

DIRECCIÓN FINANCIERA CORPORATIVA
DIVISIÓN CONTABILIDAD ANALÍTICA CORPORATIVA
ÁREA PRESUPUESTO



Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANALISIS DE ENTORNO	4
3. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	7
4. VALORACIÓN DE RIESGOS	8
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
6. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	11
7. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	12
8- PROYECCIONES FINANCIERAS 2023	20
9 MERCADOS Y PRODUCTOS	21
10 RELACIÓN DEL PAO 2023 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	21
11-UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2023	22
12- MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2023	24

► Control de versiones

Fecha	Versión		Actualizado por	Información de los cambios realizados
Setiembre 2023	1.0		Guiselle Carballo Varela	Creación del documento

INFORMACION CONFIDENCIAL

La información contenida en este documento es de USO CONFIDENCIAL y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular.

Fuente: Directriz de Clasificación de la Información

1. INTRODUCCIÓN

El **Plan Anual Operativo (PAO) 2023** del Banco Popular, ha sido estructurado basado en las disposiciones legales y técnicas emitidas por la Contraloría General de la República en sus **Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012- DC-DFOE**.

Por su parte, la División Contabilidad Analítica Corporativa y el Área de Presupuesto, son las dependencias técnicas que administran y validan el ciclo de formulación del PAO y Presupuesto para su presentación ante la Dirección Financiera Corporativa, y esta última lo presenta a la Subgerencia General de Operaciones, Gerencia General Corporativa y a posteriori obtener la aprobación de la Junta Directiva Nacional y de la Contraloría General de la República.

El Plan Anual Operativo y el Presupuesto Ordinario se utilizan como instrumentos de carácter estratégico para conducir el esfuerzo organizativo de mantener los niveles competitivos del Banco frente a la exigencia de desarrollarse con creces en un mercado dinámico y competitivo y que coadyuve a superar limitaciones coyunturales y estructurales de alta complejidad.

El **Plan Anual Operativo 2023**, establece un eje de vinculación entre los objetivos del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023 y los Planes Tácticos 2023 (Gobernanza, Experiencial Cliente, Financiero, Talento Humano y Productos y Servicios), a través del establecimiento de objetivos y metas PAO que contribuyan al cumplimiento de los lineamientos estratégicos. De esta forma, garantizar la consistencia técnica del PAO con la planificación de mediano y largo plazo.

Asimismo, se indican las metas e indicadores propuestos en materia de negocio bancario para el año 2023 (crecimiento en el saldo de las carteras de captación colocación, ingresos por servicios) que se gestionan en las oficinas comerciales de todo el país.

Finalmente, se incluye la totalidad de metas PAO formuladas por las dependencias institucionales, donde se identifica las metas vinculadas a indicadores de los Planes Tácticos y por tanto a los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico, además se identifica las metas como componente social, ambiental, estratégico, las que consolidan resultados institucionales.

2. ANALISIS DE ENTORNO

Seguidamente se muestra el diagnóstico de entorno preparado por la División Riesgo Financiero mediante oficio DRF-264-2022.

Como parte del abordaje, se actualizó la evolución de los principales macroprecios tasas de interés, tipo de cambio e inflación, según sus últimos ajustes presentados, considerando que lo previsto al cierre de mayo principalmente en el escenario esperado, estaba por debajo de las expectativas de negocio del Banco.

Al respecto, se corrieron los modelos con los cuales se hacen los escenarios y ajustes en estas variables con datos actualizados a julio y agosto del año en curso determinándose los siguientes resultados:

