

## SESIÓN ORDINARIA 6223

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

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

### ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** procede a comprobar el cuórum.

Se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

Aprobación de las actas de las sesiones ordinarias n.º 6220 y n.º 6221.

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- La Comisión de Pautas y Banca Social remite, para conocimiento, la solicitud del Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras de remitirles, en versión digital, el Informe de labores y resultados del ejercicio anual de la Junta Directiva Nacional a más tardar el 01 de julio 2025. Además, se recomienda a la Junta Directiva Nacional que, una vez analizado el tema, se envíe una copia del acuerdo tomado al Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras para su conocimiento. (Ref.: Acuerdo CPBS-12-Acd-82-2025-Art-4)

3.2.- La Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica que se mantiene el nivel de la tasa de Política Monetaria en 4,00%. (Ref.: Oficio JD-6262/04)

3.3.- La Sra. Noylin Cruz Suárez remite el Informe final de gestión como fiscal de Popular Valores Puesto de Bolsa S.A., durante el periodo del 16 de diciembre de 2024 al 28 de mayo de 2025.

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción. (No hay)

7.- Informes y seguimiento de dependencias de Junta Directiva. (No hay)

8.- Asuntos Resolutivos:

8.1.- Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras. (No hay)

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional. (No hay)

8.3.- Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Auditoría.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Auditoría se refiere al Cuadro de Mando Integral de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos, Sociedad de Responsabilidad Limitada, para el periodo 2025-2027, el cual fue aprobado mediante acuerdo JDN-6217-Acd-547-2025-Art-10, pero en el que se omitió la mención explícita de la aprobación del Cuadro de Mando Integral. (Ref.: Acuerdo CCA-12-ACD-104-2025-Art-7)

8.3.2.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento, la presentación efectuada por la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre los temas de interés abordados en el XXIX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos CLAIN 2025. (Ref.: Acuerdo CCA-12-ACD-107-2025-Art-10)

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGN-0722-2025 de la Subgerencia General de Negocios, mediante el cual se detallan los mecanismos de monitoreo y evaluación para la rendición de cuentas de negocio, correspondiente al primer informe de junio de 2025, en atención al acuerdo JDN-6205-Acd-390-2025-Art-14, inciso 2. (Ref.: Oficio GGC-669-2025)

8.5.- Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Riesgo.

8.5.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Informe Integral de Riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de mayo de 2025.

8.6.- Otras dependencias internas o externas. (No hay)

8.7.- Sociedades Anónimas. (No hay)

8.8.- Asamblea de Cuotistas. (No hay)

9.- Asuntos Varios. (No hay)”

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** indica que luego de someter a consideración el orden del día, propone su aprobación.

Todos están de acuerdo con la propuesta.

Al respecto la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6223 celebrada el 1 de julio de 2025”. (603)**

**Comuníquese a la Secretaría General**

## **ARTÍCULO 2**

2.- Aprobación del acta.

Aprobación de las actas de las sesiones ordinarias n.º 6220 y n.º 6221.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** somete a consideración y aprobación el acta de la sesión ordinaria n.º 6220 celebrada del 23 de junio del 2025.

Todos están de acuerdo con la propuesta y la votan sin observaciones.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6220 celebrada el 23 de junio de 2025”. (604)**

**Comuníquese a la Secretaría General**

## **ARTÍCULO 3**

Aprobación de las actas de las sesiones ordinarias n.º 6220 y n.º 6221.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** somete a consideración y aprobación el acta de la sesión ordinaria n.º 6221 celebrada del 24 de junio del 2025.

Todos están de acuerdo con la propuesta y la votan sin observaciones.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6221 celebrada el 24 de junio de 2025”. (605)**

**Comuníquese a la Secretaría General**

#### **ARTÍCULO 4**

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- La Comisión de Pautas y Banca Social remite, para conocimiento, la solicitud del Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras de remitirles, en versión digital, el Informe de labores y resultados del ejercicio anual de la Junta Directiva Nacional a más tardar el 01 de julio 2025. Además, se recomienda a la Junta Directiva Nacional que, una vez analizado el tema, se envíe una copia del acuerdo tomado al Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras para su conocimiento. (Ref.: Acuerdo CPBS-12-Acd-82-2025-Art-4)

**El secretario general Sr. León Blanco** brinda lectura del enunciado.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** propone darlo por conocido.

Todos de acuerdo con la propuesta y la votan en firme.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido el acuerdo CPBS-12-Acd-82-2025-Art-4, en el que la Comisión de Pautas y Banca Social remite, para conocimiento, la solicitud del Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras de remitirles, en versión digital, el Informe de labores y resultados del ejercicio anual de la Junta Directiva Nacional a más tardar el 01 de julio 2025”. (596)**

#### **ACUERDO FIRME**

**Comuníquese a la Comisión de Pautas y Banca Social, Gerencia General Corporativa, Auditoría Interna y Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.**

#### **ARTÍCULO 5**

3.2.- La Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica que se mantiene el nivel de la tasa de Política Monetaria en 4,00%. (Ref.: Oficio JD-6262/04)

**El secretario general Sr. León Blanco** brinda lectura del enunciado.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** propone darlo por conocido.

