Art-5)

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** inicia su exposición y comenta que esta es la propuesta para el redimensionamiento del Área de Pignoración.

Comenta que esto es para atender los acuerdos de la Junta Directiva 763 del año 2023, donde se solicita presentar una propuesta de redimensionamiento del negocio de pignoración, así como un acuerdo de la Comisión de Pautas y Banca Social, que habla acerca de la ruta crítica para el establecimiento de nuevos negocios.

Aclara que esta propuesta fue presentada de previo a la Gerencia General Corporativa, a la Comisión de Pautas y a partir de ahí se solicita la presentación a la Junta Directiva Nacional.

En cuanto a la agenda, menciona que se verá primeramente el contexto actual del Área de Pignoración, se expondrá la hoja de ruta de pignoración y algunos factores críticos de éxito para esta propuesta.

**La jefa del Área de Pignoración, Sra. Sánchez Blanco** expresa que, como antecedentes, en particular para el producto del Centro de Crédito de Alhajas se tiene concentrada la oficina de Barrio Amón.

Indica que esa oficina es la que concentra la mayor colocación de la cartera de crédito. La ubicación de dicha oficina está en Barrio Amón y en este momento tiene poco tránsito de personas, poca presencia policial y una gran desocupación de locales comerciales en los alrededores.

Expresa que, en cuanto al negocio de la oficina, esta es una oficina que se caracteriza únicamente por colocar el crédito sobre alhajas y los servicios básicos de plataforma y ese es el negocio que en la actualidad concentra esta oficina o agencia.

En cuanto al personal, la oficina cuenta con alrededor de 7 peritos tasadores. Menciona que el perito tasador es el que coloca el crédito en alhajas. Además, cuenta con un tesorero, un supervisor de plataforma y un jefe de agencia.

Además, lo que trae el tema del redimensionamiento tiene que ver con la situación financiera de la oficina. Comenta que esta oficina ha sido por décadas una oficina deficitaria en sus números: el margen de utilidad a la contribución ajustada de la utilidad neta es negativa, entonces todo el redimensionamiento se concentra en ver cómo se subsana la situación de esta oficina.

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** comenta que parte de lo que la Sra. Sánchez Blanco indica que los resultados de la oficina han ido deficitarios durante mucho tiempo es lo que lleva al establecimiento de esta hoja de ruta para redimensionar cuál va a ser el cambio que se va a tener en la oficina de pignoración.

Detalla que en la hoja de ruta se establecen algunas actividades que van a llevar a transformar la oficina. Además, señala que cada una de estas actividades se ha monetizado, es decir, se ha dicho cuánto ingreso se va a tener y cuánto inversión se va a hacer, pero también cuánto se va a cambiar esa utilidad y el resultado que está teniendo la oficina. Además, se está poniendo un plazo de implementación que es muy importante.

Comenta que esta hoja de ruta lleva todo un cronograma de actividades para poder obtener el resultado que se desea. Indica que a partir de ahí se han agrupado todas las iniciativas en 7 puntos clave.

Menciona que el primer aspecto tiene que ver con un grupo de iniciativas que van a generar nuevos ingresos para el Centro de Alhajas. Además, hay una nueva iniciativa que tiene que ver con ampliar la oferta de productos y servicios que ya se ofrecen en el Centro de Alhajas.

Además, se va a hacer una transformación de los perfiles de las personas que están atendiendo el Centro de Alhajas, se van a tener iniciativas que generarán retorno de inversión y se tiene una propuesta de traslado de la agencia, la cual profundizará. Igualmente, se pretende ampliar los servicios de apoyo que da la oficina al negocio, pues como se ha indicado, en la actualidad es una oficina que se ha concentrado única y exclusivamente en el crédito pignorativo y se quieren ampliar esos servicios a partir de apalancar la oficina en otro lugar.

Igualmente, se está en conversación con el Área Financiera para ver cómo se busca una solución a esa reducción de la facturación interna.

Procede a explicar cada una de las iniciativas. Expresa que, en el primer grupo, correspondiente a la generación de ingresos se están estableciendo cuatro propuestas. En este sentido, la primera propuesta es tener un producto nuevo que se llama crédito sobre alhajas plus.

Y aquí lo que se está haciendo es seleccionar, dentro de la cartera de clientes de alhajas al grupo que tiene mejor récord crediticio y se va a hacer un avalúo de las alhajas por un porcentaje mayor, de hasta un 110%.

Manifiesta que esto les podría generar ingresos incrementales de aproximadamente ₡46 millones.

Además, hay una segunda iniciativa, que corresponde a incrementar la tasa de interés, lo cual fue aprobado en el ALCO y esto se toma en función de un *benchmark*, lo que les permitiría un ingreso anual de ₡118 millones adicionales.

Sumado a esto, se está trabajando para que en un mediano plazo se construya un aval de cartera por pérdida esperada. Al igual que la iniciativa 1, se van a tomar los clientes con el mejor récord crediticio y se les dará un 50% adicional a su solicitud, pues muchas de las historias que se ven en el Centro de Alhajas, tiene que ver con señoras que llegan a pedir un préstamo sobre su cadena de oro o sobre su diamante y se le dan ₡100.000, pero cuando se ve la necesidad que tiene es incluso hasta para pagar temas básicos, como el alquiler o la manutención de niños, temas del hogar, entre otros.

Así pues, en algunos clientes bien segmentados, se les podrá dar, a partir de este aval de cartera, que es un aval de cartera de Fondo Especial de la Banca Social, hasta un 50% más. Expresa que en las proyecciones que han hecho esto les podría generar ingresos adicionales por ₡87 millones.

Agrega que hay una cuarta iniciativa en el grupo de generación de nuevos ingresos, que consiste en incluir una piedra adicional, pues en la actualidad se tiene diamante y oro y se quiere incluir alguna piedra preciosa adicional (zafiro, rubí, esmeralda), lo que puede tomar un tiempo

de capacitación en el tipo de piedra. Cree que en la estimación han sido conservadores, pero podría generar hasta ₡18 millones. Con las cuatro iniciativas de este grupo se podría generar una rentabilidad adicional en un año de casi ₡270 millones.

En cuanto al segundo grupo, que corresponde a ampliar la oferta de productos y servicios, se está pensando en varios temas como incorporar a la oferta de la oficina otros productos sociales, incluyendo aquellos que están asociados a microfinanzas. Recuerda que esta oficina, de acuerdo con la aprobación que se hizo a mediados de año en la Junta Directiva, se solicitó que esta oficina cambiara o se enfocara en productos hacia las microfinanzas, por esto es que en conjunto con el equipo que se tiene en el Centro de Alhajas se van a revisar los perfiles y ajustar, para que ciertos productos que pueden ser catalogados como microfinanzas puedan ser formalizados y aprobados en esta oficina.

Igualmente, casos como productos de BP Reactiva, BP Bienestar, Micro FEDE Asociativo e incluso el programa que la gerente general corporativa ha venido liderando, que es el programa llamado Combate "Gota Gota". Expresa que ese es un producto que fácilmente se puede manejar o administrar desde esta oficina.

Comenta que esta oficina debe convertirse en una oficina fuerte en el área de microfinanzas que va a albergar todos estos productos. Además, en una tercera etapa se busca incorporar otros productos pignoraticios y no quedarse solo con la pignoración de piedras preciosas, oro, diamantes, entre otros, sino también incluir la pignoración de facturas, derechos de autor y algunas otras cosas que se han conversado. Así pues, la ruta de esta oficina es convertirse en una oficina especializada en microfinanzas.

**La jefa del Área de Pignoración, Sra. Sánchez Blanco** procede a exponer el tema de transformación de perfiles.

En este sentido, comenta que la idea es por lo menos tener una oficina concentrada que pueda potencializarse en un enfoque de Banca Social. Así pues, si en la actualidad solo está en pignoración, el objetivo es poder llegar a que sea una oficina en la parte de microfinanzas y en la parte de Banca Social y ampliar la oferta de productos y servicios.

Sin embargo, manifiesta que el perito tasador es el que en la actualidad coloca el producto de pignoración. Comenta que para poder llevar esto a buen puerto se deben transformar los perfiles.