Escenario esperado							Escenario de riesgo						
Descripción	Último dato disponible	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	Descripción	Último dato disponible	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
TV_Cred_Total	6,80%	5,37%	3,87%	3,72%	3,57%	3,43%	TV_Cred_Total	6,80%	3,29%	1,81%	1,66%	1,52%	1,40%
TV_Cred_SPriv_MN	6,36%	4,98%	4,05%	3,89%	3,75%	3,62%	TV_Cred_SPriv_MN	6,36%	3,59%	2,66%	2,50%	2,36%	2,23%
TV_Cred_SPriv_ME	7,56%	6,04%	3,58%	3,41%	3,25%	3,09%	TV_Cred_SPriv_ME	7,56%	2,78%	0,32%	0,15%	-0,01%	-0,17%
IMAE	113,39	116,33	120,59	124,99	129,55	134,28	IMAE	113,39	114,67	117,16	119,68	122,26	124,89
TV_IMAE	7,48%	4,54%	3,66%	3,65%	3,65%	3,65%	TV_IMAE	7,48%	3,04%	2,17%	2,15%	2,15%	2,15%
TC_MONEX	637,41	637,14	644,77	652,39	660,01	667,63	TC_MONEX	637,41	654,54	662,17	669,79	677,41	685,03
Devaluacion	1,89%	-0,81%	1,20%	1,18%	1,17%	1,15%	Devaluacion	1,89%	1,90%	1,16%	1,15%	1,14%	1,13%
TBP	5,37%	6,85%	8,43%	6,42%	5,74%	6,80%	TBP	5,37%	8,90%	10,42%	8,23%	7,28%	8,00%
TRI_COL_3Mes	5,39%	5,27%	6,86%	5,17%	4,49%	5,55%	TRI_COL_3Mes	5,39%	7,33%	8,85%	6,98%	6,02%	6,75%
TRI_COL_6Mes	7,72%	7,57%	9,16%	7,46%	6,78%	7,84%	TRI_COL_6Mes	7,72%	9,62%	11,14%	9,27%	8,31%	9,04%
TRI_COL_9Mes	9,07%	8,92%	10,51%	8,81%	8,14%	9,20%	TRI_COL_9Mes	9,07%	10,98%	12,50%	10,63%	9,67%	10,40%
TRI_COL_12Mes	9,21%	9,06%	10,65%	8,96%	8,28%	9,34%	TRI_COL_12Mes	9,21%	11,12%	12,64%	10,77%	9,81%	10,54%
TRI_DOL_3Mes	0,90%	1,08%	1,22%	1,25%	1,29%	1,29%	TRI_DOL_3Mes	0,90%	1,85%	1,99%	2,02%	2,07%	2,07%
TRI_DOL_6Mes	2,34%	2,26%	2,48%	2,57%	2,66%	2,66%	TRI_DOL_6Mes	2,34%	3,25%	3,47%	3,56%	3,65%	3,65%
TRI_DOL_9Mes	2,62%	2,65%	2,85%	2,96%	3,04%	3,04%	TRI_DOL_9Mes	2,62%	3,77%	3,97%	4,08%	4,16%	4,16%
TRI_DOL_12Mes	3,01%	3,33%	3,59%	3,73%	3,83%	3,83%	TRI_DOL_12Mes	3,01%	4,55%	4,82%	4,95%	5,06%	5,06%
TV_Liquidez_SFN	5,98%	6,47%	6,12%	5,79%	5,48%	5,19%	TV_Liquidez_SFN	5,98%	4,62%	4,37%	4,14%	3,91%	3,70%
IPC	112,10	111,79	121,99	132,95	144,68	157,51	IPC	112,10	113,13	123,46	134,55	146,43	159,42
Inflación	11,48%	8,22%	7,83%	7,68%	7,53%	7,57%	Inflación	11,48%	9,52%	9,13%	8,98%	8,83%	8,87%
Tasa desempleo	13,27%	12,21%	12,76%	13,40%	13,95%	14,44%	Tasa desempleo	13,27%	13,66%	14,21%	14,85%	15,40%	15,90%
PIB	6,92%	3,24%	2,62%	2,61%	2,61%	2,61%	PIB	6,92%	2,18%	1,55%	1,54%	1,54%	1,54%

Al respecto es importante aclarar que como parte de los elementos de entorno se valoró:

2.1 Contexto internacional:

- Reducción en el precio internacional del petróleo, cotización \$100,7 por barril según el WTI (siglas en inglés de West Texas Intermediate), aunque incertidumbre del fin del conflicto Rusia-Ucrania se mantiene.
- Inflación en Estados Unidos tiene su primer mes con un dato menor al mes anterior 8,50% en Julio, respecto del 9,10% en junio de 2022.
- Receta de ajuste al alza en tasas de interés de política monetaria y el efecto en las tasas de interés de mercado internacional se mantiene. Discurso de Jeronne Powell en **Jackson Hole** (Wyoming) citó literalmente:

"Si bien las lecturas de inflación más bajas de julio son bienvenidas, **la mejora de un solo mes está muy lejos de lo que el Comité necesitará ver antes de que estemos seguros de que la inflación está bajando**", ha advertido. Tras una serie de cuatro subidas consecutivas de los tipos de interés que suman 2,25 puntos porcentuales, Powell cree que "no es momento para detenerse o hacer una pausa".

2.2 Contexto local:

- Reducción en el precio internacional del petróleo, aprobación del crédito con el FLAR (Fondo Latinoamericano de Reservas) y mejora del premio por invertir en colones, bajo las expectativas de ajuste al alza en el mercado cambiario, aunque la incertidumbre en el mercado internacional se mantiene.
- Inflación en Costa Rica no refleja caída en los precios internacionales del petróleo y mejora en los términos de intercambio.
- Receta de ajuste al alza en tasas de interés de política monetaria y el efecto en las tasas de interés de mercado internacional se mantiene, lo cual haría que los ajustes en tasas de interés locales se mantengan en las próximas tres revisiones del BCCR (Banco Central de Costa Rica).

- Los ajustes de la Tasa de Política Monetaria ya se están reflejando en las tasas de mercado de referencia como la (TBP)Tasa Básica Pasiva y la TRI (Tasa de Referencia Intercambiaria).

Como parte de los elementos citados, se aclara que de forma habitual del ejercicio de riesgo, siempre se incluyen dos escenarios uno esperado y uno de riesgo, los cuales deben ser sensibilizados dentro de la estructura financiera de la entidad, ya que de materializarse o agudizarse los riesgos, los resultados pueden desviarse hacia ese escenario, por lo que su evaluación permite tener medido el impacto de este escenario y la expectativa de ajuste que puedan tener los tomadores de decisión de dichas variables.