Todos de acuerdo con la propuesta y la votan en firme.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido el oficio JD-6262/04, mediante el cual la Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica que se mantiene el nivel de la Tasa de Política Monetaria en 4,0%.**

**Lo anterior, de acuerdo de conformidad con lo establecido en el artículo 2 y artículo 3 inciso c) de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley No. 7558”. (597)**

#### **ACUERDO FIRME**

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

## ARTÍCULO 6

3.3.- La Sra. Noylin Cruz Suárez remite el Informe final de gestión como fiscal de Popular Valores Puesto de Bolsa S.A., durante el periodo del 16 de diciembre de 2024 al 28 de mayo de 2025.

**El secretario general Sr. León Blanco** brinda lectura del enunciado.

**La directora Sra. González Mora** pregunta si solicitud de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras fue tramitada o en qué condición se encuentra, pues teóricamente pusieron plazo al primero de julio, que es el día de hoy.

**El secretario general Sr. León Blanco** indica que el acuerdo fue recibido y se tramitó a través de la Comisión de Pautas y Banca Social, quien lo remitió a esta Junta Directiva. La fecha de plazo es una recomendación para que les sea entregado el informe.

Añade que internamente realizó las consultas pertinentes a la Administración y como es costumbre, apoya a la Junta Directiva en la elaboración de dicho informe, el cual ya se encuentra elaborado y la próxima semana lo presentarán ante seno para que lo remita a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras para que lo puedan incluir en la agenda de su próxima asamblea.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** propone darlo por conocido y remitir el informe a la Junta Directiva de Popular Valores.

Todos de acuerdo con la propuesta y la votan en firme.

La Junta Directiva Nacional, actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A., acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocido y remitir a la Junta Directiva de Popular Valores el Informe final de gestión como fiscal de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. de la Sra. Noylin Cruz Suárez, durante el periodo del 16 de diciembre de 2024 al 28 de mayo de 2025.**

**Lo anterior de conformidad con el artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno y las Directrices emitidas por la Contraloría General de la República que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión No. D-1-2005-CO-DFOE”. (598)**

## ACUERDO FIRME

**Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular, así como a la Auditoría Interna, Gerencia General y Junta Directiva de Popular Valores.**

## ARTÍCULO 7

8.3.1.- El Comité Corporativo de Auditoría se refiere al Cuadro de Mando Integral de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos, Sociedad de Responsabilidad Limitada, para el periodo 2025-2027, el cual fue aprobado mediante acuerdo JDN-6217-Acd-547-2025-Art-10, pero en el que se omitió la mención explícita de la aprobación del Cuadro de Mando Integral. (Ref.: Acuerdo CCA-12-ACD-104-2025-Art-7)

**El secretario general Sr. León Blanco** manifiesta que, cuando se hizo la presentación por parte de la Auditoría Interna del Cuadro de Mando Integral y todo lo relacionado con la Sociedad del Conglomerado, se dio por conocido, pero no se indicó expresamente que se aprobaba dicho CMI de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos.

En ese sentido, se hizo la consulta con el fin de rectificar el acuerdo y modificarlo en el sentido de dar por conocido y aprobado el Cuadro de Mando Integral.

**La directora Sra. Palomo Leitón** añade que esta aprobación explícita pasó nuevamente al Comité Corporativo de Auditoría para realizar el debido proceso y remitirlo a esta Junta Directiva.

Indica que realmente fue una omisión de indicación en el acuerdo, pues la presentación se hizo completa, considera que se tiene una lección aprendida.

**La directora Sra. González Cordero** señala que su consulta ya le fue respondida, en cuanto a si ese acuerdo fue debidamente corregido por el Comité Corporativo de Auditoría para poder hacer la corrección en esta Junta Directiva.

**El secretario general Sr. León Blanco** procede a dar lectura a la propuesta de acuerdo:

1. *Dar por conocido el acuerdo CCA-12-ACD-104-2025-Art-7, referente al Cuadro de Mando Integral de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos, Sociedad de Responsabilidad Limitada, para el periodo 2025-2027.*

2. *Modificar el acuerdo JDN-6217-Acd-547-2025-Art-10, a fin de incluir un inciso 2, en los siguientes términos:*

2. *Dar por conocido y aprobar el Cuadro de Mando Integral de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos, Sociedad de Responsabilidad Limitada, para el periodo 2025-2027.*

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** somete a consideración la propuesta de acuerdo:

Todos están de acuerdo con la propuesta y la votan en firme.

