

## SESIÓN ORDINARIA 6087

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL OCHENTA Y SIETE** de la Junta Directiva Nacional, celebrada de manera presencial en la sala de sesiones y mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Webex, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA Y OCHO MINUTOS DEL MARTES DOCE DE MARZO 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, el director Sr. Raúl Espinoza Guido, la directora Sra. Shirley González Mora y la directora Sra. Nidia Solano Brenes. Asistió de manera virtual: la directora Sra. Clemencia Palomo Leitón.

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 asesor legal Sr. Juan Luis León Blanco y el secretario general Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz. Asistió de manera virtual: el director corporativo de Riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas.

### ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** da la bienvenida a los presentes y comprueba el quórum.

Comunica que la Sra. Clemencia Palomo Leitón participará de manera virtual.

Recuerda que la sesión del miércoles 13 de marzo es a las 7:00 a. m.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión 6085.

3.- Asuntos Informativos

3.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, le remite a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa, el oficio GG-0-104-2024 suscrito por la Sra. Daliana Redondo Cordero, gerente general de Popular Fondos de Inversión (SAFI) con el análisis y valoraciones técnicas referente al criterio sobre el proyecto de Ley Expediente n.º 23.677 Reforma del artículo 95 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores, n.º 7732. (Ref.: Oficio GGC-281-2024)

3.2.- El Sr. Maurilio Aguilar Rojas, director de Riesgo Corporativo, se refiere al acuerdo JDN-6053-ACD-1265-2023-ART-4, relativo a la actualización de la normativa SUGEF 02-10. (Ref.: Oficio DIRCR-067-2024)

3.3.- El Sr. Marco A. Hernández Ramírez, de la Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia, solicita patrocinio para realizar el Foro y Capacitación Comunal por el día del servidor comunitario de la provincia de Heredia y el 38º aniversario de la Federación, dicha actividad se realizará el 9 y 10 de noviembre de 2024. (Ref.: Solicitud patrocinio)

3.4.- La Sra. Celia Alpizar Paniagua, secretaria interina del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, comunica que se dispuso en firme comunicar el monto del canon 2024. (Ref.: Oficio CNS-1846/09)

3.5.- La Sra. Celia Alpizar Paniagua, secretaria interina del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, comunica que se remite a consulta la reforma al Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras, Acuerdo Sugef 3-06. (Ref.: Oficio CNS-1846/12)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

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

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

8.- Asuntos Resolutivos:

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3.- Comités de Apoyo:

Comité Corporativo de Riesgo.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, el Plan de capacitación propuesto para el periodo 2024. (Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-28-2024-Art-3)

8.3.2.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, la actualización de la Metodología de Riesgo Reputacional. (Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-29-2024-Art-4)

8.3.3.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, la actualización anual de las señales de alerta según la Metodología para el Cálculo de las señales de alerta ante las cancelaciones anticipadas de las operaciones de crédito. (Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-34-2024-Art-9)

8.3.4.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento y posterior traslado a cada una de las Sociedades, el Informe de cumplimiento normativo de todas las unidades estratégicas del negocio del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al cuarto trimestre de 2023. (Ref.: Acuerdo CCR-01-ACD-05-2024-Art-6)

8.3.5.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada a la Junta Directiva Nacional los siguientes oficios:

A.- Para conocimiento, el análisis de riesgos de Centro de Servicios Compartidos, en atención al acuerdo JDN-5874-Acd-930-2021-Art-10. (Ref.: Oficio GGC-1476-2023)

B.- Para aprobación, la actualización del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023. (Ref.: Oficio GGC-1691-2023)

C.- Para conocimiento, la Ejercitación del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023. (Ref.: Oficio GGC-1932-2023)

D.- Para aprobación, la actualización de los planes de continuidad del Banco Popular, en atención al acuerdo JDN-6022-Acd-848-Art-7, a saber:

- Plan Institucional en materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencia (PSIE)
- Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio (PRON)
- Plan de Administración de Crisis de Imagen (PACI)
- Plan de recuperación de TI ante desastres (DRP)
- Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (PCOL). (Ref.: Oficio GGC-2100-2023)

E.- Para conocimiento, el informe sobre la aplicación del *Reglamento para las operaciones de crédito de última instancia en moneda nacional del Banco Central de Costa Rica*, en atención del acuerdo JDN-5695-2019-Acd-896. (Ref.: Oficio AG-02-2024) (Ref.: Acuerdo CCR-02-ACD-25-2024-Art-14)

8.4.- Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGN-0147-2024 que contiene el Plan Comercial 2024, aprobado mediante el acuerdo 01-art.02 Acd.02-CCE-2024 del Comité Corporativo Ejecutivo. (Ref.: Oficio GGC-248-2024)

8.5.- Sociedades Anónimas.

8.6.- Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios.

**La directora Sra. Palomo Leitón** manifiesta estar de acuerdo con el orden del día.

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

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6087, celebrada el 12 de marzo de 2024”. (218)**

#### **ACUERDO FIRME.**

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** menciona que en el punto 8.3.1 proviene del Comité Corporativo de Riesgo y en la redacción dice que traslada para aprobación el Plan de capacitación propuesto para el periodo 2024, pero aclara que es para conocimiento de esta Junta Directiva y no para aprobación.

Dice que la aclaración es para que no se confundan.

#### **ARTÍCULO 2**

2.- Aprobación del acta de la sesión 6085.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** pide a don Juan Luis León que se refiera al tema del acta de la sesión n.º6085 de esta Junta Directiva y posteriormente, leerán una propuesta.

**El asesor legal Sr. León Blanco** comenta que después de analizar un acuerdo en la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos en cuanto a los suplentes que podían conformar las juntas directivas de las sociedades, decidió investigar un poco al respecto y encontró un pronunciamiento del 2004, en donde la Procuraduría General de la República había indicado que, aunque el Código de Comercio permite que la Asamblea de Accionistas aplique todas las modificaciones que considere para su gobierno, existía un Decreto Ejecutivo que establecía un pronunciamiento únicamente de directores propietarios, no hablaba de los suplentes.

Agrega que con ese criterio es vinculante para el Banco Popular, dado que en esa ocasión se había realizado la consulta y en ese momento, aunque se tenía un dictamen de la Dirección Jurídica que avalaba a los suplentes, la Procuraduría General de la República indicó que, hasta no cambiar ese Decreto Ejecutivo, era mejor hacer una pausa y no nombrar a los suplentes.

Expresa que ese fue el origen de la discusión y el análisis se traerá a la Junta Directiva Nacional. Entonces, en cuanto a la extensión del plazo de los directores, que si bien es cierto el Código de Comercio también establece la posibilidad de que el órgano de dirección según su gobernanza haga una extensión como se vio y discutió, el mismo Decreto Ejecutivo que hablaba de los suplentes establece un plazo de dos años para los miembros de los órganos de las subsidiarias.

Recalca que no hay una recomendación de la Procuraduría General de la República sobre ese tema, pero pensando en forma preventiva, deberían asumir la posición de la existencia de ese Decreto Ejecutivo y, por tanto, hasta que no haya modificaciones de dicho Decreto, mantener los plazos que actualmente están.

Acota que en el Decreto no se indica un plazo máximo o mínimo por cumplir, pero sí se señala que es de dos años. Así las cosas, para evitar los reprocesos y no tener que pedir una justificación adicional y mientras no haya un tema completamente resuelto ni modificaciones en ese Decreto, continúen con la misma línea que desde hace 20 años se indicó al Banco Popular en ese sentido.

Por lo anterior, como el acuerdo tomado hace ocho días aún no está en firme porque debían complementarlo con otros elementos, aprovecha el momento para mocionar en la revisión de la agenda.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** pide al Sr. Eduardo Navarro Ceciliano leer la propuesta de acuerdo.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** procede a leer:

*Haciendo la revisión de los acuerdos tomados en la sesión del martes 5 de marzo sobre el tema de la extensión del plazo de nombramiento de los miembros de las juntas directivas de las subsidiarias, considerando que:*

1. *El Código de Comercio en su artículo 181 establece la posibilidad de que la Asamblea de Accionistas disponga el plazo de vencimiento de los directores, de acuerdo con sus necesidades propias de Gobernanza.*
2. *El Decreto Ejecutivo n.º27503-H que se denomina Reglamento para la Constitución de los Puestos de Bolsa, Sociedades Administradoras de Fondos y Operadoras de Pensiones Complementarias de los bancos públicos y del Instituto Nacional de Seguros, establece en el artículo 5 que los miembros durarán en sus cargos por un plazo de dos años, pudiendo ser reelectos.*

3. Existe en la norma anteriormente cita un plazo específico de nombramiento, por lo que se considera oportuno que se realice una modificación al Decreto Ejecutivo n.º27503-H, a fin de que los pactos constitutivos se puedan modificar adecuadamente en cuanto a estas cláusulas específicas.

*Por lo tanto, se mociona para:*

*Dejar sin efecto los acuerdos del acta n.º6085, específicamente el artículo 12, referente al tema de la modificación del pacto constitutivo de las sociedades anónimas.*

Considera que la moción le clarifica la duda que tenía y no corresponde la modificación del pacto constitutivo.

**El director Sr. Espinoza Guido** indica que una modificación como la que se presentó debió haber sido estudiada más a fondo porque esta Junta Directiva no debe exponerse a ese tipo de fallas.

Si el acuerdo hubiera quedado en firme, habrían tomado un acuerdo ilegal o, al menos, no apegado a la norma por la existencia de ese Decreto Ejecutivo.

Pide fortalecer ese tipo de estudios que vienen a la Junta Directiva y que las recomendaciones estén más amparadas en la documentación y la normativa vigente.

Solicita modificar la propuesta de moción leída porque al final dice "dejar sin efecto los acuerdos del acta", pero lo correcto sería dejar sin efecto los acuerdos del artículo 12, porque los demás acuerdos están bien.

**La directora Sra. González Cordero** está de acuerdo con el comentario de don Raúl Espinoza, no está bien redactado. Deben incluir primero de cuál artículo se van a dejar sin efecto los acuerdos.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** indica que sería dejar sin efecto el artículo 12 del acta n.º6085, referente al tema de la modificación del pacto constitutivo de las sociedades anónimas.

**La directora Sra. Palomo Leitón** expresa estar de acuerdo y en firme.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**"CONSIDERANDO:**

1. El Código de Comercio en su artículo 181 establece la posibilidad de que la Asamblea de Accionistas disponga el plazo de vencimiento de los directores de acuerdo con sus necesidades propias de gobernanza.
2. El Decreto Ejecutivo n.º 27503-H, que se denomina Reglamento para la Constitución de los Puestos de Bolsa, Sociedades Administradoras de Fondos y Operadoras de Pensiones Complementarias de los Bancos Públicos y del Instituto Nacional de Seguros, establece en el artículo 5 que los miembros durarán en sus cargos por un plazo de dos años, pudiendo ser reelectos.
3. Existe, en la norma anteriormente citada, un plazo específico de nombramiento, por lo que se considera oportuno que se realice una modificación al Decreto Ejecutivo n.º 27503-H, a fin de que los pactos constitutivos se puedan modificar adecuadamente en cuanto a estas cláusulas específicas.

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

**Dejar sin efecto los acuerdos del artículo 12 del acta 6085, referentes al tema de la modificación de los pactos constitutivos de las sociedades anónimas del Conglomerado". (219)**

**ACUERDO FIRME.**

**La directora Sra. Palomo Leitón** expresa estar de acuerdo con el acta y en firme.

Todos los directores manifiestan su conformidad con el acta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6085, celebrada el 5 de marzo de 2024”. (220)**

#### **ACUERDO FIRME.**

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** desea dejar constando que había un interés de modificar el plazo de nombramiento y por un impedimento jurídico de ese Decreto Ejecutivo no se pudo.

**La directora Sra. González Cordero** recuerda que este tema nació de una preocupación de responder el informe de la Superintendencia acerca del plazo y si existe un plazo apegado a un Decreto Ejecutivo, esa debe ser la respuesta en los planes de acción que se enviarán a la Superintendencia.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** considera que a ellos los cubre tanta normativa interna como externa y por ello deben tener mucho cuidado y un estudio permanente de esa normativa.

Comenta que él conversó con la Sra. Gina Carvajal acerca de la desactualización que existe en términos normativos dentro del Conglomerado y cree que eso se debe a falta de actualización de políticas y normativas en todos los niveles.

El espíritu de la decisión de esta Junta Directiva nace por una recomendación expresa de la Superintendencia y se hará nuevamente la propuesta cuando se vaya a cumplir el término y decidirán si extender o no el plazo. Eso sería en setiembre de 2024.

#### **ARTÍCULO 3**

3.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, le remite a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa, el oficio GG-0-104-2024 suscrito por la Sra. Dalianela Redondo Cordero, gerente general de Popular Fondos de Inversión (SAFI) con el análisis y valoraciones técnicas referente al criterio sobre el proyecto de Ley Expediente n.º 23.677 Reforma del artículo 95 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores, n.º 7732. (Ref.: Oficio GGC-281-2024)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** comenta que el punto 3.1 proviene de la Gerencia General Corporativa que remite a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa el criterio sobre una propuesta de reforma a la Ley Reguladora del Mercado de Valores, n.º 7732.

Aclara que la gerente general de Popular SAFI, doña Dalianela Redondo, realizó el análisis técnico y este se incluyó dentro del oficio.

La propuesta de acuerdo es dar por conocido ese oficio.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido el oficio GGC-281-2024, mediante el cual la Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, le remite a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa, el oficio GG-0-104-2024 suscrito por la Sra. Dalianela Redondo Cordero, gerente general de Popular Fondos de Inversión (SAFI) con el análisis y valoraciones técnicas referente al criterio sobre el proyecto de Ley Expediente n.º 23.677 Reforma del artículo 95 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores, n.º 7732”. (221)**

#### **ACUERDO FIRME.**

#### **ARTÍCULO 4**

3.2.- El Sr. Maurilio Aguilar Rojas, director de Riesgo Corporativo, se refiere al acuerdo JDN-6053-ACD-1265-2023-ART-4, relativo a la actualización de la normativa SUGEF 02-10. (Ref.: Oficio DIRCR-067-2024)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** indica que el segundo asunto informativo proviene del director de Riesgo Corporativo, quien se refiere al acuerdo JDN-6053-ACD-1265-2023-ART-4, en donde se solicitaba ajustar los cambios en la normativa SUGEF 02-10.