Así pues, hoy por hoy se están modificando los perfiles de los peritos tasadores y de todo el personal de la oficina de Amón, para que en el futuro se pueda potencializar la oficina y que puedan ingresar en el mundo de las microfinanzas y ese es el enfoque que se tiene en la transformación de los perfiles.

Detalla que se espera, para el segundo semestre de este año, tener esa transformación y poder incursionar en los productos de BP bienestar, BP reactiva y el FEDE asociativo en montos que son microfinanzas. Al menos alrededor de unos \$20.000 que es perfil que ellos tienen para aprobar créditos.

Manifiesta que esto los podría llevar a tener algunos réditos, por ejemplo, en la colocación, al incrementar en otros productos y otros servicios, de cerca de unos ₡37 millones en ingresos financieros, siendo marginales, puesto que esto tiene un proceso y se tiene que incursionar en el tema de la capacitación.

Comenta que estos perfiles se van a trasladar a los peritos tasadores de las oficinas comerciales, para poder hacer puntos de venta de la Banca Social en estas oficinas, que en la actualidad son 16 oficinas que colocan el producto.

En cuanto al retorno de la inversión, comenta que realmente estas son inversiones que van a tener que realizar para poder potencializar la oficina, tanto en crédito de alhajas como en los otros productos.

Comenta que aquí la idea es poder incursionar en temas de capacitación, en temas de afiliarse a ciertas páginas que les permitan incrementar los valores de los diamantes en cuanto a la metodología de valoración que se tiene hoy por hoy.

Además, se deben establecer campañas de mercadeo en torno a una nueva imagen de la oficina. Expresa que se debe remozar la imagen de la oficina, primero en el tema de crédito de alhajas y luego entrar en la campaña que los pueda potenciar como una Banca Social y como una oficina de la Banca Social y microfinanzas, para poder llegar a colocar más productos y servicios.

Con respecto a la capacitación, manifiesta que en este momento se tiene un déficit de capacitadores en valoración de alhajas a nivel nacional por lo que buscan autorización para obtener capacitaciones, virtuales o presenciales, con organizaciones internacionales.

Señala que la Oficina de Pignoración ha estado trabajando por muchos años con una organización llamada Pignus, que es una asociación de crédito prendario a la cual pertenecen instituciones a nivel internacional: España, México, Argentina, Suiza, etc.; por lo que se puede obtener una gran retroalimentación en cuanto al área de alhajas y capacitaciones ofrecidas por distintos organismos.

Indica que es bueno entrar en nuevas metodologías de valoración, en artículos o herramientas que ayuden a mejorar estas valoraciones, ya que el mundo de las alhajas se mueve muy rápido respecto a la valoración, en cuanto a baños de oro, piedras, etc.; todo con el propósito de estar preparados ante posibles fraudes.

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** aclara que hay dos proveedores, pero se está haciendo un estudio de mercado para conocer qué otros existen, y tomar la mejor decisión para capacitar a los funcionarios.

**La jefa del Área de Pignoración Sra. Sánchez Blanco** indica que el traslado de la agencia es muy importante porque en la ubicación actual de Barrio Amón, hay muy poco tránsito de personas, poca presencia policial y muchos indigentes, lo que ha provocado poca visitación de los clientes; los que llegan es para buscar un crédito o cancelarlo.

Manifiesta que con el traslado de la oficina se puede potencializar la oferta de otros productos y servicios, y con ello mejorar los ingresos que la oficina tiene a través de una mayor visitación de clientes; ofrecer otros productos y servicios, así como disminuir la factura interna, que es la que ha causado que la oficina sea deficitaria. Señala que esa factura es de alrededor de 1.600 millones de colones por lo que la oficina es deficitaria en más de 1.800 millones.

Agrega que otro aspecto en el que se ha venido trabajando es en que la oficina dé soporte al negocio, tanto a Fodemipyme como a otras áreas de la Banca Social, por ejemplo, en cuanto a vinculación de clientes, formalizar créditos; entre otros. Señala que la reubicación se está trabajando con el Fodemipyme para lograr hacer una sinergia entre ambos.

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** agrega que ya el proceso de traslado está en estudio por el área administrativa.

Manifiesta que, en cuanto al soporte al negocio, se busca que la oficina atienda servicios como el de la captación, apertura de cuentas, seguros, ahorros, etc. que se pueden ofrecer al tener una mejor ubicación.

Indica que la oficina estaría especializada en productos sociales por lo que dará apoyo al Fodemipyme y en general a los programas de fondos especiales. Explica que al día de hoy los clientes de Fodemipyme y de Banca Social solo se quedan con un producto, pero no se está dando una real vinculación al Banco.

Por otra parte, en cuanto al punto 7, explica que va a ser revisado en el próximo Comité Corporativo Ejecutivo, en el que ya el Departamento Financiero va a presentar una propuesta para reducir la partida de la facturación interna; además de la utilización de diversos canales para los pagos como los Puntos BP, Banca Móvil, que ayudaría a la reducción de la factura.

Afirma que, si se logran llevar a cabo los siete puntos expuestos, se generarían ingresos incrementales por 831 millones de colones anuales. También, en cuanto al escenario que tiene la oficina, manifiesta que es de -1.680; de ellos, aproximadamente 1.600 millones son por la facturación; por tanto, con las iniciativas propuestas se podría bajar a -957 millones. Indica que se espera lograr una oficina que genere réditos a partir de la negociación de los costos internos de facturación.

Con respecto a los factores críticos de éxito, indica que se refieren a las iniciativas que se presentaron, y que aunque es mucho esfuerzo se está trabajando con ingeniero de procesos para que cada etapa se lleva de forma ágil y oportuna.

**La directora Sra. Solano Brenes** manifiesta que el tema se ha visto bastante en la Comisión de Pautas y Banca Social y se ha pedido a la Administración el análisis de esos costos internos señalados por el Sr. Valverde Castro, que significan una carga financiera muy grande para la oficina de Pignoración; además que la oficina debe replantearse como un negocio casi independiente y que ahora se está reforzando.

Recalca dos situaciones, ya expuestas por la Sra. Sánchez Blanco, en el sentido de dar capacitación a los peritos, también que se debe diferenciar entre joyas nuevas y antiguas por lo que se debería abrir negocios en el área de antigüedades; también pensar en monedas, porque es diferente una moneda de oro, a una moneda antigua cuyo precio dependería de la antigüedad.

En cuanto al traslado de la oficina, considera que, si la ley hubiera permitido tener otras opciones, habría más agilidad, pero cree que la vehemencia es mejorar la seguridad de los clientes, de los funcionarios y, principalmente, tener más opción para que esta Unidad pueda vender más.

Concluye que esto es, pues, lo que la Comisión quería que se destacara sobre este asunto.

**La directora Sra. González Cordero** comenta que ella le envió el catálogo a su hijo, porque está buscando anillo de compromiso, y a su familia, donde una de sus hijas, quien es diseñadora gráfica, indicó que las fotos son muy malas y que el catálogo es muy malo y lento, y otra hija señaló que los anillos no tienen talla.

Por eso, accedió a la publicación del catálogo, donde encontró un montón de catálogos que sirven de insumos, porque esta oficina no tiene que ser física, sino de redes sociales, pues es donde se vende, sobre todo, estos productos, pero les falta, primero, mejores fotos y que cada foto sea individual, porque la gente comentaba que no abría el catálogo, no tenía tallas, ni precios, porque estos últimos estaban en un lugar donde se veía. Entonces, los comentarios eran muchos y de muchísima construcción para futuro sacar, con un buen diseño de las fotos, mucha más punta al lápiz de la venta en redes sociales.

Resume su observación en que esa publicación tuvo muchísimos comentarios que son muy constructivos para la estrategia de esta área.

**La directora Sra. Palomo Leitón** expresa que en el informe le parece muy bien la ampliación del negocio para llevarlo a microfinanzas, sin embargo, encontró temas que ponen una especie de límites en la ejecución, por ejemplo, se indica el cambio normativo con respecto a los perfiles, por tanto, desea saber cuál es la viabilidad en ese sentido, sobre todo, por los perfiles que los expositores mismos están hablando de esa transformación.