La Junta Directiva Nacional, actuando en funciones propias de Asamblea de Cuotistas de Popular Servicios Compartidos Sociedad de Responsabilidad Limitada, acuerda por unanimidad:

**“1. Dar por conocido el acuerdo CCA-12-ACD-104-2025-Art-7, referente al Cuadro de Mando Integral de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos, Sociedad de Responsabilidad Limitada, para el periodo 2025-2027.**

**2. Modificar el acuerdo JDN-6217-Acd-547-2025-Art-10, a fin de incluir un inciso 2, en los siguientes términos:**

**2. Dar por conocido y aprobar el Cuadro de Mando Integral de la Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos, Sociedad de Responsabilidad Limitada, para el periodo 2025-2027”.** (599)

#### **ACUERDO FIRME**

**Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, Auditoría Interna del Banco Popular, Comité Corporativo de Auditoría, así como a la Gerencia General y Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos.**

#### **ARTÍCULO 8**

**8.3.2.-** El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento, la presentación efectuada por la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre los temas de interés abordados en el XXIX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos CLAIN 2025. (Ref.: Acuerdo CCA-12-ACD-107-2025-Art-10)

**La directora Sra. Palomo Leitón** manifiesta que, junto con la directora, Sra. González Cordero participaron en la actividad, donde se encontraron con el auditor interno Sr. Flores Oviedo y el subauditor interno Sr. Marco Chaves Soto.

Añade que, sabiendo la importancia de transmitir los conocimientos que se adquieren y la nueva información, les pareció importante que en el Comité Corporativo de Auditoría el auditor interno y el subauditor interno se juntaran para hacer un resumen sobre las ideas principales del congreso, que están muy alineados a varios mensajes que han sido transmitidos en esta Junta Directiva de cara al nuevo plan estratégico de la Auditoría Interna y su participación acompañando a las juntas directivas y a la Administración, donde no se crucen líneas de coadministración, pero sí que se dé el término de asesoría y acompañamiento en proceso cuando sea necesario.

Comenta que en el congreso se habló sobre participar en el diseño y acompañamiento y no necesariamente están hablado de auditar un diseño en el proceso.

Por tanto, desde la Auditoría Interna se realizó un resumen y se consideró importante compartirlo con esta Junta Directiva, pero debe decir que en el Comité se dio una discusión entre la Administración y la Auditoría Interna, por lo cual se considera la necesidad de realizar un cambio cultural, el cual inicio con el nuevo auditor interno y las nuevas visiones.

**El auditor interno Sr. Flores Oviedo** menciona que se hizo un resumen sobre lo abordado en el congreso, donde uno de los elementos fundamentales fue el tema de la auditoría basada en riesgos, sobre todo, los retos para Latinoamérica en cuanto a marcos regulatorios, heterogéneos, un tema de resistencia cultural e incluso, escases del talento.

Considera que esos tres elementos son rescatables, se debe trabajar muy fuerte desde el nivel de la Administración y lo será más en la Auditoría Interna sobre esa resistencia cultural.

Comenta que el tema de la auditoría basada en riesgos viene basada desde algunos años atrás y de alguna manera está vinculada con el ente supervisor y también la supervisión basada en riesgos.

Conviene recordar que antes de los elementos de Basilea 2 y 3, las auditorías se realizaban por el método tradicional, es decir, basado en control, hoy la intención es que los procesos y productos que la Auditoría presente sean basados en riesgos.

Por otra parte, cuál debe ser uno de los pilares fundamentales de este modelo es que la Auditoría debe asumir un rol fundamental, se debe auditar las iniciativas que agreguen valor, por eso es muy importante que en las organizaciones se tengan mapeados los procesos, pues cuando se define el universo auditable será mucho más sencillo agregar valor y dimensionar todo lo relacionado con los riesgos.

Menciona que en la auditoría basada en riesgos se tienen cuatro elementos fundamentales, el valor estratégico, el cual es un punto fundamental porque aporta valor, más allá del cumplimiento normativo. Se debe recordar que los productos que desarrolla la Auditoría Interna no solo están basados en informes de carácter de cumplimiento, se dan estudios de control interno, servicios de asesoría, servicios de advertencia y otros importantes que son considerados de carácter especial.

La priorización a la que se refiere el enfoque es que se deben visualizar las áreas críticas de la organización. Una visión integrada, lo cual fue mencionado en la discusión muy rica con la gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega, es básicamente cómo poder entender desde la Auditoría Interna la perspectiva del negocio y por supuesto, a través de elementos sustanciales minimizar riesgos.