Por su parte, se adjunta archivo con la actualización de los macroprecios que se denomina **Escenarios 2022-2026_Inflacion_TC y Tasas**



DRF-264-2022
Escenarios 2022-2026

Se reitera que las proyecciones para los años 2022 y 2023 están bastantes ajustadas y corresponden a los valores esperados en las series, no obstante, dado la persistencia de algunos desequilibrios de la coyuntura económica actual, como la evolución de la inflación importada el ajuste de tasas de interés y el tipo de cambio, los ajustes podrían ser más acelerados de lo previsto, por lo que se debe dar un seguimiento permanente a la evolución de dichas variables.

Además, se debe considerar que en el largo plazo la desviación de los datos reales y la proyección incrementa, dado que todo modelo de ajuste estadístico incrementa su error de predicción conforme se extienda el plazo de estimación de las variables.

3. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una Institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, creado mediante la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal N° 4351. Su funcionamiento se regirá por las normas del Derecho Público.

El Banco Popular tiene como objetivo fundamental dar protección económica y bienestar a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito. Con este propósito procurará el desarrollo económico y social de los trabajadores, para lo cual podrá conceder créditos para necesidades urgentes, así como para la participación del trabajador en empresas generadoras de trabajo que tengan viabilidad económica. Asimismo, podrá financiar programas de desarrollo comunal.

El Banco Popular y sus empresas según corresponda, principalmente operan bajo el siguiente marco regulatorio general (según lo indicado por su Dirección Jurídica):

- Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.
- Ley de Protección al Trabajador.
- Ley Reguladora del Mercado de Valores.
- Ley Reguladora de Mercado de Seguros.
- Ley Reguladora de Contrato de Seguros.
- Ley 7786 7786, sus reformas y reglamentación conexas, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas.
- Ley General Administración Pública.
- Ley Control Interno.
- Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la Función Pública.
- Respectivos Reglamentos.

Además, el Banco Popular debe acatar las disposiciones de la Contraloría General de la República, la Superintendencia General de Entidades Financieras y en el caso de las sociedades deben cumplir con lo señalado por la Superintendencia General de Valores, Superintendencia de Pensiones, Superintendencia General de Seguros y cualquier otro ente regulador.

4. VALORACIÓN DE RIESGOS

Con respecto a la valoración de riesgos establecido en el artículo N°14 de la Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, a continuación, se adjunta mediante anexo N°1 los riesgos identificados cada para uno de los Planes Tácticos 2023 a saber: Gobernanza, Experiencial Cliente, Financiero, Talento Humano y Productos y Servicios.

En relación a los riesgos del PAO 2023, a la fecha se encuentran en proceso de identificación, para realizar su evaluación trimestral durante el período de ejecución. No obstante, se adjunta mediante anexo N°2 los resultados de evaluación de riesgos del PAO al II trimestre 2022 donde se muestra lo siguiente:

1. Al 30 de junio 2022, se poseen en la herramienta de riesgo operativo 60 riesgos, 231 factores y 66 planes de mitigación del PAO 2022, como parte de la gestión de riesgos para cada una de las 15 Direcciones del Banco.
2. Se posee un perfil de riesgo general en severidad media, debido a la fuerte concentración de riesgos en nivel medio y superior, para los cuales se definieron planes de mitigación que están en proceso de ejecución en tiempo o bien se encuentran en trámite de aprobación.
3. De la totalidad de planes de mitigación creados para mitigar los riesgos identificados a los PAO 2022 de las Direcciones del Banco, su distribución se encuentra de la siguiente manera:
 - El 25% (16 planes) reflejan un estado “Finalizado”.
 - El 74% (49 planes) se encuentran con estado “en tiempo”, lo que significa que los mismos fueron avalados y se están ejecutando por las respectivas Direcciones.
 - Un 1% (un plan) se encuentran en proceso de aprobación por parte de las Direcciones.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