Detalla que el Director Corporativo de Riesgo presenta una nota en donde comunica la actualización de toda la normativa SUGEF 02-10 y que, incluso, se ha conformado un equipo interdisciplinario para su implementación y un cronograma respectivo para poder cumplir con los transitorios definidos por la Sugef.

La propuesta es dar por recibido este informe.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido el oficio DIRCR-067-2024, mediante el cual el Sr. Maurilio Aguilar Rojas, director de Riesgo Corporativo, en atención al inciso 2 del acuerdo JDN-6053-ACD-1265-2023-ART-4, relativo a la actualización de la normativa SUGEF 02-10, informa que dicha normativa fue actualizada en el sitio de la Superintendencia, el 7 de noviembre de 2023, y en cumplimiento de dicha normativa se está definiendo un grupo interdisciplinario para su implementación y cronograma respectivo en función de poder cumplir con los transitorios definidos por la Sugef”. (222)**

**ACUERDO FIRME.**

#### **ARTÍCULO 5**

3.3.- El Sr. Marco A. Hernández Ramírez, de la Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia, solicita patrocinio para realizar el Foro y Capacitación Comunal por el día del servidor comunitario de la provincia de Heredia y el 38º aniversario de la Federación, dicha actividad se realizará el 9 y 10 de noviembre de 2024. (Ref.: Solicitud de patrocinio)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** expresa que el punto 3.3. proviene de la Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia, en donde con bastante tiempo de antelación exponen una solicitud de patrocinio para una actividad que se llevará a cabo en noviembre de 2024.

La propuesta es dar por conocido y trasladarlo a la administración.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocida y trasladar a la Administración, para que la atienda según corresponda, la nota suscrita por el Sr. Marco A. Hernández Ramírez, de la Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia, en la cual solicita patrocinio para realizar el foro y capacitación comunal por el día del servidor comunitario de la provincia de Heredia y el 38º aniversario de la Federación, por realizarse el 9 y 10 de noviembre de 2024”. (235)**

**ACUERDO FIRME.**

#### **ARTÍCULO 6**

3.4.- La Sra. Celia Alpizar Paniagua, secretaria interina del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, comunica que se dispuso en firme comunicar el monto del canon 2024. (Ref.: Oficio CNS-1846/09)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** acota que el punto 3.4 fue remitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, el cual informa que se dispuso en firme comunicar el monto del canon 2024.

La propuesta es dar por conocido ese oficio y trasladarlo a la administración para lo que corresponda.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido y trasladar a la Administración el oficio CNS-1846/09, mediante el cual la Sra. Celia Alpizar Paniagua, secretaria interina del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, comunica que se dispuso en firme comunicar el monto del canon 2024.**

**Lo anterior, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 6 y 7, Cuantificación del canon anual, del Reglamento para la contribución de los sujetos que realicen actividades descritas en los artículos 15 y 15 bis de la Ley 7786 al Financiamiento del Presupuesto de la Superintendencia General de Entidades Financieras”. (236)**

**ACUERDO FIRME.**

## ARTÍCULO 7

3.5.- La Sra. Celia Alpizar Paniagua, secretaria interina del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, comunica que se remite a consulta la reforma al Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras, Acuerdo Sugef 3-06. (Ref.: Oficio CNS-1846/12)

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** menciona que el punto 3.5 de la agenda también proviene del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, por medio del cual, comunica que se remite a consulta la reforma al Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras, Acuerdo Sugef 3-06.

La propuesta es darlo por conocido y trasladarlo a la administración y a la Dirección Corporativa de Riesgo para que, de manera conjunta, brinden una respuesta a la consulta que realiza el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y comuniquen al respecto.

Finaliza diciendo que esos son los cinco asuntos informativos.

**El director Sr. Espinoza Guido** dice que se referirá a un par de ellos. En cuanto al primer punto, la gerente general corporativa envía a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa el oficio preparado por la gerente de Popular SAFI y contemplando únicamente la forma y no el fondo de los oficios, sugiere que sean revisados con más celo en cuanto a la redacción y algunos detalles que percibió, pero que los errores no cambian la interpretación.

Le parece que hay oportunidades de haberlo hecho de una mejor manera, pero reitera que por algunos detalles no se ve bien y eso deja en mala posición a la Institución.

Sobre el punto de agenda 3.5, la consulta sobre la reforma al Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras, Acuerdo Sugef 3-06, observa que se están planteando cambios en los ponderadores y eso para el Banco Popular es de suma importancia.

Por lo anterior, le gustaría que se informe a esta Junta Directiva antes de que se envíe la respuesta sobre el resultado del análisis de la administración, en cuanto a esa propuesta de cambio.

Asegura que es un asunto realmente importante.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** pregunta si lo retiran o si solo lo dan por conocido y solicitan a la administración lo indicado.

Entonces, en ese ítem bajo la propuesta de don Raúl, sería dar por conocido y solicitar a la administración el eventual alcance.

**La directora Sra. González Cordero** explica que, por ser una consulta, es algo similar a lo realizado con la evaluación de tecnología de todo lo relacionado con COBIT, pues si se deja pasar y no se realizan los comentarios a la reglamentación, tal y como lo está pidiendo el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, no sabrían que sucede. Entonces, deben ser proactivos y decir que están cometiendo errores de un modo u otro. No es devolverlo, sino realizar ese análisis.

**El director Sr. Espinoza Guido** comenta que eso va al análisis del regulador.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** cree que todos están claros con la propuesta del acuerdo.

**La directora Sra. González Mora** dice que no quedó satisfecha con el oficio que se envía a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa, porque siente que el documento es muy básico y las oportunidades de relación con esas comisiones legislativas deberían ser mejor aprovechadas, sobre todo para mejorar la industria y la posición de la subsidiaria.

Se abarcaron los temas, pero no de una manera profunda ni clara ni con el interés institucional que debería aprovecharse.

Acerca del punto 3.2. relacionado con la actualización de la normativa SUGEF 02-10, considera que es un tema de gran importancia y desea que se pueda incluir en una próxima agenda para recibir la capacitación correspondiente.

Aunque hay tiempo para la implementación, el informe es bastante amplio, prolífero en información, le gustó bastante y pide que se incluya como una capacitación para todos en la agenda de otra sesión y conozcan lo que viene para el 2026 y 2027 en relación con ese asunto, porque va a requerir ajustes muy importantes en la forma de hacer negocios, incluso en la forma de invertir.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** menciona que la propuesta es dar por conocidos estos oficios.

Pregunta si en el punto que menciona doña Shirley sería solicitar a la administración que elabore una presentación sobre esa nueva normativa.

**La directora Sra. González Cordero** recuerda que este tema está en el Comité Corporativo de Riesgo y lo está elaborando don Maurilio en coordinación con la Gerencia y se realizará una capacitación al respecto.

Entonces, como ya está el tema en proceso, cuando se vaya a impartir la capacitación al Comité Corporativo de Riesgo se haría de manera ampliada para toda la Junta Directiva Nacional.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** acota que, dada esa explicación, solo lo darían por conocido y cuando el Comité Corporativo de Riesgo suba este informe se expondría para todos.

En ese caso se darían todos por conocidos y solo se incluiría la modificación en el punto 3.5.

**La directora Sra. Palomo Leitón** manifiesta estar de acuerdo y en firme.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido y trasladar a la Administración y a la Dirección Corporativa de Riesgo, para que de manera conjunta presenten la propuesta de respuesta correspondiente, el oficio CNS-1846/12, mediante el cual la Sra. Celia Alpizar Paniagua, secretaria interina del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, comunica que se remite a consulta la reforma al Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras, Acuerdo Sugef 3-06.**

**Lo anterior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 361 inciso 2 de la Ley General de la Administración Pública.**

**La Administración deberá enviar a esta Junta Directiva, previo a su envío al Conassif, la propuesta correspondiente”. (237)**

**ACUERDO FIRME.**

## **ARTÍCULO 8**

4.- Asuntos de Presidencia.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** pide a don Eduardo leer un oficio.

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

*Señores  
Banco Popular*

*Buenos días, estimados representantes del Banco Popular.*

*Reciban un cordial saludo desde la Comisión Organizadora de la Expo Café Tarrazú 2024, desde la cual expresamos al Banco Popular el agradecimiento por la participación este año como uno de nuestros patrocinadores para hacer posible este importante evento para La Zona de Los Santos.*

*Tomando en consideración lo anterior, extendemos la siguiente invitación, para lo cual hemos reservado para ustedes 5 espacios, de los cuales solicitamos de manera respetuosa una persona de su representada nos acompañe en la mesa principal y nos colabore con palabras al público y las otras cuatro personas estarían ubicadas como invitados especiales.*

Agrega que el evento es el viernes 15 de marzo de 2024 en el gimnasio del estadio municipal de Tarrazú a la 1:00 p. m.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** comenta que él irá y si alguno desea participar, están invitados. Cree que la gerente general corporativa también fue invitada por otro medio, pero esta es una invitación para los miembros de la Junta Directiva Nacional. Pide que le avisen antes del viernes 15 de marzo quienes quisieran asistir.

**La directora Sra. González Cordero** explica que ese evento coincide con la celebración del 15° aniversario de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., a la cual están también invitados.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** comenta que ese evento es importante para la región de Los Santos, en donde se produce el 26% del café de Costa Rica y realmente se constituye en un evento de la industria del café de Costa Rica.



Sumado a lo anterior, la gente de Fodemipyme está realizando algunas actividades porque lograron coordinar con Coopesanmarcos para capacitar a esa cooperativa y lograr las condiciones para que fuera operadora de Fodemipyme y eso cambia la historia de Coopesanmarcos, la cual es una cooperativa de ahorro y crédito pequeña, su cartera de crédito es ₡7000 millones, lo cual la convierte en una cooperativa pequeña y están organizando una actividad en su 51° aniversario.

Por las razones expuestas externa la invitación a todos quienes puedan participar.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** dice que ya todos fueron notificados y en cualquier momento le pueden informar acerca de su participación.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

**“Dar por conocida la invitación para participar en la Expo Café Tarrazú 2024, por celebrarse el 15 de marzo a partir de la 1:00 p. m.”. (238)**

## **ACUERDO FIRME.**

### **ARTÍCULO 9**

5.- Asuntos de Directores.

**La directora Sra. González Cordero** menciona que abordará dos temas, uno es la invitación al evento del 15° aniversario de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. al cual están cordialmente invitados.

El otro asunto es que en la última sesión del Comité Corporativo de Riesgo se realizó un esfuerzo enorme para traer a esta sesión de Junta Directiva un tema muy importante, pues es necesario que todos conozcan las implicaciones que tiene para el Banco Popular la situación que está pasando en este momento una de las cooperativas del sector financiero.

Así las cosas, de una manera muy ágil y ejecutiva, don Maurilio se comprometió a exponer ese asunto.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** pide que primero terminen los temas de directores y después continúan con la participación de don Maurilio.

Da la palabra a la directora Sra. González Mora.

**La directora Sra. González Mora** indica que, a no ser haya un acuerdo por cumplir, desea conocer el estado de avance de la construcción del edificio, el monto de los recursos invertidos hasta ahora y la situación del crédito para refinanciar.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** consulta si se trataría de un avance sobre la ejecución presupuestaria.

**La directora Sra. González Mora** responde que sería dicha ejecución y el crédito para refinanciar lo invertido por el Banco.

**La directora Sra. Solano Brenes** señala que hay una baja histórica en el tipo de cambio, entonces, pregunta si ha hecho un estudio pues este tema se alargará y se requiere conocer las repercusiones en la cartera de crédito, en los préstamos.

**La directora Sra. González Mora** menciona que, en cuanto a lo dicho por la directora Sra. Solano Brenes, hubo declaraciones importantes por parte del presidente del Banco Central y del segundo vicepresidente de La República. Es importante considerar esos razonamientos para conocer el estatus actual.

### **ARTÍCULO 11**

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Plan de capacitación propuesto para el periodo 2024. (Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-28-2024-Art-3)

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** ofrece la siguiente propuesta de acuerdo: *Dar por conocido el plan de capacitación del Comité Corporativo de Riesgo propuesto para el periodo 2024.*

Todos los directores manifiestan su conformidad con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

**“Dar por conocido el plan de capacitación del Comité Corporativo de Riesgo propuesto para el periodo 2024”. (239)**

(Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-28-2024-Art-3)

## ACUERDO FIRME.

### ARTÍCULO 12

8.3.2.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, la actualización de la Metodología de Riesgo Reputacional. (Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-29-2024-Art-4)

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** explica que la metodología está sustentada en cinco pilares: las directrices que guiarán el análisis del riesgo reputacional; la matriz RACI de los roles, responsabilidades, a quién le corresponde autorizar, a quién informar y a quién controlar; los indicadores, que aumentan de 10 a 17, algunos cualitativos y otros cuantitativos; el proceso de seguimiento y gestión, así como el impacto que tendrá la metodología.

Señala que las fases implican establecer el modelo de análisis; determinar los indicadores con los cuales medirán el riesgo reputacional, que es no tan fácil de medir; definir el perfil de riesgo reputacional, el análisis de los factores que inciden sobre este; el tratamiento que se brindará a los factores de riesgo; la comunicación de resultados, y el seguimiento y monitoreo.

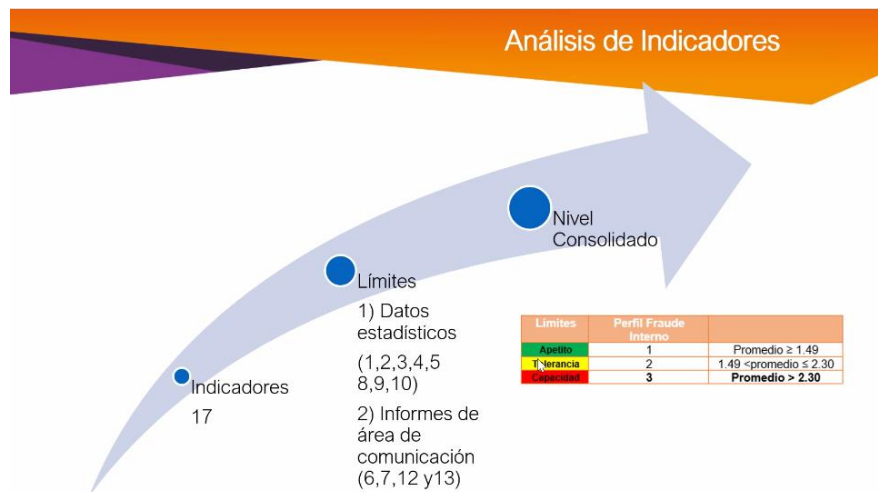
De seguido, muestra los distintos componentes con los que evaluarán el riesgo reputacional, que van desde el nivel de satisfacción de la clientela con los canales electrónicos, los canales presenciales, las quejas externadas, las caídas de sistemas, las noticias negativas en medios de comunicación, los comentarios negativos en redes sociales, el nivel de satisfacción de la clientela que realiza cancelaciones anticipadas, eventos de fraudes electrónicos y con tarjetas, eventos de fraude interno, la gestión en materia de indicadores ASG, la variación de la calificación de Merco y el índice de reputación frente a los bancos sistémicos, además de que incorporaron un perfil de riesgo para cada una de las sociedades del grupo.