Lo anterior implica poder generar un acompañamiento desde la Auditoría Interna que desde ningún punto de vista provoque algún elemento de coadministración ni sabotaje. Si ha sido parte del acompañamiento no es permisible para una auditoría interna poder auditar en el corto plazo ninguno de esos procesos.

Indica que lo que antes era un 80-20 donde el aseguramiento era un 80% en los servicios de la auditoría y la asesoría era un 20%. Por tanto, la visión de la transformación propia de la Auditoría es que se logre un equilibrio aproximado de 50-50.

Todos los aspectos de asesoría propia de acompañamiento en los procesos, productos y elementos, obligatoriamente la Auditoría Interna deberá establecer dentro de su plan anual de trabajo y su marco integral un plazo prudente para poder tomar los elementos sustantivos para una revisión posterior.

En cuanto al enfoque proactivo, lo que busca es y que no era posible en la década anterior porque el contralor no lo visualizaba de esa manera, es lo que hoy llaman las 4 ases de la Auditoría Interna, asesorar, asegurar, advertir y el fundamental que viene a partir del concepto de auditoría continua que es anticipar.

Lo anterior representa reunirse con todas las áreas y poder, a través de elementos ágiles, establecer con el auditado ciertas fases, lo cual creará una oportunidad enorme, un valor agregado que sumará, pues ya no se esperarán hasta tres meses para decirle a la Administración dónde podría haber elementos que de una u otra forma son necesarios de corregir, así como donde puedan detectar en conjunto con el auditado una oportunidad real de mejora.

En el nuevo entorno bancario, basado en este modelo, el entorno regulatorio, la presión tecnológica y la transformación digital son sustantivos importantes, se debe entender y así lo ha hecho ver a diferentes niveles del Conglomerado, porque debe indicar que en próximos días realizará una reunión con todos los auditores, es algo que se venía conversando meses atrás, pero será asumido el liderazgo para que todos puedan trabajar sobre un mismo modelo de mejores prácticas y así fortalecer la institucionalidad, lo cual es lo más importante.

Cuando se habla de transformación digital se debe tener cuidado, en el Banco se ha tratado este tema no de la mejor forma, pues transformación digital e innovar son aspectos totalmente diferentes, donde el Banco y la Auditoría Interna requiere de ambos elementos, que es lo que poco a poco ha desarrollado la Administración.

Considera que se necesita clave para poder terminar con un proceso exitoso y consiste en ir migrando a la auditoría digital en forma paralela, no solo la Administración ha trabajado en hacer entender lo importante que es la banca digital, que al final es una empresa financiera con servicios tecnológicos bancarios.

En lo que corresponde a las competencias, bien lo decía el reto, hay mucho por empoderar y capacitar al rol. Por ejemplo, en los primeros días cuando analizó los perfiles del personal de la Auditoría Interna, pudo ver que se cuenta con gente sumamente capacitada, a la cual la Institución le brindó la oportunidad de alcanzar esos niveles, lo que hace falta es poner las piezas clave en el lugar correcto.

Cree que, de acuerdo con su experiencia profesional, es parte de lo que esperaría poder sumar en mucho durante la transformación desde la perspectiva del órgano de fiscalización.

Añade como temas importantes los beneficios cuantificables, por ejemplo, un 29% de la satisfacción de los *Stockholders*, qué hace el auditor llevando al Comité Corporativo de Auditoría o a la Junta Directiva Nacional, el cumplimiento cercano al 100% del plan anual, si eso no genera satisfacción, si la percepción del auditado no es la correcta o la esperada. Considera que no es cumplir por hacerlo, sino cumplir y generar valor, por lo que espera que ese impacto estratégico se pueda lograr en los próximos años, sobre todo, en la necesidad de alinear un poco más el plan estratégico de la Auditoría Interna con el Plan Estratégico Institucional.

En cuanto a la auditoría interna digital, que hacia dónde deben avanzar, consiste en entender que se requiere un enfoque integral ágil y con visión de futuro, eso representa utilizar herramientas y modelos ágiles como Scrum, a partir de la auditoría continua. Por tanto, muchos de los productos que sean generados deben ser descansados bajo la línea de la auditoría continua para que las oportunidades de mejora sean realmente de carácter oportuno.

Menciona que, en la auditoría interna digital, el modelo fundamental es dar valor, pero para lograrlo se requiere tecnología y recurso humano capacitado, así como la aplicabilidad de una metodología de manera correcta.

Por otra parte, a partir de todos esos elementos, se debe determinar qué se debe auditar, por ejemplo, tal como se dijo en el congreso, los temas de tecnología emergentes, los gobiernos de datos, etc.

Comenta que se tuvo una reunión, pues curiosamente en el nivel del Banco quien ha trabajado en mejor proceso de gobierno de datos, ha sido la Auditoría Interna, pero se ha dado cierta resistencia en cuanto al apoyo que esta pueda generar a la Administración en ese sentido, algo que desde su perspectiva lo considera triste, pero también se está tomando acción al respecto, pues al final son una misma Institución y su discurso es muy claro en cuanto a que, si el Banco está bien, todos lo estarán y es la intención propia.