Dice que su otra observación es que, para hacer lo referente a las microfinanzas, se señala la dependencia del core bancario, cuya implementación se prevé en 2025. Entonces, en los números a noviembre de 2023, antes de la facturación interna, que es el prorrateo que hace el Banco Popular sobre sus gastos internos, hay un positivo de ₡244.000.000 y la proyección los lleva casi al doble en esa "utilidad marginal", pero desea saber qué incluye esa proyección y a qué fecha la están estimando, porque en 2024 esto no va a suceder si están hablando de que el core bancario se implementará hasta 2025 en el tema de la normativa y los perfiles que hay que capacitar.

**La directora Sra. González Mora** comenta que estuvo en esa oficina hace un año y medio y, después de ese periodo y de muchos millones de pérdidas que el Banco Popular ha registrado por esta área, sabe que no es un tema de gestión, porque la jefa del Área de Pignoración es experta y es una mujer ordenadísima y siempre ha tenido clara la problemática de esta área de Negocio.

Ahora, le complace mucho ver el plan, sin embargo, le preocupa que está apenas en implementación. Esperaría, pues, que sean menos los meses que se continúe registrando pérdidas en esta área, pero el tema que más le interesa saber es qué análisis hicieron en cuanto a la facturación interna, porque siempre vio que el área en sí sale adelante, pero lo que la ha "matado" siempre de una manera espantosa es el monto desproporcionado que se le ha asignado por facturación interna, aun con la proyección, sigue pensando que es una barbaridad la proporción de costo que se le asigna a un área tan pequeña del Negocio.

Por tanto, ella quisiera que esa revisión se haga más profundamente y que, de verdad, esta implementación se dé cuanto antes, pues ya están prácticamente terminando el primer trimestre de este año y eso no se puede continuar aceptando. El esfuerzo le parece buenísimo; todas las áreas que había que abarcar se abarcaron, pero sigue pensando que esa asignación es desproporcionada.

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** responde, en relación con la pregunta planteada por la directora Sra. Palomo Leitón sobre los perfiles, que hoy las personas tienen un perfil muy cerrado que, sin necesidad de aumentar categorías y sin costos adicionales, se puede ajustar algunas funciones para que puedan asumir algunas otras actividades propias de los productos de microfinanzas que se están creando, entonces, ahí no hay mayor tema y, de hecho, ya la Jefa del Área de Pignoración lo está valorando con el Área de Gestión, de modo que muy pronto lo van a tener canalizado.

En lo que respecta a la implementación, sostiene que están hablando de un año natural. Esta propuesta la presentaron desde diciembre y, obviamente, el tiempo corre muy rápido, pero están hablando de un año natural, es decir, que si arrancan ya en marzo a febrero del otro año van a generar esos ₡831.000.000 y los números que presentaron corresponden a un corto de finanzas hasta noviembre, cuando el resultado del Centro de Alhajas era de -₡1.630.000.000 de "pérdidas", pero se debe tener en cuenta que solo el rubro de facturación interna es de ₡1.600.000.000, es decir, que si no tuvieran ese costo, la oficina saldría "tablas".

Ahora, bien, responde a la pregunta de la directora Sra. González Mora: han trabajado fuertemente con el Área Financiera y ya se tienen tres propuestas de cómo se podría manejar de una manera diferente los costos de facturación interna para alhajas, no obstante, esas propuestas no se trajeron acá, porque apenas se van a revisar en el Comité Corporativo Ejecutivo la otra semana y hasta que se analice ahí van a poder elevarlas.

Efectivamente, ya han buscado soluciones y la gente del área Financiera tiene claro que es un alto muy alto y que no hay ningún producto, ni negocio que pueda manejar una facturación interna de ₡1.600.000.000 en costos, pero conviene aclarar que ese monto se distribuye en función de los costos de las oficinas, es decir, si eventualmente se reduce a la oficina de alhajas, son costos que ya tienen las oficinas y se va a tener que redistribuir entre los otros productos, dado que son costos que ya existen.

Afirma que con el área Financiera están buscando que se le dé un costo más real a este producto de alhajas, dado que, por ejemplo, si una señora vino a sacar el crédito y se fue a pagar a Guápiles, que va a cobrar de acuerdo con la estructura de costos que tiene, entonces, hay pagos en cajas por los que le cobran \$10, \$15 u \$8 al Centro de Alhajas y son montos sumamente altos. Así, pues, eso es parte de lo que se ha estado revisando y cree que pare eso ya van a tener respuestas.

Afirma que ellos no se han creado en solo montar la propuesta, sino que ya hay muchas iniciativas que ya se implementaron: la tasa ya se ajustó, los perfiles están a punto de salir; es un plan de implementación que está para este primer semestre, de modo que ninguna de las iniciativas debería pasar de este primer semestre.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** comenta que quería evitar una gran conversación sobre el tema, por lo que asegura que están revisando el tema financiero, todas las áreas del Banco Popular asumen costos internos, se pueden reducir, se pueden mejorar, pero pignoración no sale si no tiene otros negocios y otros mercados que defender, de modo que es absolutamente una ilusión óptica pensar que van a salir solo con la disminución, porque sería asilarlo completamente del Banco Popular, por eso es por lo que la Hoja de Ruta incluye que deben vender otros productos, deben entrar en el mercado de microfinanzas y debe integrarse más a la fuerza de ventas del Banco Popular y esa es la ruta que está presentando el Director General de Banca de Desarrollo Social.

Así, esperan revertir los números con estos escenarios en los próximos seis meses, para empezar a ver números positivos del área.

**La directora Sra. Palomo Leitón** señala que no le contestaron su pregunta en relación con el *core* de crédito, porque se está hablando de nuevos productos y quiere saber si esta transformación incluye nuevos productos en la proyección expuesta, dado que el *core* de crédito está previsto para 2025.

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** se disculpa y contesta que, efectivamente, el *core* de crédito entra hasta el otro año. Los productos que se están quedando ahí para que sean implementados son, por ejemplo, la facturación, el factoreo, la pignoración de facturas, pero ese no está incluido entre los ₡831.000.000 de los ingresos, dado que está previsto para el otro año.

Evidentemente, cuando ya entre un *core* de crédito más fuerte que pueda manejar esos temas de pignoración, esos resultados también van a ser mucho mejores.

**La directora Sra. González Cordero** advierte que a ella tampoco le contestó su comentario, dado que si no se da seguimiento a una publicación...

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** asegura que contestó el mensaje claramente, pues tienen que trabajar en eso.

Añade que, ahora que están haciendo la gira, fueron, por ejemplo, a la Oficina de San Ramón, donde tienen tres alhajas falsas como para promocionarlas, pero, en realidad, eso no se ve bien, además de que las tienen en una urna muy descuidada. Entonces, definitivamente, deben trabajar en todo el tema de promoción de estas alhajas para poder lograr la venta ya cuando el Banco Popular se las adjudicó; obviamente, este es un punto muy importante al que van a dedicarse de lleno al catálogo, el cual trabajarán con Mercadeo, para que sea un catálogo de calidad y promocionarlo en redes sociales y otros canales que es donde deberían ofrecerlo.

**La directora Sra. González Cordero** resalta que lo compartieron 56 veces y tiene 84 comentarios, lo cual es un desperdicio, es decir, no se le sacó el provecho a eso.

**El director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Valverde Castro** asegura que anotó todo lo de las tallas, las fotos, los canales digitales y al salir de esta sesión lo discutirá con la jefa del Área de Pignoración para trabajarlo con Mercadeo, dado que esta área debe apoyar para que se puedan promocionar bien las joyas que hay.

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

*Dar por conocido el informe que contiene la propuesta de redimensionamiento al producto de pignoración, en atención a los acuerdos JDN-6015-ACD-763-2023-Art-8 y CPBS-15-ACD-104-2023-Art-3.*

Agrega un segundo ítem para solicitar a la Administración que incorpore las observaciones realizadas para mejorar y poder vender este producto.