Menciona que a cada uno de esos 17 componentes se le asigna un peso para poder determinar un valor ponderado de cuál es la percepción en materia de riesgos reputacionales.

Añade que cada uno de los riesgos también se desagrega en otros elementos, por ejemplo, el componente de comentarios negativos en redes sociales se desagrega en afectación de metas y objetivos (20%), red social utilizada (30%) y dimensiones de afectación reputacional (40%).

Expresa que en el indicador de comentarios negativos en redes sociales se incluyó variables como conflictos de interés ante el otorgamiento de créditos, venta de bienes, beneficios laborales a los funcionarios, temas ambientales, de género, clima laboral, violencia en sus distintas expresiones por parte de colaboradores del Conglomerado, escándalos o controversias, acusaciones de fraude o de lavado de dinero, gobierno corporativo, disminución en las ganancias o utilidades, recortes de personal o cierre de sucursales.

De esos 17 indicadores, hay un grupo que se construye con datos estadísticos y para cada uno se tiene un umbral de apetito, tolerancia y capacidad, y al final se consolida como sigue:



Menciona que en el Comité Corporativo de Riesgo se analizó la metodología con mayor detalle para cada uno de los componentes, pero teniendo en cuenta el tiempo de los directores, se ha hecho un resumen y la idea es que se valore la aprobación de la actualización de la Metodología de riesgo reputacional, que es corporativa.

**La directora Sra. Solano Brenes** señala que hay noticias de noticias, por ejemplo, una noticia de un tema relacionado con la parte de cumplimiento es una noticia que tiene un peso muy fuerte en el sector financiero. Consulta si ese peso relativo del tipo de noticia se está tomando en cuenta metodológicamente.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** menciona que la observación es muy válida y explica que actualmente no se está diferenciando el impacto de la noticia, sino que es una suma-resta lineal. Lo que se hace es ubicar si la noticia es positiva, negativa o neutral, pero es una oportunidad de mejora. Considera que cada vez que haya una noticia habría que realizar una valoración, porque no se tiene una lista *a priori*. Reconoce que no es igual el impacto de una noticia que se refiera a que se inundó una Oficina del Banco al impacto de otra sobre un asalto, por ejemplo. Expresa que se tomará en cuenta y agradece por la observación tan valiosa igual de aplicable para los demás indicadores.

**La directora Sra. Palomo Leitón** desea comentar que cuando esto se presentó ante el Comité Corporativo de Riesgo precisamente se habló de incorporar más variables que, en el fondo, el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas las compila en algunos de los macro temas, por así decirlo. Por ejemplo, ella le sugirió la relación con los sindicatos y con las organizaciones sociales, porque es necesario tener un buen manejo para evitar la situación que se está dando actualmente en los medios. Así, todos esos elementos de esa relación deben incluirse en la metodología en alguna de estas variables, al igual que el tema de las relaciones con el personal que fue despedido o que se fue en malos términos.

**El secretario general Sr. Lizano Muñoz** consulta si el acuerdo que se tome en este punto debe ser como Asamblea de Accionistas.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** indica que se trata de una metodología corporativa que tiene una metodología para cada Sociedad, por lo cual el acuerdo debe tomarse por la Junta Directiva Nacional como Asamblea de Accionistas.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** menciona que la propuesta de acuerdo es que esta Junta Directiva Nacional, constituida en Asamblea de Accionistas, acuerda aprobar la actualización de la Metodología de riesgo reputacional, la cual se adjunta a este acuerdo. Lo anterior de conformidad con lo establecido en el artículo 9, inciso i, y en el artículo 11, inciso c, del Acuerdo SUGEF 02-10, así como en el artículo 35 del Acuerdo CONASSIF 04-16, *Reglamento sobre gobierno corporativo*.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** somete a votación la propuesta de acuerdo. Manifiesta que todos los directores están de acuerdo con la propuesta y su firmeza.

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

**“Aprobar la actualización de la Metodología de Riesgo Reputacional, la cual se adjunta a este acuerdo.**

**Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 9 inciso i) y artículo 11 inciso c) del Acuerdo SUGEF 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos, así como el artículo 35 del acuerdo CONASSIF 04-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo”. (240)**

(Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-29-2024-Art-4)

## **ACUERDO FIRME.**

### **ARTÍCULO 13**

8.3.3.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, la actualización anual de las señales de alerta según la *Metodología para el cálculo de las señales de alerta ante las cancelaciones anticipadas de las operaciones de crédito*. (Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-34-2024-Art-9)

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** menciona que los pasos seguidos para efectuar esta actualización contemplan el uso de la metodología de simulación Montecarlo para determinar la media de la distribución de las cancelaciones anticipadas y de las recuperaciones históricas, con el fin de contar con un indicador de posición.

Ese indicador se aplica a los porcentajes expuestos en los montos de recuperaciones proyectadas por el área financiera, con el fin de tener cuáles son los montos de las cancelaciones anticipadas. Si bien están las cancelaciones propiamente de la amortización de la cartera, lo que interesa es identificar los montos de cancelación anticipada provocados por la competencia.

Añade que se divide el monto de las cancelaciones anticipadas proyectadas entre las colocaciones proyectadas, con el fin de tener una estimación del monto de las cancelaciones anticipadas en relación con las colocaciones proyectadas por mes por cartera:

Línea de Negocios	Nivel máximo Alerta Cancelaciones Anticipadas (actual)	Nivel máximo Alerta Cancelaciones Anticipadas (propuesto)
Consumo	18,47%	18,40%
Vivienda	42,31%	42,77%
Vehículos	20,34%	22,91%
Banca Desarrollo	6,66%	12,26%
Empresarial	16,26%	20,45%

Destaca que se tuvo una estrategia muy exitosa en términos de blindaje de cartera, pero, como ya se ha comentado con la Gerencia General Corporativa, ya se agotó, por lo cual es necesario replantearla. Esto es para efectos de monitoreo y se define los nuevos montos máximos que estarían guiando las señales de alerta. En la tabla anterior, se muestra los porcentajes de alerta actuales y los propuestos, de manera que se aprecia una leve modificación en Banca de Desarrollo y en Banca Empresarial.

**El director Sr. Espinoza Guido** señala que el oficio es bastante escueto y, en su opinión, le falta más contexto. Incluso, le parece que le falta un poco de análisis estadístico en términos de cuál ha sido el tamaño de las cancelaciones anticipadas por líneas de negocio. Incluso, en el oficio se indica que en las líneas de crédito corporativo, financiero y sector público no se hace ningún tipo de alerta porque, palabras más, palabras menos, el Banco no puede hacer nada porque se trata de decisiones del cliente.

En su opinión, le parece que esa consideración no es de recibo, porque debe aplicarse algún tipo de metodología que induzca a la Administración a hacer algo ante esa situación. Manifiesta que le hace falta que se indique cuál es el tamaño de ese problema y está seguro de que se trata de un problema de verdad. La Administración hace un enorme esfuerzo por aumentar el tamaño de la cartera de crédito en las condiciones de competencia actuales, pero al mismo tiempo se tiene el efecto de las cancelaciones anticipadas en toda la cartera de crédito.

Por tanto, en ocasiones, ese esfuerzo de crecimiento de la cartera termina en un número negativo, por el efecto de las cancelaciones anticipadas. Entonces, para él sí es un problema y aquí no se está evidenciando. Y lo que es peor, se está dejando alimentar un sistema de alerta que parece efectivo y no se está haciendo el análisis completo por todas las líneas de negocio.

Consulta qué significan esos porcentajes y qué hace la Administración cuando se llega a ellos. Sabe que quizá es un tema que va más allá de la metodología, pero si esta existe es para algo. Desea saber cuál es la decisión que toma la Administración cuando esa alerta llega a los niveles definidos.

**La directora Sra. González Cordero** indica que no va a repetir toda la discusión que se tuvo en el Comité Corporativo de Riesgo cuando se recibió esta presentación, la cual muy rica, pues también el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas puede aclarar esas dudas. Sin embargo, solo se amplió las líneas de negocio, pero la metodología se dejó igual, en el entendido de que tiene que traerse de nuevo todo lo que será la valoración de las cancelaciones anticipadas.

Le señala al director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas que tal vez lo que faltó fue traer el cuadro con los porcentajes de cancelación anticipada por cartera y cómo han venido aumentando. Además, el Comité solicitó las líneas de tiempo para poder visualizar la tendencia, porque aquí este cuadro no dice nada, por lo cual el Comité lo solicitó para la siguiente sesión.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** aclara que no pretende de ninguna manera responder por la Dirección Corporativa de Riesgo, pero la discusión que se generó en el Comité fue, más allá del tema de la metodología, qué significa que Banca de Desarrollo pasó de 6,66% a 12,26%. La explicación que se dio consistió en que se está dando una alta cancelación anticipada y que ello hace que la propuesta para la Junta Directiva Nacional sea considerar nada más la metodología.

La discusión versó precisamente, en primer lugar, en que no hay justificación para no considerar el sector que se omitió, ya que se cuenta con data histórica para determinar, conforme evoluciona la cartera de crédito, qué está pasando con las cancelaciones. En segundo lugar, el Comité señaló que se debería monitorear esos hitos puntuales que se propone, pero en una línea de tiempo, para que sea una herramienta que le sirva al órgano de dirección para determinar el nivel de riesgo de las cancelaciones anticipadas y a la Administración para monitorear qué está pasando con la cartera, con la tasa de interés del mercado, con las condiciones para el otorgamiento de crédito, el abordaje de los clientes, etc.

Enfatiza que la metodología debe ser una herramienta para la Junta Directiva Nacional y para la primera línea de defensa para la toma de decisiones, más allá de simplemente cambiar el indicador porque el nivel de alerta por cancelaciones anticipadas aumentó. De hecho, la Administración planteó que creó un equipo para tomar decisiones desde la perspectiva de negocio.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** reconoce que se solicitó la incorporación de la tendencia, pero sí debe decir que hay un comité ejecutivo ahora adonde el subgerente general de Negocios Sr. Mario Roa Gutiérrez, junto con el director de Soporte al Negocio Sr. Miguel Mora González, tiene que presentar cada mes el comportamiento de las carteras. Por ejemplo, en Banca de Desarrollo, que es un tema complejo, existen los tres Fondos llamados Fonade, Fofide y el Fondo del Peaje Doble I.

El peaje doble I es el peaje bancario que corresponde al 10% de la captación de cuenta corriente de la banca privada, es decir, solo en un año ese fondo puede ascender a \$60 millones. Conforme crezca la captación en cuenta corriente y su tasa de referencia es la Tasa Básica Pasiva. El Banco Popular no tiene un fondeo tan voluminoso ni tan barato.

Entonces, hay que tener en cuenta que el mercado ahora, por las razones que sean, tiene posicionada a la Banca de Desarrollo en la banca privada porque esta es la que tiene los recursos. Esto es un gran desafío, pero por más que se quiera salir al mercado con productos de Tasa Básica Pasiva, eso no contribuye al margen, por lo cual no se puede hacer oferta para esos segmentos. Por ese motivo, se está buscando segmentos donde haya más inclusión y con un poco más de apetito de riesgo, pero en cada uno de estos rubros se hace un análisis detallado de cómo está comportándose la cartera.

Comenta que en ese comité ejecutivo se habló hace unos días de que las cancelaciones anticipadas y bienes adjudicados son temas propios de la industria que hay que controlar, pero con un ritmo adecuado. El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez sabe que hay productos que deben ir cambiando y la estrategia de blindaje se agota, ya que es la que más se está colocando en las Oficinas, pero en el fondo le preocupa que sea solo bajar tasas.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** consulta a la gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega si los bancos privados también usan el peaje bancario.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** responde afirmativamente.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** señala que por eso siempre dice que se trata de burro amarrado contra tigre suelto, porque recuerda muy bien esa discusión de hace quince años en la Comisión de Asuntos Económicos,

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** menciona que con la reforma del año 2015 se pudo hacer el peaje pasando del 17% de la captación en cuenta corriente al 10%.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** señala que el volumen de recursos que tienen los bancos privados es abismal en comparación con el que tiene el Banco Popular, que solo tiene el 5% de sus utilidades como aporte parafiscal al Sistema. Puntualiza que hay segmentos que no se pueden abandonar, pero en los que no se puede competir con la misma intensidad.

**La directora Sra. Solano Brenes** se dirige al director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas, para verificar el concepto. Explica que cuando se utiliza un índice de alerta temprana es porque se está señalando aquel índice que tiene un acercamiento peligroso o riesgoso ante el apetito de riesgo que se tiene definido ante los términos de crédito por línea de negocio. Señala que este índice de alerta temprana no le calza cuando ve que se va a fijar un índice de un 42% para crédito de vivienda, siendo que usualmente este es un crédito a más largo plazo y que incluso contempla calce de plazos.

Solicita que se le aclare si es que más bien se trata de un índice para el área comercial o si es un índice enmarcado en riesgos como índice de alerta temprana.

**La directora Sra. Palomo Leitón** estima que puede contestarle a la directora Sra. Solano Brenes, porque este no es un índice de alerta temprana, sino el nivel máximo de alerta para las cancelaciones anticipadas y sobre este mismo tema se discutió en el Comité Corporativo de Riesgo. Manifiesta que todos saben ya que a ella le gusta que se rete los indicadores y cuando el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas presentó esto, surgió este inconveniente.

Señala que el gran tema aquí son los sistemas de información y justamente hoy se volvió a abordar en el Comité Corporativo de Riesgo: no se tiene datos de tendencia. Entonces, no es posible que se fije el mismo indicador, sino que debería de haber sido más exigente, porque se quiere que haya menores cancelaciones anticipadas. No obstante, la parte del negocio también lleva razón en que no se trata de generar negocios ruinosos, porque sería entrar a competir con márgenes negativos.