En relación con los riesgos de ESG en Banca, es otro de los temas que se está manejando en el nivel mundial o lo conocido como ASG, el Banco hace algunos años ha venido elaborando un informe de sostenibilidad basado en la NIIF S1 y NIIF S2, que es un documento sustancial importante, que aun cuando a través del Colegio de Contadores Públicos y la Superintendencia General de Entidades Financieras se ha establecido un plazo de compromiso y de obligatoriedad, el Banco ha dado pasos gigantescos, incluso ya se tienen los primeros modelos e informes de sostenibilidad.

Recuerda que esta norma obliga que, amparado al informe de Auditoría Externa, haya un modelo complementario donde se pueda analizar y visualizar los riesgos ESG.

Considera que en esto hay un elemento fundamental, hoy parte de esa clave en las auditorías internas y en las direcciones de riesgo de las instituciones van en función de lo conocido como riesgos emergentes, los cuales, no necesariamente son de carácter cuantitativo, también lo son de carácter cualitativo. Esos son riesgos que probablemente no son riesgos financieros, en este momento se está enfrentando el riesgo geopolítico, por ejemplo, lo sucedió entre Rusia y Ucrania, los Estados Unidos. Irán e Israel y otros elementos que puedan generar algún efecto.

En lo que respecta a la cultura, eso es fundamental, por lo que se deben establecer y aprovechar las mejores prácticas, en ente contralor en Costa Rica tiene desfase importante en materia de lo conocido con Enterprise Risk Management, o Marco Coso que es necesario, más un modelo de madurez para poder generar un proceso correcto de la auditoría de este tipo de riesgos.

Añade que, en el contexto y el propósito de estos elementos, es imperante auditar la implementación de esos elementos y para que sea efectiva esa auditoría se debe integrar el análisis de los controles tangibles e intangibles con el objetivo de asegurar la implementación genuina y las iniciativas de sostenibilidad. En esto propiamente en el nivel de productos, etc., Banco debe hacer un esfuerzo el cual ya la Administración lo tiene mapeado.

Otro elemento fundamental se relaciona con la inteligencia artificial, en lo cual él es sumamente estricto —y lo ha expresado así en diferentes foros que ha participado— hay dos principios que son cero negociables: objetividad e independencia, pero cuando él se enfrenta a un órgano de dirección, a una alta gerencia o un comité ejecutivo, no hay posibilidad de traer la inteligencia artificial, sino que hay que tener un criterio y una experiencia de desarrollos que significa tener los elementos accesorios para esto, pero se ha encontrado que en algunas organizaciones ya se emiten informes basados en esto cuando la inteligencia artificial tiene que convertirse en un socio estratégico principal de las auditorías internas.

Por su puesto, la inteligencia artificial va a ayudar en muchos aspectos, sobre todo, en actividades ilícitas, porque los modelos predictivos pueden ayudar a minimizar el impacto del riesgo de fraude a través de diferentes herramientas.

Ahora bien, todo tiene un proceso y la inteligencia artificial en función de la administración de actividades no correctas, sin lugar a duda, es fundamental, pero cabe destacar un elemento, a saber, que la inteligencia artificial, los algoritmos o lo que se programe va a dar un buen resultado si la información suministrada realmente es de calidad, por eso, es fundamental la calidad de la información que se integre para poder utilizar este elemento.

Añade, sobre mitigar ataques basados en inteligencia artificial, que Costa Rica, después de la pandemia causada por el covid, sufrió consecuencias importantes que no fueron solo ciberataques sino cibercrimen, por ejemplo, lo que sucedió en la Caja Costarricense del Seguro Social, que es algo más allá que un ciberataque, puesto que eso atentaba contra la salud de un país.

Advierte que Satya Nadella, quien es CO de Microsoft, que la inteligencia artificial es la tecnología más importante de esta generación y que tiene el potencial de resolver algunos de los problemas más urgentes del mundo, pero también lleva a crear nuevos desafíos, por eso es por

lo que mencionaba la importancia de cómo utiliza este tipo de tecnologías cada persona a la hora de desarrollar sus labores. Igualmente, en algún momento, dependiendo de lo que se esté programando dentro de tal, esto puede convertirse en un arma de doble filo.

Rescata algunos detalles importantes de algunas reflexiones finales: todos estos elementos van a ayudar a reforzar la cultura de control. Las organizaciones deben entender que deben establecer una pirámide de culturas cuyo piso es su cultura de control y su ascenso está en la cultura de riesgos y, por último, en la cultura de cumplimiento. Si se lograra enfocar la suma de la cultura de control, la cultura de cumplimiento y la cultura de riesgo, se va a obtener lo que se conoce en gobernanza como una “cultura empresarial” y eso va a ayudar a mitigar, sin lugar a duda, riesgos legales, especialmente, el riesgo emergente del riesgo de reputación.