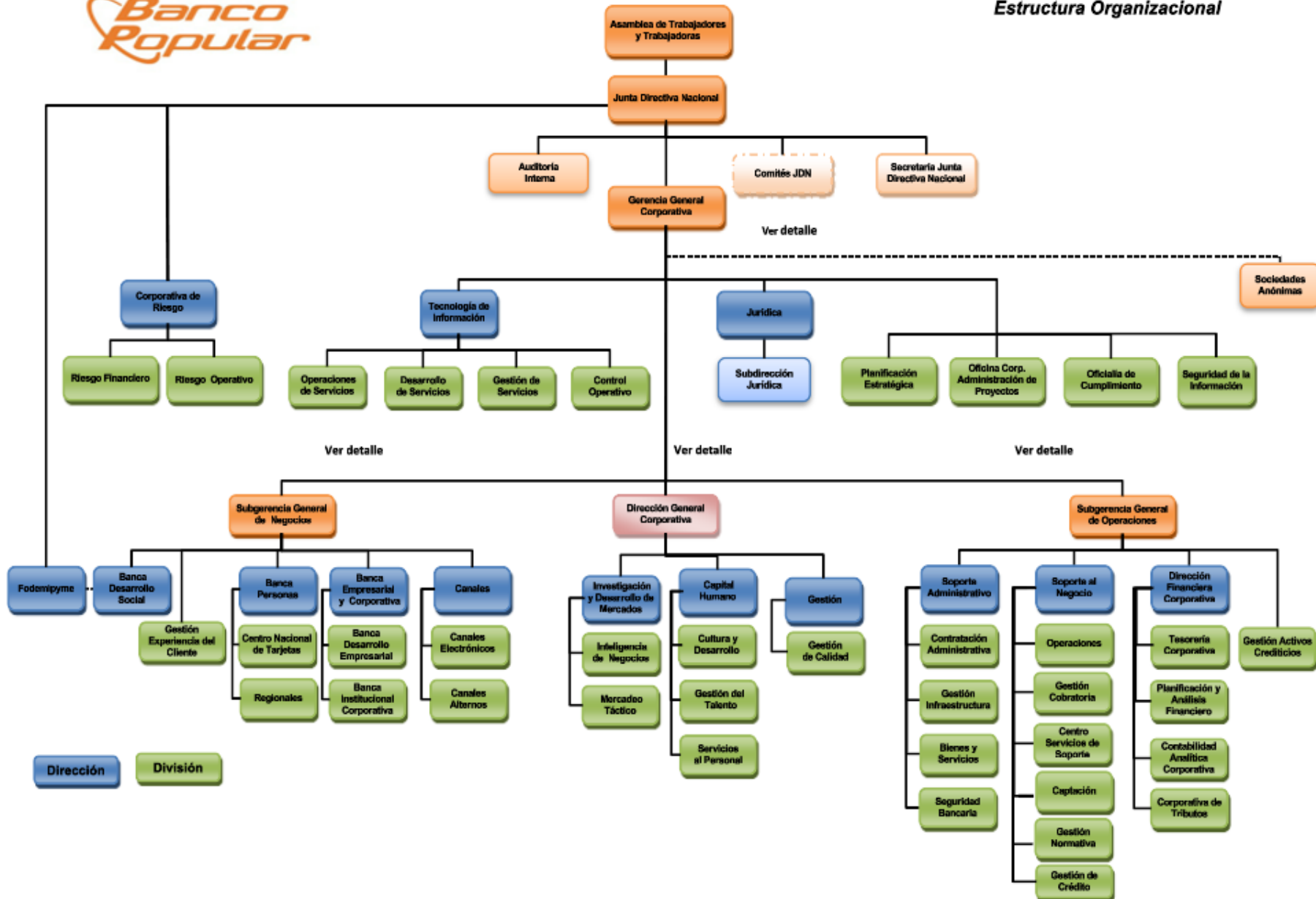
En el siguiente cuadro, se aprecia la estructura organizacional del Banco Popular, publicada en la Intranet Institucional a agosto 2022.

La estructura organizacional del Banco Popular, está actualizada, según los siguientes acuerdos de Junta Directiva Nacional:

Ac.651 Sesión 434914/11/2005//Ac.665 Sesión 435228/11/2005//Ac.108 Sesión 437116/02/2006//Ac.213 Sesión 438123/03/2006//Ac.530 Sesión 440917/07/2006//Ac.566 Sesión 441327/07/2006//Ac.100 Sesión 454628/01/2008//Ac.170 Sesión 455321/02/2008, JDN-4592-Ac.684-Art1631/07/08, JDN-4616-Ac964-Art723/10/08 Sesión No.4583-Art.9-Ac.-573-JDN//Sesión No. JDN-4633-Ac.No.03219/01/2009, Ac.863 Sesión 4700-17/09/2009/Sesión JDN-4738-Acuerdo#241, 11/03/2010 JDN-4772-Acuerdo#74012/07/2010, Oficio PGDO-769-2010, Sesión No.4976-Art.5-Ac.-303-JDN26-6-2012y JDN-5065-Acd-215-art-79/5/2013-Acuerdo N°07-art-4 Acd7-CGE26/3/2014/Acuerdo8-art5 Acd8-CGE-201410/4/2014, Acta-25-DIRCH-2014 aprobada GGC11-07-2014/GGC-0818-2014-del18/08/2014./JDN-5236-Acd-673-Art-5/JDN-5248-Acd-053-Art-3./JDN-5259-Acd-144-Art-9./JDN-5290-Acd-416-Art-4 del 01-07-2015, Oficio DGCA-752-2015./JDN-4976-Acd-303-Art-5 del 28-06-2012, Oficio PMGC-1099-2015./JDN-4976-Acd-303-Art-5 del 26-06-2012, Oficios PMGC-0034-2016y PMGC-0211-2016//DGCA-ACT-01-2016./DGCA-ACT-08-2016//DGCA-ACT-06-2016//DGCA-ACT-07-2016//Oficio GGC-0049-2017//DIRSN-214-2017//DGCA-Act-04-2016, DGCA-Act-11-2016//DGCA-Act-02-2017, DGCA-Act-04-2017//DGCA-ACT-08-2017//DGCA-Act.06-2017//Acuerdo JDN5512-acuerdo812, art3-DGCA-ACT-23-2017//JDN-5583-Acd-689-Art-11-Inciso1a, del 01/10/2018//Acuerdo JDN-5637-Acd-342-2019-Art-7//JDN-5750-Acd-624-2020-Art-5a//JDN-5912-Acd-346-2022-Art-



Estructura Organizacional



6. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La estructura programática de presupuesto, se encuentra establecida en función de tres programas presupuestarios, asignándosele un responsable directo a cada uno de ellos:

- **Programa 100: Administrativo**

El cual se compone de los siguientes subprogramas:

110: Gerencia General Corporativa
120: Asamblea de Trabajadores
130: Junta Directiva Nacional
140: Subgerencia General de Operaciones
150: Inversiones
160: Auditoría

- **Programa 200: Negocios**

Está conformado por los siguientes subprogramas:

210: Subgerencia General de Negocios
220: Divisiones Regionales
230: Fondos Especiales

- **Programa 300:**

Está integrado por FODEMIPYME (Fondo de desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa).