Cuando se analiza Banca de Desarrollo, es claro que ahí más bien se está flexibilizando, porque se quiere impulsarla con mayor atrevimiento y esto es un elemento positivo. Destaca que el comité ejecutivo tiene la tarea de monitorear las carteras y el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas tiene la tarea de generar esa tendencia en el sistema de información gerencial, pero esta es la foto de hoy y punto, es el punto de inicio.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** considera que hay varias imprecisiones respecto al indicador. Explica que esta es una metodología que toma el comportamiento histórico de la tendencia y todos los meses se remite a la Subgerencia General de Negocios un reporte por línea de negocio sobre las cancelaciones anticipadas.

Recuerda que, así como hay cancelaciones anticipadas contra el Banco, este también genera cancelaciones anticipadas para los competidores. Entonces, se tiene una proyección en términos de cuál es el crecimiento que yo espero de la línea de negocio de vivienda, por ejemplo, y en función de eso se alerta si los niveles de cancelaciones anticipadas no son congruentes con el nivel de colocación para alcanzar la meta de vivienda.

Detalla que el costo de oportunidad de bajar estos indicadores para el crédito de Banca de Desarrollo y Empresarial, que tiene tasas de interés del 4% y el Banco no llega a ese fondeo, sería altísimo, porque es irracional pretender que no suban, es decir, esto está sustentado en un análisis estadístico y el primer paso fue efectuar una simulación Montecarlo, para después asociar el crecimiento proyectado de la cartera, teniendo en cuenta cuál es estadísticamente la tendencia que han tenido las cancelaciones anticipadas.

Indica que las cancelaciones anticipadas sí podrían bajarse y así se ha hecho con la estrategia de blindaje donde se colocó \$375.000 millones, la cual fue producto del seguimiento a estos indicadores, y eso se materializó en los años 2022 y 2023. Por tanto, con esto se revisa las tasas de interés y las proyecciones de crédito, porque al final se trata de que esas alertas máximas sean una referencia, pero sería un costo de oportunidad muy alto el pretender un nivel de cancelaciones anticipadas tendiente a cero.

Aclara que esto llegó a este foro porque se está actualizando los indicadores, pero históricamente todos los meses se envía el reporte y se analiza con la Subgerencia General de Negocios, porque esto es una tendencia estadística y hay un rango que no depende del Banco, sino de la competencia; el Banco reacciona, claro, pero los temas de estructura de fondeo, capacidad instalada y tasas de interés impiden competir al mismo nivel. Un ejemplo de esto es el crecimiento del crédito en dólares, que el año pasado creció en un 12%.

Reconoce que tiene razón el director Sr. Espinoza Guido en el sentido de que como solo se iba presentar una actualización, él no profundizó en la metodología ni en la data, pero tanto la data como las acciones que se está tomando sí se tienen. Destaca que esto está asociado con la meta de crecimiento que se tiene en cada línea de negocio, porque se tiene que ponderar tanto lo que se coloca, como lo que se cancela, ya sea por la tabla de amortización normal de la operación o porque se realiza una cancelación externa, y esto no es estático.

Puntualiza que salir más allá de esos porcentajes para crédito de vivienda, que son altos y que son la realidad, sería riesgoso, pero no quiere decir que la Administración no esté haciendo nada para mejorar el perfil de los créditos con el fin de reducir esos indicadores, porque aquí el compromiso es colocar más, dado que ya hay una especie de tendencia natural de cancelación que se da, la cual no puede controlarse tan fácilmente.

Considera que para la próxima sesión del Comité Corporativo de Riesgo se puede ampliar para tener clara la contribución de esta metodología, pero la Administración sí la usa para emprender acciones, para tener un benchmark sobre tasas de interés, servicio al cliente, colocación en dólares, reglas de negocio, etc. Esa es la dinámica propia que se tiene.

Añade que, con la revisión del apetito de riesgo que se analizó hoy en el Comité Corporativo de Riesgo, ese apetito de riesgo permitirá bajar esas alertas, pero estas corresponden a una simulación Montecarlo que toma en cuenta la data de los últimos diez años.

**El director Sr. Espinoza Guido** agradece al director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas y a la directora Sra. Palomo Leitón por las aclaraciones, porque ya entendió mejor. Solicita que, cuando se presente estos temas, no se omita información importante para entender la parte contextual de lo que se expone, porque un simple cuadro con los porcentajes realmente no dice nada. Señala que buscó exhaustivamente en el oficio y no venía absolutamente nada de todo lo que acaba de aclarar el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas.

**El vicepresidente Sr. Navarro Cecilia** menciona que la propuesta de acuerdo es aprobar la actualización anual de las señales de alerta según la Metodología para el cálculo de las señales de alerta ante las cancelaciones anticipadas de las operaciones de crédito. Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 9, inciso i), y artículo 11, inciso c), del Acuerdo SUGEF 02-10, *Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos*, así como el artículo 35 del acuerdo CONASSIF 04-16, *Reglamento sobre Gobierno Corporativo*.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar la actualización anual de las señales de alerta según la Metodología para el Cálculo de las señales de alerta ante las cancelaciones anticipadas de las operaciones de crédito.**

**Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 9 inciso i) y artículo 11 inciso c) del Acuerdo SUGEF 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos, así como el artículo 35 del acuerdo CONASSIF 04-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo”. (241)**  
(Ref.: Acuerdo CCR-03-ACD-34-2024-Art-9)

**ACUERDO FIRME.**

## ARTÍCULO 14

8.3.4.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento y posterior traslado a cada una de las Sociedades, el Informe de cumplimiento normativo de todas las unidades estratégicas del negocio del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al cuarto trimestre de 2023. (Ref.: Acuerdo CCR-01-ACD-05-2024-Art-6)

Al ser las **dieciocho horas con nueve minutos** ingresa la Sra. Jessica Ortega Marín, jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio.

**La jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio Sra. Ortega Marín** inicia diciendo que se tiene un apetito de riesgo que establece que se debe tener cero incumplimientos normativos y que se debe cumplir el 100% de las normas que regulan el actuar de las cinco empresas del Conglomerado.

Indica que las actividades de prevención se ejecutaron de forma adecuada, conforme a lo establecido en el Sistema de Gestión, pero sí hubo incumplimientos normativos durante el periodo en análisis. Asimismo, se detectó recomendaciones vencidas para el caso del Banco Popular.

En el caso del Banco Popular, el indicador que consiste en corregir oportunamente las debilidades o incumplimientos detectados no se cumplió, y el de mantener un inventario actualizado de las obligaciones de cumplimiento asociadas a las normas no se logró concretar. En el caso de Popular Valores y Popular Pensiones, el indicador de cantidad de debilidades o incumplimientos detectados tampoco se cumplió.

Además, hay un indicador que corresponde al reporte de evaluaciones del desempeño en materia de contratos, una tarea bastante laboriosa, y si bien el indicador se cumplió, se determinó oportunidades de mejora en el control, las cuales fueron comunicadas a la Administración y a la fecha ya están implementados sus planes de mitigación.

En cuanto a los eventos de riesgo de incumplimiento reportados en el Banco Popular, detalla el no dar cumplimiento, como custodio autorizado y miembro liquidador del sistema compensación y liquidación, a los requisitos establecidos en el *Reglamento Operativo de Compensación y Liquidación de Valores* emitido por la Bolsa Nacional de Valores. Como plan correctivo, se presentó un plan de regularización con plazo de atención al 29 de febrero de 2024, pero se comunicó que dicho plazo se trasladó al 2 de setiembre de este mismo año.

Por otra parte, lamentablemente tiene que informar de nuevo sobre inconvenientes en el reporte oportuno del ICL. Tal vez los directores que estaban en el año 2022 recuerden una nota de la Sugef donde informaba que, de mantenerse la presentación tardía de información, el Banco sería sancionado hasta con un 2% del patrimonio. Para atender esa situación se generaron planes de acción, pero nuevamente se presentó en el mes de noviembre. La Administración reportó un plan de acción, pero hoy llegó una nota de la Sugef con la misma indicación de presentación tardía. Expresa que parece que el componente tecnológico sigue siendo la causa de esta reiteración.

Igualmente, se reportó el tema de fraude para el Banco Popular, el cual muestra una tendencia a disminuir.

En Popular Pensiones, se reportó un incumplimiento normativo, no obstante, fue declarado de carácter confidencial y de esa forma se traslada a este órgano colegiado.

En el caso de Popular SAFI, indica que se generan incumplimientos o debilidades en el envío de información regulatoria. Esto, pues se remitió 12 minutos tarde a lo establecido por el ente supervisor, ya que hubo un error operativo, el cual ya fue subsanado.

Cita que en Popular Seguros no se reportan incumplimientos, mientras que Popular Valores presentó también dos incumplimientos operativos, pues se remitió con retraso información a la Sugeval y a Monex. Así, se establecieron los planes de acción y a la fecha ya están subsanados.

En materia de prevención, que es uno de los pilares fundamentales, expresa que se realizaron todas las actividades establecidas: capacitación, sensibilización, talleres de riesgo.

Destaca que es importante señalar la cantidad de normas que se han identificado, pues recuerda que la función de cumplimiento normativo se inició en el 2019 y las responsabilidades de tipo de normativo han crecido de forma constante y trimestral.

En materia de actividades de prevención sobre en dónde debe estar ubicada la función de cumplimiento normativo, desde la óptica de diferentes normativas, tanto en los marcos de mejores prácticas, como normativa interna, señala que, en las dos regulaciones costarricenses, a saber, la Ley 9699 y el acuerdo Conassif 4-16, se establece que la función debe ser independiente y tiene que estar en un área de riesgo o adscrita directamente al órgano de dirección.

Ello, formaba parte de un requerimiento de información previa.

Señala que en actividades de detección se llevaron a cabo evaluaciones como un monitoreo al cumplimiento del acuerdo Conassif 12-21 en las cinco empresas, en las cuales se determina un nivel de cumplimiento de los controles en un 100%. Esto, consiste en la aplicación de controles y no implica que no existirán errores operativos que son detectados mediante esos mecanismos de control y que son subsanados.

Igualmente, se realizó la evaluación del Modelo para la prevención de delitos, el cual tiene un alcance legal en apego a la Ley 9699. Así, se determinó que en el 100% de los casos se están cumpliendo las medidas, pues se cuenta con el modelo, se brinda capacitación y se identifican los riesgos en todos los procesos.

Asimismo, se llevó a cabo una evaluación de temas socioambientales en las cinco empresas, por lo que hay un cumplimiento satisfactorio.

Puntualiza que existe una actividad más, que es evaluar el avance de la implementación de la supervisión consolidada, la cual no se pudo ejecutar, debido a que los planes de acción no han sido suministrados.

En ese sentido, informa que hay una recomendación en esa materia, sin embargo, se carece de la información para poder determinar el nivel de avance de implementación de esa nueva norma.

En cuanto a las actividades de corrección, es importante señalar que, con corte a diciembre del 2024, el Banco Popular contaba con recomendaciones vencidas; mientras que en Popular Seguros se encuentran en plazo. Popular SAFI, Popular Valores y Popular Pensiones no tienen recomendaciones en este proceso.

Destaca que se tenía un tema de seguimiento, que consiste en la atención a nivel de la Dirección de Tecnología de Información de requerimientos asociados a temas normativos. Al respecto, se señalan retrasos tanto en la parte de desarrollo, como en la parte de pruebas de requerimientos relativas a la implementación de cambios normativos.

En el caso del Banco Popular, manifiesta que las recomendaciones que se encuentran vencidas se relacionan con tres temas relevantes, como lo son la normativa 23-23. Esta, requiere de un esfuerzo amplio por parte de la organización para implementarla.

Otra recomendación consiste en analizar los requerimientos en el tema de la supervisión consolidada, así como la asignación de los plazos y responsables para la atención de las normativas asociadas a la 16-22.

En ese sentido, comenta que a pesar de que existen esfuerzos de la Administración, no se ha logrado documentar por parte de este órgano un plan de trabajo formal al cual el Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio le pueda dar seguimiento.

En cuanto al cumplimiento del plan de trabajo, comunica que se cumplió en un 100%, sin embargo, queda un sinsabor de que se ejecutó lo establecido, pero debe hacer la salvedad de que hay acciones que no se están llevando a cabo y que ya ha señalado en el pasado.

Comenta que las acciones pendientes son temas como el ampliar los monitoreos a las normas vigentes, que están delimitados a aspectos muy específicos como lo es la Ley 9699, 12-21 y normas nuevas o modificadas.

Acota que, en todas las demás normas, el Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio no puede entrar porque no tiene la competencia para hacerlo.

De la misma forma, especifica que en el tema de normas nuevas existe la necesidad de poder fortalecer el proceso desde su origen en la Dirección Jurídica, así como el proceso de normas en consulta.

Dichas actividades conllevan un sabor agridulce en la nota de 100, pues sabe que la pregunta para este órgano colegiado es porqué si se tiene un cumplimiento del 100% del plan de trabajo, no es congruente con las aspiraciones del supervisor.

En materia de normas nuevas o modificadas, tal y como lo ha mencionado, se realizó un estudio. Comenta que actualmente la actividad inicia en la Dirección Jurídica, que cuenta con un único recurso para esto, y que debe identificar todas las normas.

En ese sentido, comenta que actualmente se carece de una estructura formal para la revisión de información. Es decir, indica que no existe un proceso documentado para determinar quién debe asignar una norma o a quién se le debe comunicar.

Acota que no existe un sistema para la recopilación, comunicación y seguimiento de las normas, por lo que una misma norma se puede comunicar a tres o a trece personas, de las cuales se evidenció que para el 30% no es de su alcance.

Puntualiza que las áreas señalan una dificultad para acceder a un asesoramiento inmediato con la Dirección Jurídica, pues se destaca lo ya evidenciado previamente en el sentido de que existe una limitación de recursos en dicha área.

Lo anterior, porque se carece de tecnología para brindar un seguimiento de a quiénes se les asignan las normas.

A raíz de este informe, se generaron dos recomendaciones. Una, dirigida a la Dirección de Soporte Administrativo en materia de fortalecer los controles de quiénes son los fiscalizadores, la cual ya fue atendida de forma oportuna y se encuentra cerrada.



Acota que la Dirección Jurídica tiene una recomendación que consiste en normar el proceso para la asignación de responsables de atención de normas. Al respecto, comentó que esto se realiza bajo criterio experto, pues no existe un mecanismo en el que se consulte a quién se le debe comunicar la normativa 3-06 o la 14-21; sino que se efectúa según el criterio experto.