Con esto, finaliza su exposición y queda a las órdenes de los presentes para atender observaciones.

**El secretario general Sr. León Blanco** lee la propuesta de acuerdo:

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por conocida la presentación efectuada por la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre los temas de interés abordados en el XXIX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos CLAIN 2025, en atención del acuerdo CCA-12-ACD-107-2025-Art-10”. (600)**

#### **ACUERDO FIRME.**

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

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

#### **ARTÍCULO 9**

8.4.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGN-0722-2025 de la Subgerencia General de Negocios, mediante el cual se detallan los mecanismos de monitoreo y evaluación para la rendición de cuentas de negocio, correspondiente al primer informe de junio de 2025, en atención al acuerdo JDN-6205-Acd-390-2025-Art-14, inciso 2. (Ref.: Oficio GGC-669-2025)

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** indica que esta presentación obedece al acuerdo JDN-6205-Acd-390-2025-Art-14, mediante la cual se solicita un informe quincenal de no más de 15 minutos referente a las carteras de Consumo, Vivienda, Vehículos, Empresarial, Corporativo y Tarjetas y otros elementos, aunque se determinó presentar en cada una de las quincenas algún tema en especial, por ello, hoy se refiere al crédito en virtud de que todos saben que Consumo no se ha estado comportando con la evolución que a la están acostumbrados y que el enfoque en ese producto siempre es relevante verlo.

Esto en contraposición con esas mismas líneas solamente considerando junio de 2025, que es el mes que corre y se observa un crecimiento del 13% a 14% que es natural o cíclico, porque se dirigen muchos esfuerzos para formalizar previo a la quincena, porque de lo contrario hay que cobrar los intereses anticipados al mes de corte del siguiente mes, que es el 5 la fecha de pago, entonces, ese pico es natural, pero el resto del comportamiento es el que hay que evidenciar y porque permite ver que el 23 de junio se estabilizan y empiezan ambas líneas a crecer.

Advierte que no puede ser irresponsable y decir que esto se produjo por las acciones que se tomaron, por cuanto se ha estado llevando a cabo un esfuerzo por crecer, sin embargo, sí se tomaron acciones relacionadas con una reunión que se llevó a cabo con la Dirección Corporativa de Riesgo y toda el área comercial (fue interdisciplinaria) y se aportó ideas sobre qué se podía hacer, sin disminuir la rentabilidad, o sea, no bajar tasas, y también no afectar los plazos, pero, sí, cambiar un poco reglas del negocio y lineamientos de crédito.

Sostiene que de esa reunión surgieron cerca de 10 asuntos, gracias a los cuales el 23 de junio se logró estabilizar la curva, porque después de esa fecha el ALCO aprobó unas medidas de cambio urgente producto de esa reunión. Efectivamente, no todas se podían implementar con la prontitud que se quería, por tanto, hay algunas que están pendientes, pero, con solo esos 5 puntos y uno de que es de conocimiento, ya la cartera empezó a estabilizarse y a crecer.

A modo de referencia, una de las medidas fue eliminar la espera de un mes para la afiliación BP Salario, pues para un crédito había que esperar a que el futuro deudor tuviera al menos un mes de afiliado al BP Salario, lo cual se eliminó y eso posibilitó colocar de forma inmediata y pasar el score de operaciones que estaban siendo rechazadas, además de habilitar a los pensionados, a quienes se les pedía 3 meses de BP Salario.

Añade que también se definió eliminar al fiador en la línea 70, que es la del sector público y el sector privado, a 60 meses, dado que, si no tenía deducción de planilla, se pedía un fiador y, ahora, ese fiador se está eliminando y se está mitigando ese efecto con un comportamiento histórico de pago de al menos 1,25.



**El secretario general Sr. León Blanco** lee la propuesta de acuerdo:

*Dar por recibidos los oficios GGC-669-2025 y SGN-0722-2025, mediante los cuales se detallan los mecanismos de monitoreo y evaluación para la rendición de cuentas de negocio, así como la información requerida por los directores de la Junta Directiva Nacional para completar los elementos relevantes del Plan Táctico Comercial de Negocios 2025, en cumplimiento del acuerdo de JDN-6205-Acd-390-2025-Art-14, sobre el cumplimiento de las metas comerciales.*

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

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** pregunta cómo va el crédito de Consumo.

**La directora Sra. Palomo Leitón** indica que no le quedó claro, porque vio que había crecimientos en mayo 0,71%, en junio de 0,90 y algo, por lo que desea saber si ese comparativo del crecimiento es versus el mes anterior o interanual y, siendo así, cuál sería el crecimiento interanual que se lleva acumulado.