Todas las personas que conforman la Junta Directiva Nacional manifiestan que están de acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Así, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

**“1. Dar por conocido el informe que contiene la propuesta de redimensionamiento al producto de pignoración, en atención al acuerdo JDN-6015-ACD-763-2023-Art-8.**

**2. Solicitar a la Administración que acoja las observaciones realizadas en la presente sesión de esta Junta Directiva Nacional 6084, en el sentido de mejorar la promoción y mercadeo de los productos que ofrece el Área de Pignoración”. (199)**  
(Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-19 -2024-Art-5)

#### **ACUERDO FIRME.**

Al ser las **ocho horas con cuarenta y seis minutos**, finalizan su participación virtual la jefa del Área de Pignoración Sra. Laura Sánchez Blanco; el director general de Banca de Desarrollo Social Sr. Marlon Valverde Castro, y la asesora de la Dirección General Banca Social Sra. Paula Sojo Morales. Además, inicia su participación virtual la directora a. i. de Capital Humano Sra. Sylvia Goyez Rojas.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** interviene para indicar que está por el orden. Por lo tanto, consulta al secretario general, Sr. Lizano Muñoz, si cuentan con la participación de los representantes de Riesgo, a fin de que terminen el anterior punto para que contesten la observación realizada por el Sr. Espinoza Guido.

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** responde afirmativamente.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** da la palabra al director corporativo de Riesgo, Sr. Aguilar Rojas, y le indica que exponga lo más concreto que le sea posible.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** responde que se debe tomar en cuenta que la consulta del *Reglamento general de sociedades administradoras de fondos* que mencionó la directora Sra. Solano Brenes compromete la existencia del negocio de los fondos de inversión. Es decir, que no es un tema pequeño y, también, que afecta al negocio de Popular Valores.

Explica que el Reglamento limita hasta un 20% del activo total de los fondos que administra Popular SAFI para que puedan tenerse en operaciones de reporto. Eso, obviamente, limita el negocio de Valores. Además, resta grados de libertad en términos de rentabilidad y liquidez.

Lo otro es más serio, puesto que afecta a la liquidez, dado que no permite que se maneje más del 20% de la gestión del efectivo de las sociedades del grupo. Nótese que ya les restringieron la parte de pensiones. Es decir, esto implica presión en la liquidez y en su costo.

Por su parte, algunos fondos, como el Confianza, compuesto por instrumentos no estandarizados —certificados del Banco— se restringen a un 10%. Entonces, lo que menciona la directora Sra. Solano Brenes, aunque está en consulta, requiere de seguimiento, porque, en caso de aprobarse, replantearía un cambio radical en el modelo de operación de la SAFI, pero incide colateralmente en los negocios de Popular Valores, la gestión del efectivo y la rentabilidad del Banco.

Entonces, agrega que eso es muy importante y agradece por la oportunidad para ahondar en el tema, dado que es sensible.

Cabe decir sobre la otra pregunta de los dólares, en cuanto a la expectativa que existe sobre el mercado cambiario, que también tiene incidencia en el grupo, dado que actualmente existe una fuerte demanda en créditos en dólares. Explica que, cuando se aprecia el crecimiento del crédito el año pasado, el 12% fue en dólares, pero cuando se coloniza, se reduce el impacto por la depreciación, de modo que este tema también es estratégico, porque el mercado hoy es más demandante en este sentido.

La parte pasiva, por la reducción en el premio por invertir en colones, tiene un posicionamiento en instrumentos de corto plazo, pero se debe tener en cuenta que, dados los elementos estructurales del país, el tipo de cambio en el largo plazo tendrá un comportamiento hacia el alza. Esto, ya que el exceso de divisas que hoy tienen se debe pagar, tales como los \$3.000 millones de dólares de eurobonos, lo del Fondo Latinoamericano de Reservas, así como todas las inversiones que ha hecho el BID y otros organismos multilaterales. Eso implica la salida de dólares, de modo que en el mediano plazo es un tema que generará presión en el mercado y en el tipo de cambio, aunque en el corto plazo se atreve a decir que en este año y en el entrante podrán experimentar un tipo de cambio con tendencia a depreciarse.

En todo caso, concluye que esos comentarios son muy importantes, porque uno es de carácter normativo y podría comprometer la esencia del negocio de la SAFI y otro es de carácter estructural, relacionado con una variable importante sobre la cual tienen que generar las acciones para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que se puedan derivar de ese comportamiento futuro de la variable.

## ARTÍCULO 8

8.4.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, solicita autorización de recursos para implementar la estructura organizacional.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** opina que al encabezado de este artículo le falta aclarar que se trata de recursos humanos, pero verán de que se trata la presentación. Para ello, introduce a la Sra. Gina Carvajal Vega y a la Sra. Sylvia Goyez Rojas.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** indica que, a modo de preámbulo, tenía a don Freddy, a don Mario Roa, a don Marlon y al área de Soporte en un estado de huelga, porque tienen la presión de implementar la hoja de transformación. Insistieron en que la hoja de ruta de transformación requiere presupuesto, así como el llevar a cabo el proceso ante la Contraloría General de la República y señala que ellos hicieron su mayor esfuerzo para que esto se hiciera con el presupuesto existente. Esa es una buena noticia, puesto que cuentan con recursos que ya existen y no deben pedirlos, pero eso requiere de cambios estratégicos de personas en el plano interno.

También, antes de que se presente el tema, advierte que no permitió a la Sra. Goyez Rojas dejar plazas de soporte que sean definitivas: todas son temporales para la implementación de la hoja de ruta, pues en la medida de lo posible, como se sabe, el costo administrativo se cuida.

Cabe agregar que tiene a los sindicatos preguntándole por qué, si están en contención del gasto, están contratando gente, pero es cuestión del estado financiero y de hacer más rentable la operación del Banco a través de gente interna. Asimismo, informa que este proceso lo vivieron otros bancos con la creación de *share services* que hacen el *software* y es la punta de lanza de la transformación digital.

Entonces, la propuesta de la Dirección de Capital Humano se refiere a todas las áreas, pero, al final, como siempre sucede acá, pensaron en incorporar el plan de acción que presentaron ante la Sugef y, así, contemplar el fortalecimiento del área de Riesgo y de la ACUN, puesto que son áreas que están debilitadas en sus funciones en el Conglomerado.

Por lo tanto, la propuesta de la Sra. Goyez Rojas se enfoca en ese propósito y es para poder implementar la hoja de ruta, que es el riesgo estratégico más importante que tienen hoy.

**El director Sr. Espinoza Guido** señala el siguiente asunto de forma; puesto que la sesión estaba programada hasta la 9:00 a. m., pero este es un tema prioritario. De hecho, opina que es super importante, por lo que consulta si tienen pensado extender la sesión, dado que tiene otra reunión a partir de esta hora y quisiera saber si se le permite integrarse más tarde a ella para seguirle dando atención a este tema.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** responde afirmativamente, puesto que es un tema prioritario. De otro modo, lo harían diferente, pero no creyó que los demás temas le quitaran tanto tiempo, por lo que va a extender la sesión y, por lo tanto, agradece que la exposición será más concisa, puesto que todos ya cuentan con la presentación. Entonces, lo que pretende es que la Sra. Goyez Rojas sea expedita y agradece que se haga así por la premura del tema.

**La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas** pregunta si proyecta la presentación o si lo hace el secretario general, Sr. Lizano Muñoz.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** le solicita que lo haga su persona.

**La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas** explica que hay un acuerdo del Comité Corporativo Ejecutivo que solicita que, de forma interna, se consense con las direcciones generales y las subgerencias el proceso de priorización en la implementación de la estructura, a fin de determinar cuáles eran los requerimientos y aquellas actividades que moverían la aguja en el cumplimiento de las metas.

Para ello, se revisó qué se necesita, qué hace falta en la estructura aprobada y lo que realmente no se tiene, pero que es necesario para la implementación. Entonces, se hizo la priorización, la revisión de la cantidad de recursos y se determinó si contaban con el dinero para hacerlo.

A raíz de eso, comenta que se llevó a cabo una barrida por todas las áreas de la estructura, se reunieron con los subgerentes, con los directores generales, con los directores de área y, así, han bajado de nivel para determinar qué se necesita.