Comenta que la recomendación fue atendida, pero considera que el informe que daba origen a la recomendación no fue lo suficientemente claro, por lo que no se da por atendida la recomendación. Al respecto, la Dirección Jurídica ha indicado que asignará a dos personas para que remitan las normas, sin embargo, lo que se requiere es que exista un método a través del cual, cuando hay una norma nueva o modificada, se determine que le corresponde a la Dirección Financiera o la Dirección de Capital Humano.

Lo anterior, en la actualidad se realiza bajo el criterio experto con el riesgo de que el 30% de veces la norma se comunica a personas que no tienen ninguna relación y se desconoce a cuántas personas que sí la tienen no se las comunicó una norma. Esto, representa un riesgo en materia de cumplimiento normativo.

Finaliza su presentación y queda atenta a consultas.

**La directora Sra. González Mora** opina que el informe es muy completo, en el cual se observan avances, sin embargo, se mantiene la necesidad de obtener el inventario actualizado e integral de las normas, sobre todo de contar con el apoyo de parte del encargado de la identificación de las normas de la Dirección Jurídica.

Ello porque llama la atención la cifra que se detalla en la presentación que dice “total de normas identificadas 167” y “total de notificaciones generadas 1.405”.

Al respecto, cuestiona el riesgo de no conocer la cantidad de normas o variaciones a las regulaciones.

Considera que ya en diversos momentos se ha escuchado a la jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio señalar este problema para ejecutar su gestión. Por ello, considera que de alguna manera se debe resolver, pues se asume un riesgo muy elevado por temas reglamentarios.

Por tanto, opina que en esta Junta Directiva se debe hacer algo al respecto, pues en el tiempo que ha sido parte de este órgano director es la cuarta vez que escucha a la Sra. Ortega Marín solicitando ayuda.

**El director Sr. Espinoza Guido** en línea con el comentario de inquietud de la Sra. González Mora, al ser el órgano responsable del tema normativo y su cumplimiento, le consulta a la Sra. Ortega Marín por el estado de su equipo de trabajo.

Asimismo, pregunta, aparte de esta dificultad en la generación del cuerpo normativo, qué otra dificultad ha tenido de frente a su trabajo.

Destaca que comparte la disonancia que existe entre las calificaciones y la visión del regulador, de hecho, le sorprendió. Sin embargo, al hacer la revisión de los detalles, considera que la Junta Directiva es el responsable de este proceso y debe accionar en lo que le corresponde.

**La directora Sra. Solano Brenes** comenta que hace unos días presentaron un informe de gobernanza en el cual se afirmaba que varias entidades presentaban un incumplimiento normativo. Ello le llamó la atención porque ayer en Popular SAFI solicitó un informe de cumplimiento, a partir de dicho documento.

Así, hay una discordancia, pues en el informe de la Sra. Ortega Marín se afirma que ciertas Sociedades cumplen, pero en otro documento se determina que no es así. Por tanto, cuestiona a dónde se encuentra el equilibrio y qué es lo que no se está viendo.

**El subgerente general de Operaciones Sr. Mora Mora** en cuanto al tema del ICL, manifiesta que esta Junta Directiva le ha brindado seguimiento y el proceso era muy estable.

Sin embargo, indica que ha sido difícil la estabilización con la migración del laaS, pues existen ventanas que son de relevancia y originan inestabilidad.

Al respecto, se toman las acciones, se tiene el cuidado respectivo y se remite a la Sugef la justificación. No obstante, después de la estabilidad que se tenía, cada ventana de alta relevancia origina problemas, como lo sucedido en noviembre del 2023.

En ese sentido, señala que se está en el 70% de la migración del laaS y una vez que se logre la estabilización, considera que ya no se van a tener problemas.

No obstante, acota que hay temas que inquietan, por lo que para la Sugef se le justifica la razón por la que se han generado los envíos a destiempo.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** manifiesta que este es un tema de señalamiento de la Sugef y forma parte del plan de acción, el cual está en estudio por parte del ente supervisor.

Señala que, por lineamientos de administraciones pasadas, criterios de la auditoría, así como de área legal, el ACUN cambió sus funciones, por lo que existen funciones distribuidas en otras áreas.

Opina que este no es un tema que se pueda solucionar con más personal, sino a través del diagnóstico aprobado en el plan de acción, con la finalidad de determinar las nuevas funciones del área, así como los requerimientos en tecnología y de personal.

Lo citado, se ha conversado con el director corporativo de riesgo, su persona y el comité ejecutivo, con la finalidad de determinar la forma de actuar con respecto a ACUN, ya que se va a reforzar no solo en cantidad de personas, sino en funciones.

En ese sentido, comenta que es necesario analizar si a dicha área se le puede dar una categoría distinta, pero reitera que el director corporativo de riesgo, su persona, en conjunto con el comité ejecutivo están tomando decisiones estratégicas para brindarle al área las funciones que le corresponden y que en su momento se trasladaron a otras; o bien, si más bien se mantendrá como está en el que las otras áreas refuerzan el modelo.

Por tanto, considera que es un tema estructural, que generó un cambio en sus funciones y de cierta forma pone a la institución en un riesgo de carácter normativo. Indica que, por ejemplo, ella estuvo en otro conglomerado financiero cuando se realizó la supervisión consolidada, pero en el Banco no se ha dado, pues no ha conocido un informe del mismo calibre del que recibió en la otra institución, donde se abarcaban temas como que la junta directiva debe ser conglomeral y análisis como casa matriz.

En fin, considera que el área requiere mucho más esfuerzo que reforzarla en cantidad de personas, ya que es fundamental analizar bien sus funciones y conocer la historia del por qué se le eliminaron funciones. Así, se debe replantear la estrategia, hacer un diagnóstico y definir cuál va a ser la ruta crítica.

Lo anterior, fue aprobado por esta Junta Directiva en el plan de la Sugef y se está trabajando en conjunto con el director corporativo de Riesgo, el comité ejecutivo y su persona.

**La jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio Sra. Ortega Marín** manifiesta que el inventario de normas ha sido un proceso amplio y ha tomado tiempo, pues el año pasado se concluyó lo concerniente a normas de riesgo medio-alto, por lo que se está realizando una actualización, con el apoyo de la gerente general corporativa, al 31 de marzo.

A partir de febrero del 2024, indica que se está en el proceso de trabajar normas internas y de bajo riesgo. Sin embargo, señala que llama la atención que en todos los modelos de mejores prácticas siempre se aboca a los riesgos medios-altos, no obstante, en el informe de Sugef se solicita, explícitamente, que se gestionen todas. Esto, vuelve el universo mucho más amplio a lo que se tenía previsto cuando se definió el plan de trabajo el año pasado.

En cuanto a lo que se necesita, delante de los máximos representantes de la administración, señala que se requiere un compromiso de que las personas que reportan sus obligaciones lo hagan con claridad, pues de no hacerlo de forma estricta, específica y detallada se corre el riesgo de que la Sugef rechace este plan de acción.

En ese sentido, sería necesario generar consecuencias porque cada jefatura es la que conoce qué norma gestiona, por ende, es la que debe realizar el levantamiento de obligaciones. Esto, ya se hace, sin embargo, no se tiene documentado.

Recuerda que en otro momento ha señalado que una norma tan relevante como la 14-21 en el actual inventario nadie la reportó como dueños de esa norma, la cual regula las estimaciones de la principal línea de negocio.

Entonces, la instancia es invitar a los representantes de la Administración que hoy lideran el tema de normas que lo hagan de forma profunda. En este tema, agradece el apoyo del subgerente general de operaciones, quien habilitó sesiones con todos los jefes para solicitarles el apoyo.

Así, reitera que el compromiso es primordial y que los funcionarios se vean visualizados en el éxito de poder sacar al Banco de esta calificación.

En lo relativo a la pregunta del Sr. Espinoza Guido, indica que su área trabaja con la mitad del equipo desde octubre del 2023. Informa que cuenta con 2 plazas 20 y 2 plazas 16, estas últimas han rotado cinco veces en un lapso de un año.

Actualmente, informa que está sin esas plazas y hoy se remitió una circular nueva y no sabe si será posible reponerlas.

No sabe si con lo indicado responde la pregunta del director, pues la preocupación es grave porque si el regulador revisa en este momento, donde hay un compromiso de fortalecer el área, observe que se trabaja con la mitad del equipo.

En lo relativo a la pregunta de la Sra. Solano Brenes del porqué en este informe no revela es porque la nota indicada se emitió en marzo y el informe es con corte a diciembre del 2024. Sin embargo, ya la Administración hizo el reporte y se tiene mapeado, por lo que se hará el reporte oportunamente.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** agradece la respuesta a las consultas y le solicita al vicepresidente que lea la propuesta del acuerdo.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** expresa que la propuesta de acuerdo es que esta Junta Directiva, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerde *dar por conocido y trasladar a cada una de las sociedades anónimas del Conglomerado, el Informe de cumplimiento normativo de todas las unidades estratégicas del negocio del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al cuarto trimestre de 2023.*

*Lo anterior, en apego a lo establecido el artículo 37, inciso 37.3 del acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y el artículo 9 del acuerdo SUGEF 24-22 Reglamento para calificar a las entidades supervisadas.*

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** indica que se va a suspender el proceso de votación para escuchar a la Sra. González Mora.

**La directora Sra. González Mora** le parece que se han generado dos hallazgos interesantes en las respuestas brindadas por la jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio. Uno, se relaciona con el equipo humano disponible en su área; y el otro se refiere a la necesidad de reenfocar la forma en la que se procesan los cambios normativos.

Esto es un plan de acción, por lo que considera que en el acuerdo se debe incluir un inciso en el cual esta Junta Directiva inste a la Administre para que colabore en dichos aspectos para que ese plan de acción pueda realizarse.

**La directora Sra. González Cordero** expresa que está de acuerdo con la Sra. González Mora, pero no en que se incluya como un acuerdo. Esto, pues se está a la espera del diagnóstico que remitirá la Administración del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio.

A partir de ello, esta Junta Directiva deberá tomar acciones, sin embargo, hoy lo que se ha conocido es una exposición de la jefatura del área, así como los hallazgos y los incumplimientos.

Destaca que lo conocido no es un diagnóstico, el cual está en proceso por parte de la gerencia general corporativa, por lo que se debe consultar es cuándo se va a remitir, pero no agregar acuerdos, con más gestiones y trabajo a la Administración cuando pronto se debe remitir la documentación.

**El director Sr. Espinoza Guido** expresa que sus preguntas tenían una intención, que era revelar la responsabilidad inmediata de la Junta Directiva.

Ciertamente, se sabe que está en proceso la elaboración de un diagnóstico, pero el conocer hoy que el equipo de trabajo del área está en un 50% es muy revelador, por lo que se debe accionar al respecto.

En ese sentido, considera que lo mínimo que se debe hacer es instar a la Administración para que resuelva el tema, ya que es la proveedora del recurso humano.

De esa forma, respalda la propuesta de la Sra. González Mora en el sentido de incluir los incisos al acuerdo.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** comenta que el miércoles anterior en el comité ejecutivo todas las áreas responsables del plan de acción de la Sugef presentaron sus planes tácticos, aunque todavía no está aprobado por dicho ente supervisor, para la institución ya empezó a ejecutarse. Por ello, propone que se podría remitir para el conocimiento de esta Junta Directiva, con los cronogramas, así como de cada una de las secciones del plan Sugef.

Lo anterior, con la finalidad de que esta Junta Directiva conozca cómo se va a actuar con respecto al Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio y el plan de Sugef.

Sobre el tema de recurso humano, indica que tendría que hacer el análisis por funciones, pues recuerda que se cuenta con un porcentaje alto en actividades de soporte en comparación con las actividades comerciales; es decir, se tiene el costo administrativo al tope.

Sin embargo, se deben conocer las funciones del área para determinar el cumplimiento de estas y si es necesario incluir personal. Por ello, indica que prefiere remitir el estudio sobre la carga y el análisis basado en la estructura actual.

Ahora bien, si el área no cuenta con el recurso humano requerido, primeramente, tendría que revisar con el director corporativo de Riesgo las razones y si ya están en ejecución los concursos. En otras palabras, tendría que realizar un análisis exacto de qué es lo que sucede.

**La jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio Sra. Ortega Marín** informa que existe un estudio de cargas realizado por la División de Gestión de la Calidad que evidencia que, de las cinco plazas que había, solo faltaba la de Recursos. No obstante, ahora que faltan dos, la situación se agrava, pero dicho estudio es reciente.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** opina que esto se debe analizar, porque se sabe que en el Banco siempre la gente requiere recursos y más recursos, entonces ya saben cómo es.

**La directora Sra. González Mora** insiste en que no es necesaria la espera de un diagnóstico, pues son hechos fácticos que surgen del IV trimestre que ya fueron demostrados y que, además, ya conocen.

Cabe agregar que esta área es su responsabilidad directa, por lo que insiste en que se incluya esa recomendación a la Administración para que se analicen las dos situaciones.

Se disculpa por la insistencia, pero reitera que es la responsabilidad de la Junta Directiva Nacional advertir cuando estas situaciones pasan.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** dice no querer adelantar criterio, pero manifiesta que el tema de esta área es atinente a este órgano directamente, pues hay unas circunstancias con el recurso humano, pero también tiene claro que hay otros actores que no hicieron lo que les correspondía en términos de cumplimiento normativo. Entonces, va más allá de una situación especial particular del área.

Agrega que hay temas de responsabilidades de otros, pero ya doña Jéssica planteó que eso generó impactos en estimaciones en enero por alguien que no hizo lo que le corresponde, lo que va más allá. Sin embargo, le parece que se debe abordar el tema, pues son responsables y deben plantear a la Gerencia General Corporativa la necesidad de que haya apertura sobre esto, de modo que el siguiente ítem sería: solicitar a la Gerencia General Corporativa un análisis de capacidades de área, en función de la misma estructura organizacional, porque considera que había algo en el cambio de...

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** interviene para indicar que lo que se dice es que hay que revisar los perfiles, porque existe mucha rotación. Entonces, se deben conocer las causas de la rotación, para conocer qué pasa.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** pregunta cuándo.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** responde que en 15 días.

**La directora Sra. González Mora** manifiesta que faltaría el proceso de factibilidad de las modificaciones reglamentarias.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** coincide en que sí, a fin de que sea parte del análisis para proponer una solución a los eventos que se identificaron en este informe.