**La directora Sra. González Mora** agradece la presentación y consulta si todas esas medidas tomadas y que están pendientes de implementar que “agilizan” los procesos para conceder crédito, tienen mitigantes, o sea, si para cada control que se está eliminando para que el cliente reciba su crédito con un mejor plazo, hay un mitigante, pues, si no lo hubiese, eso sería debilitar el proceso de crédito y asumir un mayor riesgo de incobrabilidad. Aunque cree que eso lo tiene claro la administración, le gustaría, para efectos del acta, que lo comente.

**La directora Sra. Solano Brenes** sabe que los datos son mensuales y manifiesta que no ve una estacionalidad o incremento en comercio, sobre todo, que pueda determinar que el consumo está siendo afectado por algo en particular. El asunto es que el cambio de la curva definitivamente fue por el efecto de las medidas, sin embargo, en agosto sí hay una estacionalidad alta, sobre todo, en consumo. Entonces, desea conocer si estos cambios que se aplicaron puedan limitar el otorgamiento de crédito o la curva que se esperaría que sea mucho mayor en agosto.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** contesta la pregunta planteada por el presidente sobre cómo va Consumo: definitivamente se debe reconocer que no está bien, pero también que hay un momento coyuntural de desaceleración económica que está afectando a todos los bancos, no solo al Banco Popular.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** especifica que lo que quiero saber es cómo está consumo, pues todos saben que hay una coyuntura.

Ahora bien, con respecto a la duda de la directora Sra. Palomo Leitón, aclara que el dato no es interanual, sino mensual. No trajo el dato interanual, pero recuerda que el año anterior fue muy bueno en colocación, de hecho, en julio de 2024 ya se había cumplido la meta del 2023 al haber llegado a ₡108.000 millones, entonces, interanualmente esos resultados favorecen el año anterior.

En cuanto a la consulta muy acertada de la directora Sra. González Mora, responde que, en primer lugar, se propusieron no cambiar la rentabilidad, pues es prioritaria, de ahí que se mantuvieron tasas y plazos, por ello se desarrolló un trabajo conjunto con la Dirección Corporativa de Riesgo (se espera seguir llevando a cabo este tipo de mesas de trabajo, porque favorecen mucho), en el cual participaron el director Corporativo de Riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas, el jefe de la División de Riesgo Financiero Sr. Maurilio Rosales Solano y su colaboradora Sra. Daniela Barrios, así como la gente del negocio como jefes comerciales, la Dirección de Productos, él mismo, etcétera.

Esta mesa de trabajo determinó que muchos de los aspectos se mitigaban, por ejemplo, una de las medidas fue quitar el fiador siempre y cuando se cumpliera un cph mínimo de 1,5, o sea, todo se trató de hacer con un mitigador, pero la principal medida que se tomó fue llevar, como en todo, un monitoreo constante. Se están aplicando estos cambios, se empezó a colocar y se va a ver muy pronto la evolución del comportamiento de esas cosechas en mora, moras tempranas, etcétera.

Asegura que el director Corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas estuvo de acuerdo con todas esas medidas, la cuales no solo fueron sometidas a esa instancia, sino que también se presentaron al ALCO, por lo que se comprometió a seguir llevándole el pulso a todo esto, para ver qué tal se van comportando las cosechas.

Apunta que, definitivamente, junio es un mes atípico, aunque no va a hablar de junio, puesto que la ciclicidad la marca el segundo semestre, que siempre es mejor en crédito que el primero, motivo por el cual se esperaría estar creciendo muchísimo más en el segundo semestre.

Finalmente, tampoco se puede comprometer, pero desea afirmar que, con estas “piedras que se encontraron en el camino” y que se están mitigando y quitando, hay compromisos de la fuerza de venta y de los jefes comerciales de volver cercanos los niveles que mencionó ya no ₡20.000 millones, sino de ₡30.000 millones a ₡35.000 millones de colocación.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** suma a lo expresado que conviene entender que Consumo no se va a poder llevar como en otros tiempos lo llevaba el Banco por la nueva normativa de la Sugef, la cual tiene dos graves problemas, el primero es niveles de estimación elevadísimos cuando hay mora temprana y el segundo es la absorción de capital cuando las operaciones son mayores a 9 años.

Como se ha hablado en otras ocasiones, se tiene una población con deudas de Consumo de 10 años que vienen al Banco buscando una mejor opción y no se les puede ampliar el plazo, porque la política de la Superintendencia castiga en materia de capital. Entonces, todo el mercado está afectado por las nuevas regulaciones en materia de consumo que pretendían desincentivar el crédito de consumo y cree que esas medidas han sido bastante efectivas en el mercado.