- **Responsabilidad de los programas:**

En cuanto a la responsabilidad de los programas presupuestarios, esta recae de la siguiente forma:

- **PROGRAMA 100**, Gerencia General Corporativa.

- **PROGRAMA 200 Y 300**, Subgerencia General de Negocios.

7. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A partir de la Orientación Estratégica 2023 de la Institución publicada por la División de Planificación Estratégica se incluyó el siguiente apartado:

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, se deben desarrollar planes que traduzcan los grandes lineamientos provenientes del PECFBPDC (Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal), en actividades a realizar en el transcurso del año, con el fin último de avanzar hacia la consecución de los objetivos planteados a largo plazo, así como dar cumplimiento a su visión y misión. Estos mismos deben ser expresados e incorporados por cada una de las dependencias formalmente establecidas en la estructura organizacional que ha sido aprobada por la Junta Directiva Nacional.

El proceso de planificación en el CFBPDC (Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal) se origina en la razón de ser del Banco Popular y las Sociedades Anónimas, como fundamento para la creación de valor y bienestar a la sociedad costarricense, por lo cual, es necesario considerar el alineamiento y vinculación mediante la integración de tres niveles de la planificación, con el orden jerárquico que se muestra a continuación:

- Elementos Constitutivos y marco legal; Ley Orgánica del Banco Popular y las Orientaciones Políticas aprobadas en la LXIII Asamblea Plenaria Extraordinaria del 21 de junio de 2014 de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.
- Planeamiento Estratégico: Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023, Modelo de Gestión de Negocios y los Planes Tácticos.
- Planeamiento Operativo: Plan Anual Operativo (PAO), Sistema de Evaluación del Desempeño basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y Balance de Desarrollo Personal (BDP).

A partir de lo anterior, se establece el siguiente esquema de planeamiento para el Conglomerado:



Orientaciones Políticas

La premisa del proceso de planificación en el CFBPDC son La Ley Orgánica del Banco Popular y las Orientaciones Políticas, aprobadas en la LXIII Asamblea Plenaria Extraordinaria del 21 de junio de 2014 de la Asamblea de Trabajadores/as. Las Orientaciones vigentes están basadas en el concepto de sostenibilidad que buscan la creación de valor a largo plazo fundamentado en el equilibrio entre el desarrollo económico, ambiental y social; lo cual se encuentra organizado de acuerdo a los siguientes lineamientos:

Orientaciones Políticas para el Fortalecimiento Institucional

1.1.Ámbito Económico

- 1.1.1.Cumplimiento de regulación y ética de Gestión
- 1.1.2.Gestión Integral de Riesgos
- 1.1.3.Eficiencia y Eficacia
- 1.1.4.Rentabilidad Financiera



1.2.Ámbito Social

- 1.2.1.Bienestar Laboral
- 1.2.2.Excelencia del Talento
- 1.2.3.Difusión del papel de la Asamblea

1.3.Ámbito Ambiental

- 1.3.1.Gestión ambiental Institucional
- 1.3.2.Normas estandarizadas y mejores prácticas
- 1.3.3.Educación ambiental



Orientaciones Políticas para el Fomento del Desarrollo Nacional

2.1.Ámbito Económico

- 2.1.1. Establecimiento de sinergias productivas y de negocios con los sectores sociales de la Asamblea
- 2.1.2. Apoyo a la consolidación de emprendimientos asociativos
- 2.1.3. Fondeo y colocación de recursos de Fondos Especiales



2.2.Ámbito Social

- 2.2.1. Generación de trabajo de calidad
- 2.2.2. Comunicación responsable
- 2.2.3. Profundización y especialización de la oferta de productos y servicio

2.3.Ámbito Ambiental

- 2.3.1. Competitividad Nacional
- 2.3.2. Estimulo a las iniciativas verdes



Ejes Transversales

		3.1. Equidad Comprometidos con la democratización económica, la distribución justa de la riqueza y la erradicación de las distintas formas de discriminación en razón del género, etnia, religión, procedencia geográfica, condición socioeconómica, condición física u orientación sexual.
3.2. Innovación Fomento al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la innovación, participando de iniciativas nacionales y regionales que coadyuven al progreso en este tema, favoreciendo la participación equitativa de hombres y mujeres.		
		3.3. Desarrollo Local Profundizar su modelo de atención regionalizado, brindando un decidido apoyo a las iniciativas que repercutan en el desarrollo local.
3.4. Alineamiento Corporativo Las orientaciones políticas dictadas por la ATT toman como punto de partida la sana gobernanza institucional y la coordinación de acciones entre la Asamblea, JDN y la GGC, de acuerdo con las funciones y responsabilidades que la Ley Orgánica del Banco Popular confiere a cada una de estas instancias, asimismo, son de carácter vinculante para el Conglomerado, conforme al artículo 14 de la Ley Orgánica de creación del BPDC.		

Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular 2019-2023

El Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023 aprobado mediante acuerdo de JDN-5738-Acd-495-2020-Art-6, de fecha 1° de junio del 2020, considera los elementos filosóficos que se encuentran debidamente alineados con la Ley Orgánica y con las Orientaciones Políticas vigentes; los cuales se detallan a continuación:

Propósito

A partir de esta definición en la Ley Orgánica, se sintetiza el propósito estratégico del Conglomerado:

“Fomentamos el Bienestar económico-financiero, social y ambiental para nuestros CLIENTES y demás habitantes del país, mediante el acceso a productos y servicios financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Misión:

El Conglomerado define su Misión, de acuerdo con el enunciado siguiente:

“Somos un Conglomerado Financiero que atiende las necesidades y expectativas de las personas, empresas, instituciones y organizaciones sociales; mediante procesos más humanos y eficientes, fundamentados en tecnología de punta e innovación”.

Visión:

El enunciado de la Visión se ha definido en el siguiente enunciado:

“Ser percibidos como el Conglomerado Financiero moderno, accesible, inclusivo, flexible, ágil, y humano; que, fundamentado en las tecnologías de punta, la eficiencia y la innovación, facilita a los clientes productos y servicios competitivos acordes a sus necesidades y expectativas en la triple línea base”.

Objetivos Estratégicos del CFBPDC (Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal)

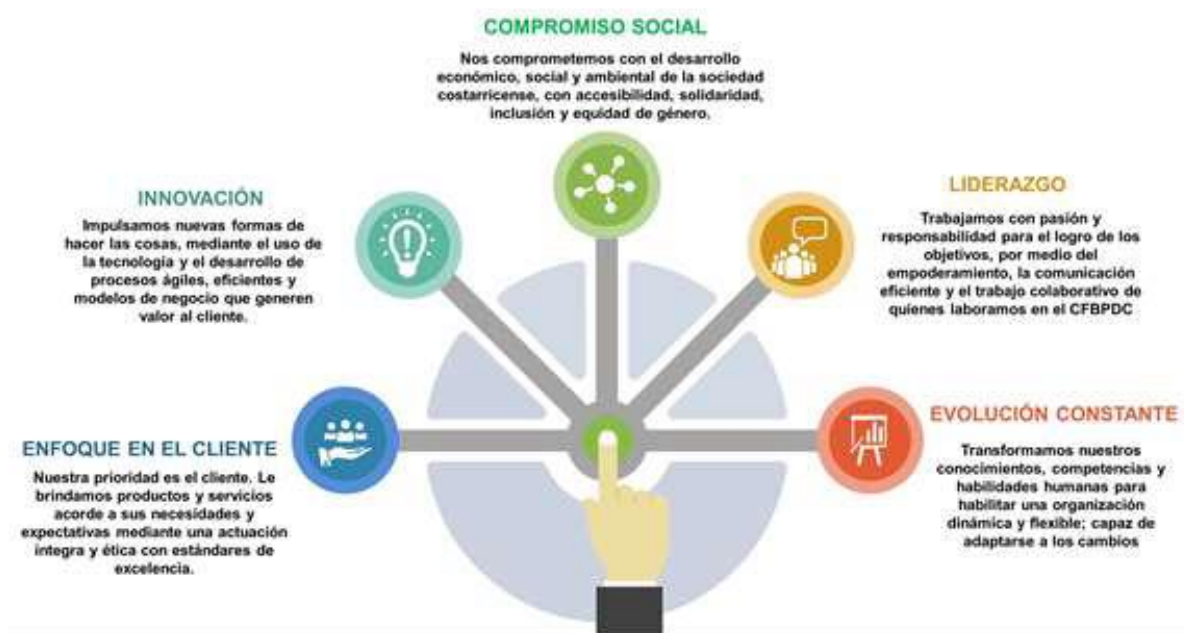
El Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023 (Estrategia Global) ha planteado los retos estratégicos para el Conglomerado, mediante la definición de los objetivos estratégicos que deben ejecutarse de manera transversal en todas las Unidades Estratégicas de Negocios.

Los objetivos estratégicos se muestran a continuación:



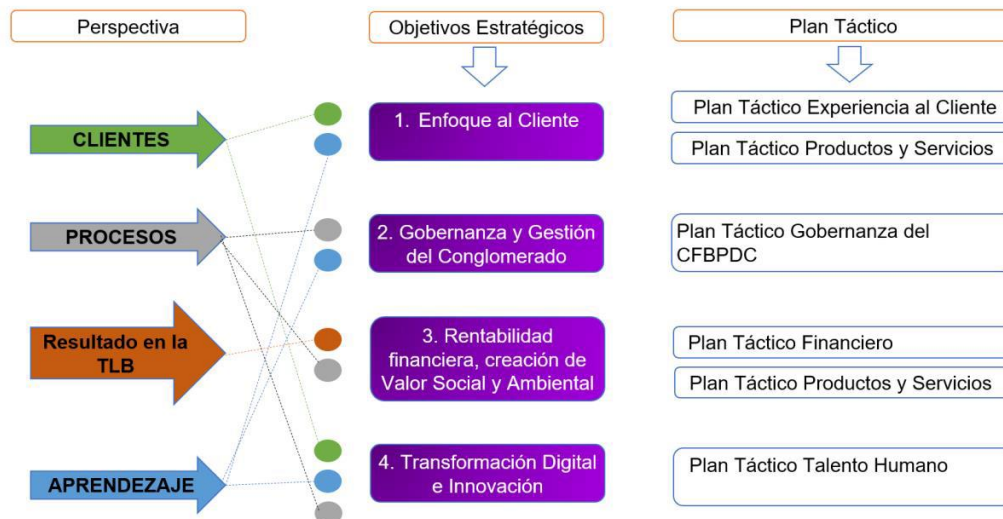
Valores

Los valores orientan la conducta de las personas que trabajamos en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y por ende, definen la cultura organizacional



Es importante destacar el alineamiento existente entre las perspectivas, los Objetivos Estratégicos, los Planes Tácticos, y otros instrumentos estratégicos de corto plazo tal como se muestra en la siguiente figura y tabla:

Planes de Mediano Plazo para habilitar la Estrategia



Planes Tácticos

Los planes tácticos del Banco Popular nacen como parte de la transición de los planes de acción vigentes a planes tácticos alineados y vinculados al CMI Institucional vigente; cuyo elemento diferenciador corresponde al análisis y diagnóstico realizado mediante el abordaje de práctica ágil, cuya dinámica consiste en definir métricas hacia el cumplimiento de objetivos, un modelo de gestión diferente y uso de herramientas colaborativas, para implementar una nueva forma de trabajo en la ejecución y búsqueda de logros estratégicos. Lo anterior, permite contar con elementos de resultados que aportan al cumplimiento del Plan Estratégico, mediante los compromisos acordados entre las dependencias, de acuerdo con los ejercicios de vinculación y priorización definidos.

A continuación, referenciamos los 5 Planes Tácticos:

1-Plan Táctico Gobernanza: Consolida un marco de Gobierno Corporativo que permita alcanzar un índice de gobernanza, enfocado en garantizar la eficiencia en la toma de decisiones, ejecución, dirección y control de la gestión del CFBPDC

2-Plan Táctico Experiencia al Cliente: Genera una experiencia que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, incrementando nuestra participación de mercado e integración de productos, servicios y canales, mediante la estrategia de las 6R

3-Plan Táctico Financiero: Contribuye con la Sostenibilidad Financiera de la Institución a través del ROE meta definido para cada período.

4-Plan Táctico Talento Humano: Desarrolla una cultura organizacional que incorpore las competencias digitales, conocimientos técnicos, sentido de pertenencia y alto desempeño para la Transformación Digital.

5-Plan Táctico Productos y Servicios: Brinda una oferta de productos y servicios bancarios competitivos, innovadores, accesibles y diferenciados, con parámetros de rentabilidad y que satisfaga las necesidades y expectativas de los segmentos.

8- PROYECCIONES FINANCIERAS 2023

Seguidamente, se presenta el detalle de los principales escenarios financieros para el 2023, específicamente las metas de negocios:

Crecimiento Cartera de Crédito

Cifras en millones de colones

Segmento de Creditos	SALDOS DE CREDITO		VARIACION ABSOLUTA		VARIACION %	
	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2022	AÑO 2023
BANCA PERSONAS	1 781 436	1 906 664	83 538	125 228	4,92%	7,03%
Consumo	1 032 726	1 126 466	58 324	93 740	5,99%	9,08%
Vehículos	13 129	15 755	2 564	2 626	24,27%	20,00%
Tarjetas de crédito.	74 844	81 638	1 322	6 794	1,80%	9,08%
Vivienda	660 736	682 805	21 329	22 069	3,34%	3,34%
EMPRESARIAL	943 897	975 488	65 000	31 591	7,40%	3,35%
Total	2 725 332	2 882 152	148 538	156 820	5,76%	5,75%

Captación:

Fuentes Tradicionales de Financiamiento
(cifras en millones de colones)

CONCEPTO	2022	2023	Aumento 2022		Aumento 2023	
			Absoluto	%	Absoluto	%
DATOS CONSOLIDADOS	1 405 568	1 482 710	74 221	5,57%	77 143	5,49%
Ahorro a la Vista	545 104	563 514	0	0,00%	18 410	3,38%
Cuentas Corrientes	33 710	35 773	0	0,00%	2 063	6,12%
Captaciones a Plazo Público	826 754	883 423	74 221	9,86%	56 669	6,85%
Estructura Consolidada	100,00%	100,00%				
Ahorro a la Vista	38,78%	38,01%				
Cuentas Corrientes	2,40%	2,41%				
Captaciones a Plazo Público	58,82%	59,58%				

Ingresos por servicios:

(en millones de colones)