Todos votan a favor y en firme el acuerdo.

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

**“1. Dar por conocido y trasladar a cada una de las sociedades anónimas del Conglomerado, el Informe de cumplimiento normativo de todas las unidades estratégicas del negocio del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al cuarto trimestre de 2023.**

**Lo anterior, en apego a lo establecido en el artículo 37, inciso 37.3 del acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y el artículo 9 del acuerdo SUGEF 24-22 Reglamento para calificar a las entidades supervisadas.**

**2. Solicitar a la Gerencia General Corporativa que, en un plazo de 15 días, remita a esta Junta Directiva un análisis de capacidades del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, en función de la estructura organizacional, a fin de proponer una solución a los eventos identificados en el Informe de cumplimiento normativo de todas las unidades estratégicas del negocio del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal correspondiente al cuarto trimestre de 2023”. (242)**

(Ref.: Acuerdo CCR-01-ACD-05-2024-Art-6)

## **ACUERDO FIRME.**

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta y dos minutos**, se retira la jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, Sra. Jéssica Ortega Marín.

## **ARTÍCULO 15**

8.3.5.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada a la Junta Directiva Nacional los siguientes oficios:

A.- Para conocimiento, el análisis de riesgos de Centro de Servicios Compartidos, en atención al acuerdo JDN-5874-Acd-930-2021-Art-10. (Ref.: Oficio GGC-1476-2023)

B.- Para aprobación, la actualización del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023. (Ref.: Oficio GGC-1691-2023)

C.- Para conocimiento, la Ejercitación del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023. (Ref.: Oficio GGC-1932-2023)

D.- Para aprobación, la actualización de los planes de continuidad del Banco Popular, en atención al acuerdo JDN-6022-Acd-848-Art-7, a saber:

- Plan Institucional en materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencia (PSIE)
- Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio (PRON)
- Plan de Administración de Crisis de Imagen (PACI)
- Plan de recuperación de TI ante desastres (DRP)
- Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (PCOL). (Ref.: Oficio GGC-2100-2023)

E.- Para conocimiento, el informe sobre la aplicación del *Reglamento para las operaciones de crédito de última instancia en moneda nacional del Banco Central de Costa Rica*, en atención al acuerdo JDN-5695-2019-Acd-896. (Ref.: Acuerdo CCR-02-ACD-25-2024-Art-14)

**La directora Sra. González Cordero** explica que es importante hacer una introducción al respecto, antes de que el director corporativo de Riesgo, Sr. Aguilar Rojas, presente la exposición, porque esa es una situación que encontró su persona sobre temas pendientes del Comité Corporativo de Riesgo pendientes de resolver.

Detalla que es necesario ver el informe y el cuadro, pues algunos acuerdos perdieron vigencia y, en otros casos, los cambios ya fueron abordados, en su mayoría. Por lo tanto, se solicitó al director corporativo de Riesgo, Sr. Aguilar Rojas, que elaborase un análisis sobre cómo abordar esa serie de temas para verlos en el Comité, de modo que se estructuró cómo atenderlos, así como las justificaciones de cada tema.

Por consiguiente, solicita que no se asusten por el grueso del tema, pues la mayoría no tiene vigencia, reitera, de modo que ya no es necesario verlos en el Comité. Por lo tanto, los abordaron en una sola sesión.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** lee la propuesta: *la Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por unanimidad: Aprobar la actualización del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023.*

*Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 8 inciso 8.15 del acuerdo CONASSIF 04-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y el artículo 48, inciso a), del acuerdo SUGEF 02-10 10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.*

Detalla que ese es el primero, de modo que el segundo es: *dar por conocido el oficio GGC-1476-2023, mediante el cual se remite el análisis de riesgos de Centro de Servicios Compartidos, en atención al acuerdo JDN-5874-Acd-930-2021-Art-10.*

*2. Dar por conocido el oficio GGC-1932-2023, mediante el cual se remite la Ejercitación del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (moneda nacional y extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023.*

*Lo anterior, en atención a lo establecido en el artículo 79 del Acuerdo 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.*

3. *Aprobar la actualización de los planes de continuidad del Banco Popular, a saber:*

- *Plan Institucional en materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencia (PSIE)*
- *Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio (PRON)*
- *Plan de Administración de Crisis de Imagen (PACI)*
- *Plan de recuperación de TI ante desastres (DRP)*
- *Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (PCOL)*

*Lo anterior, en atención al acuerdo JDN-6022-Acd-848-Art-7 y de conformidad con lo establecido en el artículo 8 inciso 8.15 del acuerdo CONASSIF 04-16 "Reglamento sobre Gobierno Corporativo" y el artículo 48 inciso a) del acuerdo SUGEF 02-10 10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.*

4. *Dar por conocido el informe sobre la aplicación del Reglamento para las operaciones de crédito de última instancia en moneda nacional del Banco Central de Costa Rica, en atención del acuerdo JDN-5695-2019-Acd-896.*

**La directora Sra. González Cordero** interviene para decir que se trata de 34 temas pendientes, de lo que explica que hubiese tomado todo el año para abordarlos en el Comité Corporativo de Riesgo, pero se debe recordar que la mayoría estaban desactualizados o perdieron vigencia. Entonces, se le solicitó a la Dirección Corporativa de Riesgo que realizara un análisis sobre cómo abordarlos para saber cuáles se podían dar por atendidos, de modo que se agruparon aquellos que se podían dar por atendidos, así como los que se debían remitir a la Administración para que los resuelva y, los otros, son los que se están viendo en este momento.

Explica que, ya con eso, limpiaron un poco lo que había acumulado en el Comité y que perdieron su vigencia.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** expresa que le llama la atención que, a veces, se deben incluir temas en agenda que ya perdieron actualidad.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** advierte que faltó de abordar un documento; el de ejercitación del plan de contingencia de liquidez de noviembre 2023, pues es normativo y debe quedar evidencia de que se conoció.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** dice que sí le dio lectura, no al inicio, pero sí cuando dijo lo de materia de seguridad, renovación de operaciones de negocio, administración de crisis de imagen, continuidad de operaciones de liquidez y recuperación de TI ante los desastres.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** expresa que ese no es. Explica que dentro de los planes que leyó, se encuentra el del PCOL, que es el Plan de Continuidad de Liquidez, del cual se debía atender la observación de la 2-10; mientras que la ejercitación que se hizo en noviembre de 2023 es otra cosa. Es que eso no se leyó.

**El director Sr. Espinoza Guido** explica que eso corresponde al punto dos del segundo acuerdo.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** lee: *dar por conocido el GGC-1932-2023, mediante el cual se remite la ejercitación del plan de continuidad de operaciones de liquidez para el Conglomerado Financiero, correspondiente a 2023.*

Todos votan a favor y en firme el acuerdo.

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

**“Aprobar la actualización del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023.**

**Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 8 inciso 8.15 del acuerdo CONASSIF 04-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y el artículo 48 inciso a) del acuerdo SUGEF 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos”.** (243)

(Ref.: Oficio GGC-1691-2023 y Acuerdo CCR-02-ACD-25-2024-Art-14)

#### **ACUERDO FIRME.**

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“1. Dar por conocido el oficio GGC-1476-2023, mediante el cual se remite el análisis de riesgos del Centro de Servicios Compartidos, en atención al acuerdo JDN-5874-Acd-930-2021-Art-10.**

**2. Dar por conocido el oficio GGC-1932-2023, mediante el cual se remite la Ejercitación del Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (Moneda Nacional y Extranjera) del Conglomerado Financiero Banco Popular, correspondiente al año 2023.**

**Lo anterior, en atención a lo establecido en el artículo 79 del Acuerdo 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.**

**3. Aprobar la actualización de los planes de continuidad del Banco Popular, a saber:**

- **Plan Institucional en materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencia (PSIE)**
- **Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio (PRON)**
- **Plan de Administración de Crisis de Imagen (PACI)**
- **Plan de recuperación de TI ante desastres (DRP)**
- **Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (PCOL)**

**Lo anterior, en atención al acuerdo JDN-6022-Acd-848-Art-7 y de conformidad con lo establecido en el artículo 8 inciso 8.15 del acuerdo CONASSIF 04-16 “Reglamento sobre Gobierno Corporativo” y el artículo 48 inciso a) del acuerdo SUGEF 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.**

(Ref.: Oficio GGC-2100-2023 y acuerdo CCR-02-ACD-25-2024-Art-14)

**4. Dar por conocido el informe sobre la aplicación del Reglamento para las operaciones de crédito de última instancia en moneda nacional del Banco Central de Costa Rica, en atención del acuerdo JDN-5695-2019-Acd-896”. (244)**

(Ref.: Acuerdo CCR-02-ACD-25-2024-Art-14)

## **ACUERDO FIRME.**

### **ARTÍCULO 16**

8.4.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGN-0147-2024 que contiene el Plan Comercial 2024, aprobado mediante el acuerdo 01-art.02 Acd.02-CCE-2024 del Comité Corporativo Ejecutivo. (Ref.: Oficio GGC-248-2024)

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** manifiesta que para este tema les ayudará el Sr. Mario Roa Gutiérrez.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** solicita la palabra para hacer una breve introducción.

Explica que la Sugef estableció que la Junta Directiva Nacional debe conocer las líneas de negocio y cómo está el plan de negocio, de modo que traen el tema no solo ante esa solicitud, sino también porque les parece importante que se conozca el plan comercial, del cual se desprenden todos los planes de transformación digital del Banco.

Ahora les habló del plan táctico, de lo cual destaca dos temas: el informe de la Sugef, que responde a seis dependencias y por lo cual ya se hicieron los planes de trabajo correspondientes. Por su parte, menciona, también, el plan táctico de la hoja de transformación digital.

Parte de ello la estrategia del Banco de todas las áreas y, por eso, es tan importante que lo conozcan, para que vean cuál es la ruta de la ley comercial.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** agradece y da las buenas tardes a todos.

Inicia por indicar que el plan comercial es una parte de todo lo que están haciendo como trabajo en equipo y se complementa con todo lo que ya conocen: la hoja de ruta, las iniciativas y todo lo que se ha venido haciendo, como pasar de 43 iniciativas a llegar a focalizarse en 21. Entonces, este es un trabajo en el que participa Transformación Digital, así como la Subgerencia de Operaciones, pero, al final, todo desencadena en la parte del negocio, que es lo que va a impactar en los resultados.

Dentro del plan comercial, informa que el análisis de cartera no se va a incluir en esta presentación, pero sí las metas financieras 2024-2027, que le parece que ya las han visto.

Opina que es importante ver quiénes son, porque dentro del proceso de transformación hubo cambios en el modelo organizacional en las estructuras de cada una de las unidades y, específicamente, hará referencia a las del negocio, así como a cuáles son los objetivos comerciales, cuál es la estrategia por segmento y, finalmente, los indicadores de seguimiento.

Dentro de las metas financieras, cabe recordar que para el 2024 se proyectó todo, en el entendido de que se iniciaría un proceso de focalización, únicamente en 21 iniciativas, que son las que se están priorizando. En muchos casos, se agrupan para complementar las iniciativas tradicionales y de transformación, pero no causan un impacto inmediato, dado que requieren un tiempo de transición para implementarlas.

Entonces, desde ese punto de vista, las metas que se proponen para el 2024 suman 247.000 millones. Ese dato se había expuesto previamente, agrega. Además, son metas que, si bien no contemplan la implementación de las iniciativas, son retadoras porque en 2023 la meta era de 166.000 millones, pero no fue posible alcanzarla, sino apenas 106.000 millones de crecimiento.

Eso implica que, al tener en cuenta los 166.000 millones que tenían proyectado para 2023, la del año 2024 representa un 8,39% de crecimiento. Agrega que ese crecimiento de 147.000 millones se desagrega en 177.000 millones en el core principal del Banco Popular, específicamente en la Banca de Personas, que son desagregados, también, de actividades que financian, tales como el consumo de vehículos, tarjetas de crédito y vivienda.

Por su parte, la Banca Empresarial implica una colocación de 70.000 millones, para focalizar los 247.000 millones. En síntesis: hay un 8,39% de crecimiento en la cartera crediticia para 2024, que se desglosa en un 9,20% de crecimiento en el área de personas y un 6,87% en el área empresarial.

Al ser las **dieciocho horas con cincuenta y ocho minutos**, sale el director, Sr. Espinoza Guido.

En lo que respecta a la captación e ingresos por servicio, informa que el crecimiento contemplado es de 166.000 millones que, con respecto al 2023, representa prácticamente un 10% de crecimiento en la captación, desagregado en ahorro voluntario, cuenta corriente y ahorro a plazo en oficinas.

Por su parte, en lo atinente a los ingresos por servicio, la meta en 2023 fue de ₡30.000 millones, pero no llegaron a alcanzarla, por lo que estuvieron cerca de los ₡26.000 millones. Ahora se propone una meta de ₡35.000 millones, lo cual, con respecto a la meta de 2023, representa prácticamente un 16% de crecimiento en ingresos por comisiones.

Al ser las **diecinueve horas**, reingresa el director Sr. Espinoza Guido.

No obstante, al ver la realidad, luego de llegar a los ₡16.000 millones, si se compara con el logro alcanzado en 2023, están hablando de un 40% de crecimiento en el año.

Ahora bien, apunta a que en 2024 están claros de que no contempla el desenlace final de las iniciativas, pero en 2025, 2026 y 2027 sí se contempla el impacto, luego de haber operado todas en su total funcionalidad.

Entonces, desde ese punto de vista, evidencia que en 2024 se muestra un 8,39% de crecimiento, igual que lo mostró anteriormente. Por su parte, sin el impacto de las iniciativas, en 2025, el crecimiento sería de 7,31%, pero, si contempla las iniciativas, el crecimiento se vuelve en un 8,52%.

Por consiguiente, se pasa de un 7,31% a un 8,52%. En 2026, pasa de un 7,04% sin iniciativas, a un 8,03% con ellas. En 2027, pasa de un 7% a un 7,87% con iniciativas. Concluye que ese es el comportamiento de las metas proyectadas para 2025-2027.

Indica que no se detendrá en *Quiénes somos*, pues simplemente es una vista gráfica de cómo estaba conformada la presentación. Explica que la estructura que tenían en la versión 1.0 difiere de la versión 2.0, por lo que cabe recordar que pasan de una estructura en la que ven productos y procesos a una que se justifica por segmentos. Por eso, se ve en la Dirección de Banca de Personas una División de Banca Empresarial Corporativa, una División de Servicio al Cliente, una División de Banca Digital y una Dirección de Productos.