En el camino, informa que surgió el tema del plan de acción con Sugef que generó, también, otros requerimientos que no estaban contemplados. Existe una priorización con lo que se comprometieron con Sugef y con cómo lograr las metas, las cuales tienen que empezar a cumplirse en este año.

Por eso la priorización obliga a que se tomen acciones sobre las áreas de negocio, la Dirección Corporativa de Riesgo, gobierno corporativo, etc. Y todo debe ser implementado por la Dirección de Capital Humano, motivo por el que viene incluido en esta priorización.

Seguidamente, se pregunta qué va a suceder cuando terminen con el proceso de ajuste del modelo organizacional, a lo que responde que, en vista de que se planteó el proceso por etapas, van implementando los ajustes de la estructura, de manera que el impacto en los resultados se comience a ver de una vez.

Por ejemplo, iniciaron con Banca Social, dado que cuenta con gran cantidad de actividades que debían comenzar a ejecutarse desde enero. Nótese que ya hay más de un 40% del proceso de implementación realizado. Hay un 20% que se está llevando a cabo en este momento y se ve impactado por lo que verán hoy y hay un 36% con el que todavía no han iniciado, que es parte de lo que tiene que moverse con la aprobación de los recursos que necesitan.

Cuando se realicen los ajustes, se debe tomar en cuenta que una preocupación que es latente desde hace mucho tiempo es la idea de que Soporte se haga más grande que el Negocio. Entonces, toda la hoja de ruta, el ajuste del modelo organizacional y del plan estratégico, la conceptualización de las metas y cómo se organiza la gente para pasarla de Soporte al Negocio tiene que ver con esto para generar impacto. Al menos, para el 2025 la intención es que Soporte disminuya en un 7% y el Negocio absorba ese crecimiento. Eso es parte de lo que tiene que darse, porque así se conceptualizó este modelo organizacional: fuerzas de ventas, gente que hace cosas operativas la están pasando al Negocio y es parte de lo que está incluido en el ajuste, aclara.

En cuanto a cuánto cuesta esto, hace énfasis en que la transformación tiene un costo, se había hecho una proyección, se hicieron todos los cálculos, los ajustes, así como la proyección de cómo impactaría esto en el tiempo y se presenta ajustado con los cálculos de cómo impacta el ajuste en la estructura, los resultados.

Se aprecia que las proyecciones ya fueron revisadas y ajustadas, lo que sucede es que como las partidas presupuestarias ya existen dentro de la aprobación, o sea, ya están contemplados en el presupuesto y dentro del gasto, es un movimiento compensado, eso significa que se tiene el dinero en una cuenta, en una partida presupuestaria y se utilizará modificándola para otra cosa, en este caso para darle contenido a la partida de remuneraciones, para las plazas que se requieren.

En relación con las plazas que se necesitan, precisa que para la implementación de la estructura hay ciertos ajustes que deben darse sí o sí para que se pueda cumplir con todos los indicadores y las metas planteadas. Entonces, argumenta que aquí se impacta la Dirección Comercial

de Personas; la Dirección de Banca Digital, todo esto es Negocio; la Dirección Corporativa de Capital Humano, que como bien explicó la Sra. Carvajal Vega al principio, aquí prácticamente lo que se está haciendo es reforzarlo con servicios especiales para poder implementar este modelo.

Añade la Dirección de Servicio al Cliente, que es una dirección que se está creando nueva dentro de la estructura, dentro del modelo, eso ya se aprobó en diciembre, pero había que crearle la estructura por un tema de Gobierno Corporativo.

Agrega la Dirección General de Banca Social, que necesita fuerza de ventas, está aquí por servicios especiales; y la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa, que también está solicitando plazas nuevas porque no ha existido en el Banco una Dirección Comercial Empresarial y Corporativa; entonces, está aprobada dentro de la estructura, pero no tenía los recursos.

Indica que la primera cajita son 37 plazas que está compuestas por 12 plazas nuevas y 25 servicios especiales, y los servicios especiales, como bien se sabe, tienen una fecha de inicio, una fecha de fin, son un proyecto que impacta los resultados de forma temporal.

En este caso, por ejemplo, en temas de Banca Social, se requieren porque son la fuerza de ventas que viene a cumplir con las metas que tiene proyectadas la Banca Social.

Puntualiza que hay otra solicitud de requerimientos y es el traslado de la forma como se va a mover los recursos. Se tienen contratos con empresas que dan servicios tercerizados en temas de desarrollo, en proyectos y le salen muy caros al Banco. Por ello se van a utilizar los recursos que se han venido usando para esos contratos, para darle soporte a esta partida presupuestaria, o sea, se moverá con una modificación interna presupuestaria dinero de una partida a otra para darle respaldo a este movimiento.

Distingue que eso hace que sea más barato porque, probablemente, de acuerdo con los estudios que ya se realizaron técnicamente, existen contratos donde prácticamente tienen un 3 X1, es decir, por una persona que se le paga a la empresa podrían incorporar tres personas en el Banco; entonces, no se está haciendo un 3X1, se está haciendo de una forma más eficiente pero, aun así, significa un ahorro bastante importante en el tema del presupuesto para el Banco.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** desea dejar claro que el Sr. Miranda Madrigal debe tener absoluta precisión para que no les pase que tienen al contratista y al empleado en el mismo momento; entonces, él está viendo los plazos de los contratos y ajustando.

Si eso sucede, si está el contrato y el empleado adentro, eso va a generar grandes problemas. Entonces, el Sr. Miranda Madrigal tiene ese mandado y van a cuidar que no se dé el gasto doble de alguna manera.

Nada más desea dejar claro que es una labor del Sr. Miranda Madrigal, quien está calibrando y que en este momento ya él tiene divisados los contratos y ya sabe cuánta gente debe entrar y en qué momento para poder hacer le pase.

Explica que mucha de la gente que está afuera, ganándose una gran cantidad de dinero con el Banco, entraría; entonces, evitarían también ese costo adicional.

**La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas** señala que de ahí la curva de aprendizaje porque aquí hay una situación de urgencia, hay un tema de tiempo, se necesita implementar todo esto lo antes posible para que el impacto en los resultados se dé en este mismo año y aquí hay que contratar personas, hay que hacer concursos, analizar estas posiciones, deben ingresar a estas personas; entonces, hay mucha tarea todavía que hacer una vez que se cuenta con los recursos para contratar.

Acota que esa migración no solamente es la sincronización en el tema contractual, sino también que debe irse dando un proceso paralelo de ingreso de estas personas, por lo cual se está haciendo una revisión del proceso para hacerlo lo más expedito y ágil posible.

Argumenta que en esta situación de Tecnología de Información, lo que se identificó es que si el Centro de Servicios Compartidos viene a apoyar en gran medida en los resultados de las metas y de los indicadores proyectados, cuestiona qué sucede si todavía les falta que vaya a aprobación de un presupuesto, que se creen las plazas del Centro de Servicios Compartidos y toda esta situación que puede durar varios meses. Por ello, al final, se impactaba el resultado.

Asegura que Tecnología de Información, ya, hoy, tiene la situación de necesitar ese apoyo; entonces, aquí se está planteando la incorporación de 20 servicios especiales para activar el Centro de Servicios Compartidos mientras ese otro proceso formal del Centro de Servicios Compartidos sigue dándose, porque eso ya inició. Entonces, mientras este avanza, en paralelo se están contratando servicios especiales, que después pasarían -porque ya estas personas tendrían el conocimiento y los accesos y demás información de este procesos- se migrarían al Centro de Servicios Compartidos y esto les permitiría ganar tiempo y empezar a impactar en los resultados antes.

Explica que cuando se hace todo el análisis del plan de acción para atender el informe de Sugef, se dan cuenta de que hay algunas cosas que tienen que, sí o sí, darse; por ejemplo, había que reforzar la Dirección Corporativa de Riesgos, se identifican algunas necesidades ahí; también la División de Control Interno, que no existe en el Banco Popular, se aprobó dentro de la estructura recientemente y, entonces, debían crear esa división.