AÑO	MONTO	CRECIMIENTO	
		ABSOLUTO	%
2021	24 393		
2022	27 006	2 613	10,71%
2023	29 796	2 789	10,33%

9 MERCADOS Y PRODUCTOS

Se establecieron diferentes segmentos de clientes para orientar mejor el diseño de la estrategia de comercialización, la obtención de resultados económicos y por supuesto, mejorar la experiencia del cliente. para lo cual se definen como primer paso los siguientes segmentos:

- Personas
- Institucional
- Empresas
- Organizaciones Sociales

Se tiene como objetivo brindar una oferta innovadora que distinga al Banco Popular, por generar una experiencia que satisfaga las necesidades y expectativas de la sociedad, aumentando con ello la principalidad, mediante la rentabilización, referenciación, recuperación, retención, relación y reactivación de los clientes y adicionalmente contar con una oferta comercial (Productos, Servicios, Atención y comercialización) moderna accesibles, disponible, que atienda las necesidades y expectativas de los micro segmentos definidos en el Modelo Gestión de Negocios.

10 RELACIÓN DEL PAO 2023 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Mediante oficio de la Gerencia General, GG-975-2004 (14 de julio del 2004) y GG-226-2005 (11 de febrero del 2005), se le comunica al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN, que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal no debe ser evaluado por este órgano ministerial, y en tal sentido no corresponde la remisión de la información solicitada.

Lo anterior, por cuanto a partir de un análisis efectuado por nuestra Consultoría Jurídica, ésta indica entre otras consideraciones, que *“dada la naturaleza jurídica del Banco Popular, de institución de derecho público no estatal, con plena autonomía administrativa y funcional (artículo 2 de su Ley Orgánica), a la fecha no existe disposición legal, que, conforme al origen de nuestros recursos financieros u operativa financiera, nos obligue en tal sentido.”*

Previo a esta valoración, se elevó la consulta a miembros de la Comisión Técnica Interinstitucional (MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda); sobre si debido al origen del Banco, como institución de derecho público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, éste debía presentar el informe PAO-PND, por lo que las funcionarias Florita Azofeifa y Maritza Sanabria (miembros de esta Comisión Técnica), señalaron lo descrito en el Pronunciamiento C-125, de la Procuraduría General de la República. Este pronunciamiento menciona que existen entidades públicas que se encuentran excluidas de la presentación de este informe, por lo que deben apegarse única y exclusivamente a lo dispuesto en la Circular 8270 de la Contraloría General de la República, para la elaboración de su PAO, sin embargo, en el 2012 dicha Circular fue derogada, quedando vigente las ***Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DFOE***.

Debido a las situaciones expuestas, el Banco Popular no incluye este apartado; los oficios de referencia (GG-975-2004 y GG-226-2005) fueron remitidos en su momento, con copia, a la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República.

11-UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2023

El Sistema Presupuesto (SIPRE) está diseñado para realizar una evaluación integral de la gestión institucional en forma trimestral, mediante la vinculación de los diferentes elementos que influyen en el negocio financiero.

Además, cada dependencia ha establecido unidades de medida para cada una de las metas, dentro de las matrices de planificación. Adicionalmente, hay que considerar que los objetivos, metas y estrategias ya han sido priorizados de acuerdo a su importancia estratégica y relevancia para el negocio bancario.

Por tanto, cada meta establecida en el Plan Anual Operativo 2023 de las dependencias del Banco Popular tiene su respectiva unidad de medida, la cual permite, por un lado, cuantificar la meta y por otro permite el establecimiento de indicadores de gestión.

Indicadores institucionales de las metas del Negocio 2023

Entre los indicadores más significativos para el Banco, se tienen los siguientes que miden el desempeño de la Cartera de Crédito, Captación, Ingresos por Servicios y otros indicadores.

CONCEPTO DE META		UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR
CARTERA CRÉDITO	Crédito Financiero	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2023 - Saldo a diciembre 2022
	Crédito Desarrollo	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2023 - Saldo a diciembre 2022
	Crédito Social	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2023 - Saldo a diciembre 2022
CARTERA CAPTACIÓN	Captación a Plazo	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2023 - Saldo a diciembre 2022
	Captación a la Vista	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2023 - Saldo a diciembre 2022
	Captación Cuentas Corrientes	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2023 - Saldo a diciembre 2022
INGRESOS POR SERVICIOS	Ingresos por Servicios	Millones de colones de Ingresos por comisiones	Incremento en el saldo de ingresos generados. La base es cero.
OTROS INDICADORES	Indicador de mora > 90 días	Porcentaje	Indicador Menor o igual porcentaje establecido
	Pérdida de cartera	Porcentaje	Indicador Menor o igual al porcentaje establecido

**Para cada una de las metas indicadas en las matrices PAO 2023, se encuentra incluida la respectiva unidad de medida.*

12-MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2023

La matriz adjunta mediante anexo N°3 ha sido desarrollada considerando los siguientes elementos:

1. Contiene las 589 metas PAO formuladas por 132 dependencias institucionales.
2. En la matriz se identifica las metas PAO que incluye las metas vinculadas a los indicadores de los Planes Tácticos del período en formulación, metas con componente social, ambiental, estratégico y metas que consolidan resultados institucionales.
3. Adicionalmente en la matriz se identifica las metas que previa aprobación de la Junta Directiva Nacional serán incluidas en el SIPP (Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos) de la Contraloría General de la República.