Señala que, desde el punto de vista de esa estrategia por segmento, se evidencia que en la Dirección de Personas y pymes prácticamente lo que hicieron fue conservarla igual, con la excepción de que el segmento de pymes está formando una División nueva para concentrar y que tenga un liderazgo que la impulse adecuadamente.

En la parte de Personas, detalla que están trabajando fuertemente en las iniciativas sobre la sistemática comercial, la cual aprovecha todas las interacciones con los clientes en la visitación a las oficinas o en el *front office* para vincular a clientes en su máxima expresión. Explica que esto se refiere a sistemas de información adecuados que permiten identificar al cliente que tienen en frente, pueden ver su perfil, qué productos tiene con el Banco, cuáles se le pueden vender dentro de su perfil, porque no todos los productos y servicios financieros son para todas las personas, sino de acuerdo con su perfil y nivel de ingresos.

Por lo tanto, esa es la parte de Personas, de mediana empresa y la corporativa, donde se pretenden focalizar en ser una estructura que les permita autosuficiencia para ver procesos de principio a fin en una misma área y tener mayor control de los avances y del establecimiento de prioridades.

Concerniente a la parte de Banca Digital, destaca como importante no solo quedarse en la atención mediante Banca Fácil y el centro de contacto para evacuar consultas y atender clientes, sino que desean que eso se transforme en una venta y, así, aumentar la productividad. En todo caso, la Banca Digital tiene la enorme responsabilidad de ajustarse a las multigeneraciones del Banco: X, Y, *millennials*, *baby boomers*, etc., a fin de identificar a quiénes se puede trabajar con agentes remotos; con ejecutivos virtuales que lleven el proceso de principio a fin.

Añade que en las áreas que recién describió en la estructura, reitera que hay objetivos del segmento de personas y de pymes que en el área de Dirección de Personas la idea es generar negocios que permitan incrementar la cantidad de clientes actuales por medio del abordaje de nuevos segmentos masivos, al presentar soluciones financieras competitivas y de fácil acceso, a través de una sistemática comercial que vincule cada vez más clientes. A la vez, analizará mercado potencial interno, que se trata de la propia clientela, lo cual hará que se vinculen más.

Detalla que la vinculación promedio del Banco pretende no solo mantener los 940.000 clientes actuales, sino buscar un mercado potencial externo, que es bastante numeroso, por lo que hay 2.700.000 en la fuerza laboral que representa un mercado importante por abordar.

En lo que respecta al segmento empresarial corporativo hay un reto importante desde el principio por lograr el alineamiento de toda la organización y de trabajo en equipo. Esto no es potencializar el segmento empresarial corporativo, pues para ello requieren el apoyo de



muchas otras áreas, como Finanzas —en la parte de fondeo en dólares—, así como implementar la corresponsalia, incrementar a banca de inversión, aunque es un proceso más lento por ser más especializado.

Desde ese punto de vista, se deben preparar para abordar el segmento empresarial corporativo con calidad en el servicio y con el fondeo.

Por su parte, en el segmento vital, la idea es ofrecer productos y servicios financieros de manera más accesible o conveniente a través de plataformas digitales que mejoren la experiencia del usuario mediante metodologías móviles, accesibles y adaptables a las preferencias digitales. Explica que esta es una transformación que deben hacer no solo en el modelo de oficinas, sino en los *lobbys* tecnológicos que se requieran para abordar todas las multigeneraciones actuales y para facilitar todo.

Advierte que este trabajo se coordina con las iniciativas de Transformación, porque tanto la parte empresarial como la corporativa requieren del desarrollo tecnológico de la web. Detalla que hay un rezago tecnológico significativo, lo cual limita el crecimiento en la parte empresarial, dado que no tienen una plataforma como la de otros Bancos.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** interviene para mocionar para que se extienda la sesión.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

**“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria 6087 hasta las 19:48 a fin de avanzar con los puntos agendados”.**  
(245)

#### **ACUERDO FIRME.**

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** continúa al decir que la Dirección de Servicio al Cliente, que corresponde a una nueva Dirección, es importante, porque está dentro de los objetivos estratégicos que se han planteado dentro de la hoja de ruta, desde el punto de vista de experiencia al cliente, de visión de clientecéntrico y de momentos memorables para los clientes.

Cabe recordar que no se trata sino de desarrollar las acciones para generar satisfacción en la clientela, por medio de la calidad de productos y servicios, pero no corresponde a la simple ejecución de controlar las quejas que se presentan en la Contraloría de Servicios, sino aprovechar cada queja para que se acompañe de la Dirección de Mejora Continua Comercial. Esto pretende que cada opinión, queja o situación en el *front office* se puedan aprovechar para capitalizar y buscar de forma recurrente oportunidades de mejora. La idea es que no se quede, únicamente, en una respuesta por cumplir en cinco días para satisfacer al cliente, sino que, al final, se traduzca en una oportunidad de mejora.

Finalmente, consideran que la parte más importante es la Dirección de Productos, dado que también es nueva. De hecho, existen tres segmentos facilitadores y dos Direcciones que son habilitadoras. Las dos últimas darán soporte a toda la gestión comercial, mientras que la Dirección de Productos, en este momento, quizá es la más protagonista en torno al inicio de estos procesos.

Esto debido a que tomará todas las necesidades de los segmentos: digital, empresarial, corporativo y personas, para generar nuevos productos, cada uno de los cuales necesitará, desde luego, una normativa ya sea de crédito o de operación, que también la Dirección de Productos debe establecer.

Agrega que dicha Dirección de Productos posee tres divisiones: Crédito, Captación y una muy importante, bastante protagonista porque ahí desde ahí se manejará la gran debilidad del Banco, que son los ingresos por comisiones, indispensables para no depender tanto del margen financiero, además de que mejoraría el indicador de eficiencia.

Ya entrando en la parte del plan comercial, muestra el listado de los indicadores que tendrá cada uno de los segmentos. En ese sentido, señala que los de personas y pymes —aunque en realidad preferirían crecer en empresarial y corporativo— han sido los principales hasta el momento y serán medidos con 11 métricas.

Por ejemplo, se incluye el crecimiento de la cartera financiera (consumo, vehículos y tarjetas), todo planificado para que al final las metas sumen los ₡177.000 millones que requiere crecer la Banca de Personas, y así sucesivamente en el resto de los segmentos, de manera que el impacto en volumen permita alcanzar los objetivos.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** comprendería que se asignan responsables para cada indicador.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** confirma que así es, también asociado a una meta individual que, luego de sumarlas, llegaran a los ₡177.000 millones para la Banca de Personas.

Respecto de los demás indicadores, se trataría del crecimiento de las carteras de vivienda y mipymes. Asimismo, para los ingresos por comisiones, aclara que se consignan solo ₡28.000 millones, no los ₡35.000 millones, pues los ₡7.000 millones que faltan se pusieron como una responsabilidad de la Banca Empresarial.

Por otra parte, en captación se incluye el crecimiento en el saldo de ahorro voluntario, cuenta corriente y a plazo. Además, el aumento en la cantidad de clientela activa, es decir, superar los 940.000 clientes y crecer un 10%.

Unido a lo anterior, que la integración de productos al momento de la vinculación sobrepase el 3,51%. Advierte que esa cifra no lo deja contento, pero al observar que en 2023 fue de un 2,9%, piensa que sí se está planeando un aumento importante para 2024.

Luego, en la parte de servicio a la clientela, incorporan la medición del NPS ponderado, y por último el porcentaje de cumplimiento de las iniciativas, que son fundamentales y por eso se dispuso que no podían proyectar un mayor crecimiento sin la implementación de dichas iniciativas, así que las consignaron no solo en las metas de Banca de Personas, sino de Banca Empresarial, Banca Digital y el resto de las unidades que conforman la Subgerencia General de Negocios.

En cuanto al segmento de la Banca Empresarial y Corporativa, menciona que se trata de 10 indicadores, donde resalta que se añaden los ₡7.000 millones de ingresos por servicios que comentó antes y que complementan los ₡28.000 millones de la Banca de Personas, mientras que las demás métricas son bastante similares.

A continuación, afirma que la Banca Digital contempla seis indicadores, donde medirán la cantidad de clientela activa; integración de productos y servicios en el segmento de personas; los productos formalizados por medios digitales; el dato de clientela recurrente en los canales digitales para identificarla y saber que le gusta la atención remota, no presencial; el servicio a la cliente y las iniciativas priorizadas.

Acerca de la Dirección de Productos, reitera que es la protagonista en la etapa inicial, para la cual medirán el ajuste en el proceso de creación y modificación de productos para adaptarlos a todos los segmentos, el análisis del comportamiento de mercado y el ajuste normativo que en definitiva necesitan trabajar.

En tal sentido, informa que ese mismo día participaron en una reunión para impulsar cambios en regulaciones importantes y que les permitirán lograr una mayor colocación; no obstante, hizo un llamado de atención porque esas acciones se están concentrando mucho en el core de negocio actual del Banco: el segmento de personas.

No obstante, advirtió que, si bien necesitan crecer ahí, es algo que la entidad ha manejado bien desde tiempo atrás y ya camina, mientras que es en la parte empresarial donde cree que se encuentran "en pañales" y deben empezar apenas con los primeros pasos.

Entonces, lo más pertinente sería enfocar los esfuerzos de esos cambios normativos en el segmento empresarial y no tanto en el de personas, que desde luego no aboga por dejar de lado, sino que tienen que evolucionar juntas, solo que con prioridad a la primera.

Señala que otro de los indicadores es el programa de impulso ambiental, que ya existe en las gestiones diarias del Banco; sin embargo, creen que no está lo suficientemente visible, así que es esencial mostrarlo para poder asociar el tema ambiental con beneficios reales que esté obteniendo la clientela por desarrollar proyectos de inversión.

Subraya que, en muchas ocasiones, cuando visitan a personas clientas y les mencionan la cuestión ambiental, no les hace mucho sentido porque no perciben cuál sería el beneficio adicional que recibirían. Eso es lo que intentan que la Dirección de Productos impulse.

También, se incluye la aplicación del tarifario, el resultado del NPS ponderado de servicio a la clientela, el cumplimiento de las metas comerciales y el porcentaje de cumplimiento de las iniciativas priorizadas.

Finalmente, enumera los seis indicadores de servicio a la clientela, que son el programa de aprovechamiento de estudios aplicados en áreas de soporte y negocio, el programa de mejora continua a partir del análisis de inconformidades de la clientela, el modelo de transformación implementado según las priorizaciones, el programa de mejora continua aplicado en oficinas comerciales, el resultado del NPS ponderado, el cumplimiento de las metas comerciales y el cumplimiento de las iniciativas priorizadas.

Desde el punto de vista global, apunta que la idea era que la Junta Directiva visualizara toda la presentación desde la integralidad de las estrategias de blindaje, sector privado, fuerza de ventas, ingresos propios, personal hipotecario, la estrategia de calle y las demás, cada una con el dato de cuánto aportarán a los ₡247.000 millones de la meta, y el porcentaje que estas representan en los ₡177.000 millones de la Banca de Personas, mientras que para la Banca Empresarial son otros ₡70.000 millones.

Aclara que se trata de un plan riesgoso porque están asociando cada una de esas estrategias a que impacte en un aporte a la meta, pero no pueden dejar de lado que existe una inercia en las oficinas que ya producen por sí solas debido a la visitación de la clientela, algo que no se considera dentro de esta estrategia para tener una sensibilización adicional que aporte a las metas. De ese modo finaliza la exposición de la metodología.

Al ser las **diecinueve horas con veinte minutos**, se retira momentáneamente de la sala el presidente, Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja.

**El director Sr. Espinoza Guido** agradece la presentación porque denota un conocimiento vasto del negocio bancario, algo que fue evidente en la disertación. Indica que tiene dos consultas concretas. La primera es si se está considerando para un futuro cercano un punto que el propio presidente, Sr. Sánchez Sibaja, ha manifestado: la especialización en materia del área de negocios por regiones para que las sucursales puedan enfocarse en ese tema.

Agrega que la gerente general corporativa, Sra. Carvajal Vega, también lo ha mencionado en el contexto de las giras a las oficinas ubicadas en las zonas turísticas del país, donde parece que resta mucho camino por avanzar.

La segunda consulta tal vez se refiere más a la Subgerencia General de Operaciones, en el sentido de cómo se alinea todo este plan comercial con el respaldo de las áreas de soporte operativo, pues ahí es donde está el negocio.

Advierte que podrían elaborarse miles de planes, pero si no se cuenta con un buen soporte de *backoffice* en temas de materia prima, que en el caso del Banco sería el dinero, liquidez, recursos humanos y demás, no funcionarán.

**La directora Sra. Solano Brenes** sumando al punto de la regionalización y la especialización, recalca que todas las zonas son diferentes y poseen necesidades distintas, por ende, las actividades económicas preponderantes varían.

Aparte de eso, pregunta cómo van a operar los segmentos en cada una de las regiones, es decir, si atenderán pymes en un lugar y no en otro, por ejemplo. Entonces, cómo visualizan la idea de ver un Banco con mayor movimiento y agilidad en el plano regional.

En cuanto a la innovación, reconoce que le gustó bastante escucharlo porque le parece que es demasiado necesario innovar en la institución, sobre todo los productos y servicios. Por lo tanto, consulta si se ha contemplado la conformación al menos de una unidad pequeña de personal enfocado en el diseño de maneras diferentes de hacer las cosas.

Al ser las **diecinueve horas con veinticuatro minutos**, reingresa a la sala el presidente, Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja.

**La directora Sra. Palomo Leitón** desea unirse a la felicitación por la exposición de un plan comercial que estima bien mapeado y detallado, con metas para cada una de las áreas que desean especializar en los focos. Cree que la noción de "mover la aguja" con la cultura será un reto que el Sr. Roa Gutiérrez comentó desde el primer día porque le gusta impulsar al personal. Confían en que eso se materialice realmente con cultura y sistemas.

De seguido, consulta si esas metas que recién presentó son diferentes a las reflejadas en el presupuesto de 2024 o si están apegadas a este. Asimismo, en cuanto al pilar del segmento digital, pregunta si está alineado con la transformación digital en las fechas que irán logrando modernizar el Banco, ya que en la disertación se dijo que muchos elementos se perfilan para 2025, así que le surge la duda de cuánto se reflejará en 2024.