Recalca que hay que fortalecer el Área de Gobierno Corporativo porque el Banco Popular no tenía un área de Gobierno Corporativo y entonces, hay que dotarla de los recursos. Existe en la estructura la cajita de esta área, pero no tiene los recursos para empezar a trabajar, y había que reforzar la Dirección de Productos, porque se habla de temas de apetito de riesgo, de líneas significativas de negocio y alguien debe dedicarse a esos temas.

Entonces, distingue que todo esto se toma en cuenta, se incorpora, aquí también vienen los recursos que necesita ACUN, todo lo que permite el cumplimiento del plan en tiempo, porque aquí es un tema de tiempo también, con Sugef, está incorporado en estos 15 recursos.

Indica que hay una tabla que es informativa para los directores porque no le toca a la Junta Directiva aprobar el presupuesto. En este caso, la Junta Directiva aprueba la modificación para la creación de las plazas, tanto de las plazas fijas como las plazas temporales que son por servicios especiales, pero el presupuesto es una referencia para que se tenga visibilidad de cuánto es y porque en el acuerdo, que debe quedar incorporado dentro de esa modificación presupuestaria interna que sí hace el Banco, que le toca a la Administración, sí debe quedar detallado que se dio a conocer que las plazas cuentan con los recursos.

Asegura que ya todo esto ha sido analizado y revisado con la Dirección Financiera, y este es un dato informativo.

Confirma que se cuenta con una partida presupuestaria, se tiene los recursos para dotar el contenido a estas plazas, la modificación presupuestaria es interna y lo que se aprueba aquí es la creación, la Junta Directiva Nacional aprobará la creación de las plazas nuevas y la creación de los servicios especiales.

En resumen, debe considerarse que con el acuerdo de Junta Directiva 6070, el acuerdo 1468, artículo 4, del 20 de diciembre del 2023, se aprobaron las metas e indicadores propuestos, que aquí no se están variando para el cumplimiento de la hoja de ruta.

El cumplimiento del Plan Estratégico permite que este modelo organizacional favorece que se aumente la proporción de población del Banco en el Negocio versus Soporte en un 7%; que con la aprobación del modelo organizacional se conocieron, en el mes de diciembre, los informes técnicos de riesgo, el financiero y de necesidades de los recursos; que con el informe de Sugef se determinaron una serie de nuevos requerimientos, como ya se mencionó, que son esenciales para cumplir con el plazo y alcance de lo que se envió en el plan de trabajo a Sugef; que la implementación del modelo ya inició, ya llevan más de un 44% de implementación; así como otras acciones indispensables para el logro de las metas.

Aquí menciona una, por ejemplo, que es esencial, referente a la revisión del apetito de riesgo. Esto ya ha sido analizado entre la Administración y la Dirección Corporativa de Riesgo y está en proceso de ajuste.

Considerando eso, se plantea que el modelo organizacional 2.0 es clave para lograr el cumplimiento de los resultados propuestos en el Plan Estratégico; que mediante el acuerdo 6070 del 20 de diciembre, se aprobó la hoja de ruta de la estrategia de transformación institucional basada en el Plan Estratégico del Conglomerado del Banco Popular y sus modificaciones presupuestarias correspondientes, así está indicado en el acuerdo, las que están referidas a la creación de plazas por servicios especiales.

Añade que el fortalecimiento del modelo organizacional 2.0 permite la implementación de la nueva estructura y atender las necesidades de las áreas que vienen a dar soporte a los procesos tanto de ajuste de cultura, procesos de riesgo, de control interno, todos los recursos y requerimientos tecnológicos que se requieren para implementar el Plan Estratégico; que este proceso de implementación es urgente para el logro de objetivos que inició en el mes de enero, que tiene más del 44% de avance y que ha logrado generar acciones paralelas que se están llevando a cabo, como la revisión de apetito de riesgo, revisión de procesos administrativos, entre otros, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y cumplir las metas.

Además, se ha estado realizando un esfuerzo interno para reutilizar recursos presupuestarios ya existentes, de manera que los procesos sean internos y de más rápida ejecución; que las metas de indicadores financieros se mantienen tal y como fueron aprobadas, así como los resultados esperados, eso no se mueve nada ya que esta creación de plazas y dotación de recursos son los que permiten el cumplimiento de esa hoja de ruta; y que los estudios técnicos aportados para la aprobación del modelo organizacional, que eran el criterio jurídico, de riesgo, de necesidades de ajustes, son los ya conocidos y que se plantearon desde la aprobación del acuerdo 6070.

Manifiesta que, si les parece, plantea la propuesta de recomendación de acuerdos:

a. Siendo que es esencial que se cumpla con los acuerdos de implementación del modelo organizacional 2.0, que forma parte integral del Plan Estratégico como hoja de ruta para cumplir.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** indica que hay un tema de redacción, propone proyectar la propuesta de acuerdo, que es lo mismo.

**La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas** procede a leer la propuesta de acuerdo:

1. Autorizar a la Administración para que continúe con la implementación del modelo organizacional 2.0, para lo cual es necesaria la creación de nuevas plazas fijas, así como la incorporación de recursos por servicios especiales, pues se trata de personal que es esencial para continuar con las acciones propuestas, manteniendo una adecuada gobernanza y control.

2. Autorizar las modificaciones presupuestarias para la creación de plazas nuevas y por servicios especiales, para lo cual la Administración ha detallado la respectiva justificación técnica, la cantidad de plazas, categorías y fuentes de recursos que financiarán dicha creación de plazas, lo que incluye, además, los servicios especiales de varios proyectos, entre ellos la dotación de plazas a la Sociedad Centro de Servicios Compartidos.

**El director Sr. Espinoza Guido** comenta que la propuesta, en general, hace bastante sentido; obviamente, no se pueden esperar los resultados conocidos sin los medios ni los recursos, entonces, esto es necesario.

Como segundo punto, el asunto de la forma. Expresa que dentro de los considerandos expuestos se habló de estudios técnicos. En lo personal, honestamente, afirma que no recuerda haber tenido a la mano un estudio técnico de transformación de plazas, que es lo que deben aprobar hoy, de acuerdo con lo que plantea la Sra. Goyez Rojas. Solicita que le aclaren eso.

Asimismo, señala que tampoco le queda clara la incidencia de los impactos marginales de estas modificaciones en las proyecciones financieras que también se aprobaron con la hoja de ruta para la transformación estratégica.

Entonces, esas cosas desean que las expliquen para que tenerlo más claro y poder apoyarles en esto.

**La directora Sra. Palomo Leitón** asegura que le queda claro que este es el proceso que revierte, porque antes soporte era más importante que Negocios y que le dan vuelta ahora, que pasa Negocios de 46% en participación del recurso humano, a 53%.

La Sra. Goyez Rojas menciona que las proyecciones fueron revisadas y ajustadas y le queda sonando si esto que se menciona está alineado con que estas proyecciones se refieren al presupuesto del 2024 que se aprobó, porque esperaría que esta propuesta de reestructuración del personal, de reclasificación, porque en su entendimiento, lo que ha visto, es que no hay ninguna modificación presupuestaria, porque si la hubiera debería ir a un Comité Corporativo de Auditoría, lo cual revisó casualmente con un acuerdo de Junta Directiva y en el Reglamento de Funcionamiento de Comités, no hay modificación presupuestaria, lo que se plantea son reclasificaciones de gastos de partidas contables para llevarlas de *outsourcing* a salarios en planilla y así darle contenido.

Solicita que le confirmen, por favor, que la frase de "las proyecciones fueron revisadas y ajustadas" está alineado con lo que ya esta Junta Directiva aprobó en el presupuesto 2024 y que van alineados con eso, no que hubo otro ajuste más.

**La directora Sra. González Mora** menciona que igualmente, está interesada en conocer el impacto sobre las proyecciones financieras del Banco para este periodo, un poco a la luz de las utilidades que se están reportando en enero, etc., para saber cuánto estarían pensando que va a generar el Banco Popular de utilidad neta a nivel proyectado.

**La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas** con respecto de los estudios técnicos de las plazas, comenta que ese análisis técnico los lleva a identificar qué es lo que se necesita, para identificar cuáles tipos de categorías y cuáles plazas.