Por último, le parece haber observado que la meta de integración de productos durante la vinculación es de un 3,51%, y en algún momento recuerda que escuchó a la gerente general corporativa, Sra. Carvajal Vega, indicar que en el mercado existen experiencias de porcentajes cercanos al 8%. Entonces, quiere saber si se sienten satisfechos con ese 3,51%.

También, debido a que el plan es muy extenso, supone que se dispondrá de un sistema para controlar el cumplimiento de cada una de las líneas, pues entre más detallado es un programa de métricas, se debe realizar un esfuerzo mayor a fin de monitorearlo, así que desea saber cómo lo piensa lograr con los sistemas digitalizados de información que maneja el Banco.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** respecto de las dudas del director, Sr. Espinoza Guido, sobre la especialización por regiones y su metodología de abordaje, siempre ha pensado que toda zona cuenta con sectores productivos independientes, de modo que la especialización es fundamental para lograr potenciarlas.

Añade que cada oficina debe ser identificada por los nodos estratégicos que caracterizan el desarrollo económico de esa región. Por ejemplo, el desarrollo de La Fortuna de San Carlos es el turismo, pero en la actualidad no se dispone de ningún producto de turismo.

Entonces, lo que necesitan desde la Dirección de Productos es diseñar programas que les permitan especializar personal en La Fortuna en turismo. Mientras tanto, sin bien en Ciudad Quesada también se recibe visitación, el producto principal es la piña, así que se necesitan los productos focalizados en ello.

Advierte que eso no repercute solo en la fuerza de ventas, y por eso agradece que se haya tocado el punto de las áreas de soporte, porque deben estar alineados en esa especialización no solo en la parte comercial, pues la de soporte es fundamental porque una posibilidad de negocio nace en la entrevista, en el abordaje que se hace a la clientela, pero si no tiene peritos ni analistas que aceleren debido a su experiencia en una actividad específica que se esté desarrollando como nodo estratégico en una oficina, comienzan los problemas.

En resumen, afirma que sí cree en la especialización y en la profundización del conocimiento de la clientela. En ese sentido, le parece que los ejecutivos han estado "perdidos", ya cuando tiene un segmento corporativo no se preocupa para nada por la vinculación, un ejecutivo que ha manejado a los 15 grupos de interés económico que se le asignaron en el Banco Popular debería saber desde cómo se maneja financieramente esa empresa, si tiene una *holding*, si tiene dos sociedades en Bahamas, quiénes son los representantes legales, etc., entonces él debería llenar todo y nada más ir a recoger firmas. Pero no ha habido una cultura de conocimiento del cliente en la magnitud que se requiere en el área corporativa y no tanto en la parte de mediana empresa.

Enfatiza que las partes que mencionó le parecen fundamentales, hay que empezar a hacer una profundización de cada una de las oficinas de acuerdo con los nodos estratégicos que potencializan una zona para tener mayor aceptación en el mercado y hacerse más visibles.

Con respecto a cómo alinean con el soporte operativo, refiere que precisamente se hace en el Comité Ejecutivo que menciona la gerente general corporativa y que han estado trabajando muy de la mano ahí. Su parte es la parte comercial, pero necesita el apoyo fundamental de Soporte al Negocio, tienen un comité que se ha estado reuniendo y que tiene que ver con oportunidades de mejora, ahí participan Daniel y Miguel. Reitera que es necesario realizar cambios radicales.

Expresa que han profundizado mucho en la parte de personas y que tienen que empezar a hacerlo en la parte de empresas, realizar un cambio de líneas y regularizarlo en el Banco. Eso es lo que él podría aportar.

**El subgerente general de Operaciones Sr. Mora Mora** explica que en la parte de Soporte están revisando la metodología de hitos, porque en apariencia son muy estrictos y quedan por fuera con respecto al mercado, entonces hay que revisarla.

Indica que está en funcionamiento la mesa ALM con determinación de *pricing*, ahí se está analizando no solo de cara a lo interno, sino de cara al mercado, es decir, cuáles son los insumos del mercado para ver si el precio del Banco es competitivo o si requiere ajustes hacia la baja o el alza, lo están determinando para que Mario sea más competitivo, pero de cara al Banco no pueden ofrecer productos que en origen y aplicación de fondos no se sabe de dónde se pueden financiar.

Comparte que en la mesa ALM es la especialidad que el ALCO definió, todo lo que ahí se analice se eleva al ALCO al Comité ejecutivo, depende de si es de modificación de reglamentos, si es modificación de precios va directamente al ALCO. Van a certificar a los analistas como analistas de crédito, pues piensa que todos los analistas de crédito deberían estar certificados y la universidad del Banco debe certificarlos para que los análisis sean más estandarizados.

Comunica que le está dando seguimiento al expediente digital y que ya está en la fase de pruebas, esperarían que para el primero de abril ya forme parte de la nueva metodología de agilidad del expediente digital de crédito. También están revisando toda la vinculación para que sea más ágil, el 98% de los usuarios son de riesgo bajo, es una vinculación mucho más ágil que la actual, agrega que están llevando a cabo el análisis de reglamentos y procedimientos para que sea estandarizada.

Da a conocer que en la parte financiera hay un seguimiento permanente para que el Sr. Roa Gutiérrez tenga los presupuestos tanto en dólares como en colones de acuerdo con las metas que él estableció; no se van a cumplir todas las metas en el primer o el segundo trimestre, pero sí es oportuno que el Sr. Roa tenga una programación del presupuesto con respecto a los compromisos que vaya adquiriendo. Con los compromisos hay que tener mucho cuidado, es necesario que sean viables y que el Banco pueda respaldarlos.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** argumenta que la pregunta respecto a regionalización ya la contestó con la respuesta que dio al Sr. Espinoza Guido, con respecto a los nodos estratégicos también, que son característicos de cada una de las zonas.

Con respecto a pymes asegura que sí se está abordando el tema dentro de la Dirección de Banca de Personas y las pymes van a ir a una División, pero esta va a estar distribuida en todas las regiones porque las pymes son muy rurales y hay que estar presentes en diferentes oficinas. Tienen unos ejecutivos que abordarán la parte de mediana empresa, porque en ese tema no había ejecutivos, todos estaban mezclados, la idea de separarlos es especializarlos por segmentos, uno de mediana empresa y otro de pequeña empresa.

Explica que en innovación en la parte de servicio al cliente hay una mejora continua comercial que aprovecha todos los insumos de retroalimentación y escucha activa que dan los clientes para poder innovar y desarrollar oportunidades de mejora; pero en la División de Productos sí habrá una innovación permanente de productos, de *benchmarking*, de ver cómo está la competencia y qué le hace falta al Banco para poder implementar de forma rápida y tener una oferta de valor parecida a la de otros bancos.

En cuanto a la parte de cultura, le da la razón a la Sra. Palomo Leitón, el mensaje que han llevado a las diferentes oficinas bajo el liderazgo de la Sra. Carvajal Vega es que el principal activo del Banco Popular es el capital humano, desde ese punto de vista quieren un cambio de cultura de mayor productividad. Han sido claro en cuanto a no esperar un cambio inmediato, porque para hacer todos estos cambios requieren que las iniciativas estén debidamente implementadas.

Pone de ejemplo que han dicho que llegarán los tiempos en que tengan el cobro de comisiones, que ha sido algo que les han objetado mucho, porque las comisiones llevan mucha intervención manual para poder cobrarlas, transformación digital está trabajando en un sistema que permita la automatización total del cobro de esas comisiones.

Inicialmente el mensaje ha sido que, si hay que cortar el zacate con machete, así se hará, ya llegará el momento de comprar el tractorcito, ese es el ideal al que van a llegar, pero en este momento van con lo que tienen, hay que hacer más con lo mismo y ese ha sido el mensaje que han transmitido al personal.

Sobre alineación de las metas con el presupuesto asegura que sí están alineadas con finanzas y con el presupuesto que se ha asignado y con la implementación de las iniciativas, porque los 247.000 millones de colones del año 2024 no están contemplados en que estén o no arrancando en el año 2025.

Respecto a la vinculación expresa que no está contento con ella, pero que cuando la ven se trata de la vinculación total del Banco y cuando se tiene a los clientes en una cartera de clientes de banca corporativa la vinculación mínima esperada es de entre 6 y 8 productos, porque tienen un trato personalizado.

Comunica que en mediana no todos los clientes están personalizados, entonces ahí cuando haya un ejecutivo de cartera asignado la vinculación será mayor, se habla de 940.000 clientes y se proyecta crecer, a la hora de sacar un promedio hay puntos extremos que llevan a una desviación estándar, bajan la moda y llevan a un 3,51. Pero las 8 vinculaciones en corporativa y en mediana empresa van a ser exigidas, lo que sucede es que se baja el promedio cuando se ve la totalidad de clientes. Señala que el promedio de integración en el año 2023 fue de 2,9 y se está subiendo a 3,51 como mínimo, observa que el indicador decía mayor o igual a 3,51, la aspiración es llegar a más.

En cuanto al último punto: las herramientas para controlar el avance y seguimiento de todas las tácticas que tienen, informa que están trabajando y en la sesión anterior del foro mostró una pequeña pincelada de una nueva herramienta que están implementando, pero esa no es la única. Las iniciativas contemplan el manejo de información más adecuada para poder optimizar la productividad de cada uno de los colaboradores de la fuerza de ventas, se trata de optimizar no solo los recursos, sino también el capital humano para lograr las metas.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** agrega que, en el tema de regionalización, se le pidió a Víctor una estrategia sobre cuáles sucursales hay que hacer más grandes, cuáles hay que unir unas con otras, por ejemplo, en Liberia en menos de 300 metros hay dos; y cómo se hará el proceso de multicanalidad de las sucursales a propósito de la Hoja de Ruta, esto tiene que ver con transformación. Ese modelo de regionalización vendrá en su momento a la Junta, están en la construcción de este y están esperando verlo también en el Comité Ejecutivo.

Sobre el plan táctico del Sr. Roa Gutiérrez manifiesta que se basaron en la creación de los planes de todo el Banco, entonces en el nuevo Comité Ejecutivo todos trabajan para el Sr. Roa Gutiérrez. Soporte está haciendo su plan táctico, Riesgo también, por eso es por lo que vieron el apetito de riesgo, este responde al plan, todo está alineado porque se hizo el primero y sobre este hicieron los demás planes.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** revela que han insistido en estas visitas y les han servido mucho, él no había tenido tantas oportunidades de salir, pero ahora sí, le parece muy importante sensibilizarse en cuanto a lo que pasa en las oficinas y que dentro de los puntos de dolor que pidieron a los funcionarios que externaran han estado todos los elementos que mencionó: vinculación, cobro de las comisiones, etc.

Sin embargo, también los están poniendo a trabajar, porque todas las oficinas son diferentes, pero todas presentaron las mismas estrategias que nacen a nivel institucional, entonces él preguntó por las estrategias específicas de cada oficina de acuerdo con las brechas internas, pues tiene que haber creatividad e innovación en los gerentes y tienen que tratar de hacer cosas diferentes, no solo las que institucionalmente se dan.

**La directora Sra. Solano Brenes** observa que sería oportuno, ahora que están hablando de especialización, mejorar los niveles de inglés de los colaboradores.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** menciona que la Sra. Carvajal Vega insistió mucho en esto.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** afirma que sí se debe mejorar en algunas áreas.

**La directora Sra. Solano Brenes** manifiesta que esto es importante. Además, pregunta cada cuánto van a tener retroalimentación del plan.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** responde que en el acuerdo dice que cada seis meses y que los datos van a estar en el Sistema de Información Gerencial.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** refiere que es importante el acuerdo porque esto responde también a los planes de acción de Sugef donde se decía que tienen que dar a conocer los planes de Negocios. Duda si esto quedó en los considerandos o en el acuerdo.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** indica que abajo dice *aprobar este modelo y que llegue a la Junta Directiva cada seis meses para la rendición de cuentas*, pero no es que va a haber cada mes los mismos datos disponibles en el Sistema de Información Gerencial para que la puedan ver.

**La directora Sra. González Mora** consulta cómo entra la medición del desempeño en todo este esquema, opina que esa es la base y que cuando se logra controlar la aguja se mueve.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** explica que después del plan táctico del Sr. Roa Gutiérrez se presentaron los planes de todas las demás áreas. Cree que entre marzo y abril termina el nuevo CMI. Declara que hay que traer el tema de las llaves de pago para ser analizado bajo la luz de la nueva regulación, que indica que hasta que no esté el 100% de las estimaciones no van a poder dar algún tipo de llave de pago, es un tema que debe venir a Junta, pero el Cuadro de Mando Integral y las nuevas metas estarán terminadas en abril.

**El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano** lee la propuesta de acuerdo para este punto:

*1. Dar por conocido el Plan Comercial presentado por la Subgerencia General de Negocios, el cual se encuentra debidamente alineado a la nueva estrategia aprobada por la Junta Directiva Nacional JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4 el pasado 20 de diciembre 2024.*

*2. Aprobar que este modelo llegue a la Junta Directiva Nacional cada 6 meses para la rendición de cuentas, considerando que dicha información estará siendo incorporada dentro del Sistema de Información Gerencial (SIG).*

Todos los directores en la sala se manifiestan a favor de la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Considerando:**

**1. Que dentro de los hallazgos establecidos en el informe SGF-0072-2024, recibido con fecha 15 de enero de 2024, respecto a la Evaluación del Acuerdo SUGEF 24-22 y el estudio del Sistema Basado en Riesgos (SBR) del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se planteó como medida de acción la presentación del Plan Comercial.**

**2. Que por medio del acuerdo No. 01-art.02 Acd.02-CCE- 2024, el Comité Corporativo Ejecutivo con fecha 07 de febrero 2024 aprobó el plan.**

**SE ACUERDA:**

**1. Dar por conocido el Plan Comercial presentado por la Subgerencia General de Negocios, el cual se encuentra debidamente alineado a la nueva estrategia aprobada por la Junta Directiva Nacional mediante el acuerdo JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4 del pasado 20 de diciembre de 2023.**

**2. Aprobar que este modelo llegue a la Junta Directiva Nacional cada seis meses para la rendición de cuentas, considerando que dicha información estará siendo incorporada dentro del Sistema de Información Gerencial (SIG)”. (246)**

**ACUERDO FIRME.**

**8.5.- Sociedades Anónimas.** No hay.

**8.6.- Otras dependencias internas o externas.** No hay.

**9.- Asuntos Varios.** No hay.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON CUARENTA Y OCHO MINUTOS.**

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja  
**Presidente**

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