Lo que desea aclarar es que la aprobación del modelo organizacional ya incluía esta estructura, lo que pasa es que ahí no se detallaron cuáles plazas se necesitaba y es lo que aquí se está haciendo, detallando cuáles plazas.

Hace notar que, por un tema de Contraloría General, ellos necesitan un desglose, un acuerdo de Junta Directiva con un desglose de qué fue lo que se aprobó. Por ejemplo, en la estructura está aprobada una División de Control Interno, pero cuando viene a revisar en todos los recursos que ya se tienen disponibles, ya no hay una cajita que se pueda utilizar para convertirla en la División de Control Interno, hay que crearla nueva.

Por lo anterior es que se debe venir ante la Junta Directiva, porque como esa hay que crearla nueva; otras pudieron atenderlas con plazas internas, gente que se había pensionado, recursos que estaban disponibles; otras solamente se reconvirtieron, las reclasificaron o las reajustaron; pero hay otras que del todo no existen, no están, entonces había que crearlas.

La Dirección de Productos, por ejemplo, les pasó exactamente lo mismo; entonces, ya el estudio técnico que le daba justificación a la creación de esas plazas es lo que se utilizó para aprobación del modelo organizacional. El tema es que no se cuenta con la plaza disponible para utilizarla, por eso hay que crearla.

Con respecto de cuál es el impacto, manifiesta que sí tienen impacto porque hay un movimiento de dinero, pero el presupuesto está aprobado; entonces, como el presupuesto está aprobado, ya existe el impacto de ese presupuesto, de ese gasto dentro de los resultados.

Aclara que los resultados no se mueven, las metas no se mueven, la utilidad proyectada es la misma, lo que se planificó en las metas y se presentó para la proyección de crecimiento, que decía que iban a crecer, donde el impacto de transformación, por ejemplo, con las iniciativas de aquí hacia tres años, era de tres veces el resultado de las utilidades, eso impactaba las iniciativas, eso se queda exactamente igual porque

el movimiento de la partida de gasto es un traslado, es como mover la plata de una bolsa a otra, ya la plata está, el presupuesto está aprobado, simplemente lo que se le va a cambiar es el uso de esos recursos y esa es una modificación interna, por eso no debe ir a Contraloría General, por eso no necesita subir a Junta Directiva esa modificación, por eso no tiene que ir al Comité Corporativo de Auditoría.

Entonces, refiere que el impacto es el mismo. Sin embargo, si no hacen los ajustes y si no mueven esto y no empiezan a hacer que el personal de transformación empiece a mover las iniciativas, ahí sí tendrían un impacto, pero sería negativo en los resultados.

**La directora Sra. Palomo Leitón** afirma que le queda claro y le parece que es parte de la ruta que se debe aprobar. Reitera que le queda claro.

**El director Sr. Espinoza Guido**, de acuerdo con lo dicho por la Sra. Goyez Rojas, que hay que hacer explícito el cambio de cuáles plazas, cree que en el acuerdo debería estar incluido eso y no se tiene. Entonces, propone incluirlo ahí para la transparencia y el cumplimiento normativo con la Contraloría General.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** recuerda que por eso acuden a la Junta Directiva Nacional, porque todo estaba aprobado, pero cuando llegó al área financiera y les pidieron el detalle, les solicitaron que regresaran y por eso están de nuevo replanteando el tema.

**La directora Sra. Palomo Leitón** añade que hay una plantilla con el desglose de todo que debe ir adjunto.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** consulta si la idea era adjuntar la presentación y el cuadro donde está el desglose, pero el Sr. Espinoza Guido sugiere que esa tablita del desglose esté en el cuerpo del acuerdo. Asegura que cualquiera de las dos vías es la misma, pero, por formalidad, desea que todos estén claros.

Consulta si incluyen la tabla donde está el desglose de las plazas, donde se indican las plazas por servicios especiales y donde está la creación de nuevas plazas.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** consultó si explícitamente debía quedar y le dicen que sí; entonces, el anexo debería estar contenido como punto c, como parte integral del acuerdo.

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

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

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Considerando que:**

**a. El Modelo Organizacional 2.0 es clave para lograr el cumplimiento de los resultados propuestos en el Plan estratégico 2024-2027.**

**b. Mediante acuerdo JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4, del 20 de diciembre del 2023, se aprobó la Hoja de Ruta de la Estrategia de Transformación Institucional basada en el Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2024-2027, así como sus modificaciones presupuestarias, las cuales están referidas a la creación de plazas nuevas y por servicios especiales.**

**c. El fortalecimiento del Modelo Organizacional 2.0 permite la implementación de la nueva estructura y atender las necesidades de las áreas que vengán a dar soporte a los procesos culturales, de riesgo, control interno y tecnológicos requeridos por la institución.**

**d. El proceso de implementación del modelo organizacional es urgente para el logro de objetivos, el cual inició en el mes de enero 2024 y ya muestra un avance de un 44%, así como que se ha logrado generar acciones paralelas como revisión de apetito de riesgo, inicio de revisión de procesos administrativos entre otros, para propiciar el cumplimiento de metas.**

**e. Se ha realizado un esfuerzo interno para reutilizar recursos presupuestarios ya existentes de manera que los procesos sean internos y de más rápida ejecución.**

**f. Las metas e indicadores financieros se mantienen tal y como fueron aprobados, así como los resultados esperados, ya que esta creación de plazas y dotación de recursos son los que permiten el logro de la Hoja de ruta.**

Así como que los estudios técnicos aportados para la aprobación del Modelo organizacional que aportan criterio jurídico, de Riesgo y de necesidad del ajuste de la estructura, son los conocidos en la sesión de Junta Directiva Nacional n.º 6070.

Esta Junta Directiva acuerda:

1. Autorizar a la Administración la creación de 103 plazas fijas; así como la incorporación 45 recursos por servicios especiales; pues se trata de personal esencial para continuar con la implementación del Modelo organizacional 2.0 y el mantenimiento de una adecuada Gobernanza y control.

Lo anterior, según el siguiente detalle:

**Detalle de Plazas fijas**

**BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL**

**DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO**

(en colones)

(2)

Área	Categoría	Puesto	Cantidad plazas	Salario Mensual	Meses (1)	Total	40,33%	Total, con Cargas
DIVISIÓN CONTROL INTERNO CORPORATIVO	25	Jefe de División 2	1	5 167 066	8	41 336 527	16 671 021	58 007 549
ÁREA DE GOBIERNO CORPORATIVO	23	Jefe de Área 2	1	2 734 529	8	21 876 234	8 822 685	30 698 920
ÁREA DE GOBIERNO CORPORATIVO	20	Profesional en Gobierno Corporativo	1	1 567 592	8	12 540 732	5 057 677	17 598 410
ÁREA DE GOBIERNO CORPORATIVO	21	Ejecutivo en Gobierno Corporativo	1	1 898 479	8	15 187 831	6 125 252	21 313 083
ÁREA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR	22	Jefe de Área	1	2 190 199	8	17 521 592	7 066 458	24 588 049
División Micro y Pequeña Empresa	24	Jefe de División 1 (3016)	1	3 976 658	8	31 813 267	12 830 290	44 643 557
División Comercial Corporativo	22	Ejecutivo Corporativo Institucional	3	2 210 596	8	53 054 297	21 396 798	74 451 094
División Comercial Corporativo	19	Ejecutivo Adjunto Corporativo Institucional	3	1 325 570	8	31 813 670	12 830 453	44 644 123
Dirección Productos	12	Asistente de administrativo 2	1	742 349	8	5 938 790	2 395 114	8 333 905
Dirección de Productos	26	Director de Productos	1	6 442 674	8	51 541 392	20 786 643	72 328 035
Dirección Servicio al Cliente	12	Asistente de administrativo 2	1	742 349	8	5 938 790	2 395 114	8 333 905
Dirección Banca Digital	24	Jefe de División	1	3 976 658	8	31 813 267	12 830 290	44 643 557

DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	23	Jefe de Área 2 (3019)	4	2 648 606	8	84 755 380	34 181 845	118 937 225
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	25	Jefe de División 2 (3017)	2	5 167 066	8	82 673 055	33 342 043	116 015 098
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	25	Jefe de División 2 (3017)	1	5 167 066	8	41 336 527	16 671 021	58 007 549
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	20	Gestores de Calidad (3004,09)	3	1 567 592	8	37 622 197	15 173 032	52 795 230
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Gestor de Cambio	1	1 812 602	8	14 500 817	5 848 180	20 348 997
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Gestor de Configuración	1	1 812 602	8	14 500 817	5 848 180	20 348 997
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	22	Gestor de Procesos	1	2 085 904	8	16 687 230	6 729 960	23 417 190
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	22	Gestor de QA	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	23	Arquitecto de Datos	1	2 485 742	8	19 885 938	8 019 999	27 905 937
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Desarrolladore s tecnológicos senior	10	1 812 602	8	145 008 174	58 481 796	203 489 970
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	22	Líderes Técnicos	9	2 190 199	8	157 694 324	63 598 121	221 292 444
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	20	Devops	5	1 567 592	8	62 703 662	25 288 387	87 992 050
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	20	Desarrolladore s tecnológicos junior	12	1 577 851	8	151 473 649	61 089 323	212 562 971
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	20	Gestores de Taller	5	1 567 592	8	62 703 662	25 288 387	87 992 050
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Coordinador del Taller	1	1 898 479	8	15 187 831	6 125 252	21 313 083
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Chief Scrum Master	1	1 898 479	8	15 187 831	6 125 252	21 313 083
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	20	Scrum Master	9	1 567 592	8	112 866 592	45 519 097	158 385 689
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Ingenieros en sistemas .net	2	1 812 602	8	29 001 635	11 696 359	40 697 994
DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	22	Supervisor de Continuidad	1	2 085 904	8	16 687 230	6 729 960	23 417 190

DIRECCIÓN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	21	Soporte Ofimática	2	1 812 602	8	29 001 635	11 696 359	40 697 994
DIRECCIÓN GESTIÓN DE TRANSFORMACIÓN	26	Director de Gestión de Transformación	1	6 442 674	8	51 541 392	20 786 643	72 328 035
DIRECCIÓN GESTIÓN DE TRANSFORMACIÓN	24	Jefe de División	1	3 976 658	8	31 813 267	12 830 290	44 643 557
DIRECCIÓN GESTIÓN DE TRANSFORMACIÓN	23	Jefe de Área 2	1	2 734 529	8	21 876 234	8 822 685	30 698 920
DIRECCIÓN EXCELENCIA OPERACIONAL	24	Jefe de División	1	3 976 658	8	31 813 267	12 830 290	44 643 557
División Riesgo Financiero	22	Especialista en Riesgo Estructural de balance y liquidez	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
División Riesgo Financiero	22	Ejecutivo de Riesgo de crédito especialista en Banca Social	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
División Riesgo Financiero	22	Asesor Ejecutivo de Riesgo de Crédito (Administrador de Herramienta SAS)	2	2 210 596	8	35 369 531	14 264 532	49 634 063
División Riesgo Financiero	22	Ejecutivo especialista en riesgos ASG	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
División Riesgo Operativo	22	Ejecutivo Riesgo Operativo	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
División Riesgo Operativo	22	Ejecutivo Riesgo Operativo especialista en riesgos ASG	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
Área Cumplimiento Normativo y Regulatorio	20	Ejecutivo de Cumplimiento Normativo	2	1 567 592	8	25 081 465	10 115 355	35 196 820
ÁREA PROD. ORGA. SOCI A. CRED. PROD	23	Jefe de Área 2	1	2 734 529,28	8	21 876 234	8 822 685	30 698 920
ÁREA VENTAS DIGITALES	23	Jefe de Área 2	1	2 734 529,28	8	21 876 234	8 822 685	30 698 920

SUBTOTAL SUBPROGRAMA 110			103			1 777 210 792	716 749 113	2 493 959 905
		6,33%				112 497 443	45 370 219	157 867 662
						1 889 708 236	762 119 331	2 651 827 567

**Detalle Plazas por Servicios Especiales**

**BANCO POPULAR  
Y DE DESARROLLO  
COMUNAL  
DIRECCIÓN DE  
CAPITAL HUMANO  
(en colones)**

(2)

Área	Categoría	Puesto	Cantidad plazas	Salario Mensual	Meses (1)	Total	40,33%	Total, con Cargas
DIVISIÓN CULTURA Y DESARROLLO	16	Técnico en diseño curricular	1	1 018 939	8	8 151 509	3 287 504	11 439 013
DIVISIÓN CULTURA Y DESARROLLO	20	Profesional en formación	2	1 567 592	8	25 081 465	10 115 355	35 196 820
DIVISIÓN GESTIÓN DE TALENTO	20	Gestor de talento	4	1 567 592	8	50 162 930	20 230 710	70 393 640
ÁREA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR	20	Gestor de cambio	2	1 567 592	8	25 081 465	10 115 355	35 196 820
UNIDAD DE BIENESTAR LABORAL	20	Profesional en riesgos psicosociales	1	1 567 592	8	12 540 732	5 057 677	17 598 410
ÁREA PRODUCTOS VIVIENDA SOCIAL	20	Ejecutivo de Estudios Socioeconómicos – Roles (APVISO)	5	1 567 592	8	62 703 662	25 288 387	87 992 049
DIVISIÓN VENTAS SOCIALES	17	Vendedor Productos Sociales	10	1 567 592	8	125 407 325	50 576 774	175 984 099
Centro de Servicios Compartidos	22	Coordinador Técnico Desarrollo de Software	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
Centro de Servicios Compartidos	22	Coordinador Técnico Aseguramiento de la Calidad (QA)	1	2 210 596	8	17 684 766	7 132 266	24 817 031
Centro de Servicios Compartidos	21	Desarrollador Especialista	5	2 085 904	8	83 436 150	33 649 799	117 085 949
Centro de Servicios Compartidos	21	Desarrollador Senior	9	1 812 602	8	130 507 356	52 633 617	183 140 973

Centro de Servicios Compartidos	21	Ingeniero Senior Aseguramiento de la Calidad (QA)	2	1 812 602	8	29 001 635	11 696 359	40 697 994
Centro de Servicios Compartidos	20	Ingeniero Aseguramiento de la Calidad (QA)	2	1 325 570	8	21 209 113	8 553 635	29 762 749
<b>SUBTOTAL SUBPROGRAMA 110</b>			<b>45</b>			<b>608 652 874</b>	<b>245 469 704</b>	<b>854 122 578</b>
		6,33%				<b>38 527 727</b>	<b>15 538 232</b>	<b>54 065 959</b>
						<b>647 180 601</b>	<b>261 007 936</b>	<b>908 188 537</b>

**2. Autorizar las modificaciones presupuestarias para la creación de plazas nuevas y por servicios especiales". (200)**

**ACUERDO FIRME.**

Al ser las **nueve horas con veintisiete minutos**, finaliza su participación virtual la directora a. i. de Capital Humano Sra. Sylvia Goyez Rojas.

**ARTÍCULO 9**

9.- Asuntos Varios.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** informa que el proyecto Gota a Gota va muy bien, están para salir el 1º de mayo, el día del trabajador, en compañía de la Presidencia de la República y de organismos internacionales, y toda la banca, ABC y Cámara de Bancos. Luego brindará detalles del producto.

**La directora Sra. Palomo Leitón** recomienda que estén preparados para la publicidad negativa que van a recibir.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** expresa que también depende mucho de cuánto se catapulte la positiva, porque negativa siempre habrá porque hay intereses creados a pesar de ese tipo de cosas, esa es una realidad.

Le parece que, con la fuerza del presidente, hay que darle voto de confianza. Añade que mientras unos caminan, otros se paran en la manguera, habrá oposición a esto porque hay intereses creados. Entonces, si arrancan con eso, de una vez están previendo que hay otros que están protegiendo los intereses porque es millonario el tema de la esclavitud fiscal.

Finaliza la sesión al ser las **NUEVE HORAS CON VEINTIOCHO MINUTOS**.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja  
**Presidente**

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz  
**Secretario General**