Se está monitoreando cuál es el precio de la competencia y el Banco Popular está ofreciendo precios competitivos, está tratando de corregir reglas de negocio que históricamente han existido y nadie sabe por qué, puesto que no tienen lógica, ni sentido común, e ir trabajando en reglas de negocio mucho más claras y sencillas para todos. Además, se están realizando cambios en las políticas, obviamente, siempre desde el enfoque del riesgo y la rentabilidad de la cartera.

Cree que es importante comprender que el Banco nunca crecerá en consumo con el ritmo en el que crecía antes y sí debe monitorearse la rentabilidad, la mora y el capital.

En temas corporativos, irán creciendo con el tiempo en mediana empresa, sin embargo, el mayor reto que tienen como Banco Popular es el fondeo y menciona brevemente la limitación que existe en esta materia.

Cree que este mes fue bueno, al analizar los números que trae el subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez, se evidencia que el junio cierra bien y ya van llenando la brecha en consumo para, en algún momento, estabilizarse y presentar un comportamiento bastante constante.

Precisa que tratarán, a partir de estas nuevas reglas de negocio, mercado y regulación, estabilizar al Banco en un nivel de crecimiento constante en consumo para los próximos años.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** observa que existe una realidad y es el tema de la regulación, pero, además, correspondería rediseñar la estrategia. Avisa que ya viene el segundo semestre, por consiguiente, cuando pide puntualizar, pues no desea escuchar que todos están igual y tampoco desea oír sobre la regulación. Afirma que hay que golpear con los números reales, porque eso los obliga a analizar si están rediseñando la estrategia o no, tampoco desea que se vaya sobreponiendo un semestre sobre otro con este problema.

La idea es enfrentar la situación tal cual es. Ahora, si, efectivamente es un tema de regulación, pues no hay otro camino, primero está la legalidad, pero advierte que no pueden tardar mucho en rediseñar, replantear el rumbo y acelerar hacia la parte empresarial y a todas las áreas que ya se conocen.

Pide no ser repetitivos, informar sobre los avances y no repetir toda una perorata. Aclara que no le molesta, pero así saben en qué están rediseñando los asuntos; reitera que de lo contrario se sobrepondrá un resultado sobre otro.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** aprecia que justamente deseaba transmitirles que no crecerán a los niveles del año pasado o antepasado, es decir, el Banco no tendrá esa tendencia.

Reporta que, al reunirse con las áreas y las fuerzas de ventas, estas le dijeron que el Banco, históricamente, para crecer necesitaba determinada cantidad en consumo y esta servidora les aclaró que no podrán tener ese comportamiento. Por consiguiente, deben ir a otras carteras, colocar en mediana empresa, reactivar pymes, la pequeña empresa y cree que eso es lo importante.

Además, esta Junta Directiva Nacional debe saber que en las proyecciones que aprobó este mismo órgano, venía una tendencia más mesurada en consumo. Avisa que las nuevas proyecciones que traerán incorporan el comportamiento del primer semestre y el comportamiento de las variables macroeconómicas.

Avisa que para quienes tienen muchos años en el Banco, el crecimiento en consumo, que era antes el mayor motor y dejaba mucho margen, es ahora el que está un poco más trabado porque genera morosidad, estimaciones y todo lo que ya han hablado.

Confirma que la estrategia cambió y ahora deben redefinir el pastel para entrar en otros segmentos como pymes, banca empresarial, vivienda y vehículos.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** advierte que dirá algo que puede sonar feo, pero quienes son del mundo de negocios, hablan así también.

Acto seguido, pide ver para todos lados y analizar a quién quitan del pastel y quien está en peores condiciones que el Banco. Utiliza un ejemplo hipotético y señala que si se secaron los palos de naranja hay que ver si hay mamón chino en alguna parte de la finca para sustituir las naranjas. De pronto, si al vecino se le secaron las yucas y pueden ellos cultivarlas, pues hay que ver qué mercado se le roba al vecino.

Agrega que, al ser este un país pequeño, pues su mercadillo es de mentiras; aunque afirma que esta no es la panacea, pero sí es una parte y trae a colación la compra de Coopeservidores; recuerda que, si otros no compraron la cooperativa, pues sí lo hizo este Banco Popular.

**El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez** señala que han tratado de cambiar el enfoque, saben lo importante que es esto por el margen financiero, pero deben apoyarse en otras líneas donde están empezando a ser más visibles.

Reconoce que consumo está mal, pero empresarial, banca corporativa, vivienda van bien y es importante tenerlo en mente. Recuerdan que hace una semana en una sesión se preguntó cuánto presupuesto de retención se requiere, porque una cosa es estar colocando y otra, poderlo retener.

Recuerda que se dijo que el consumo estaba bien en cuando a tasas, pero es sabido que sí existe un aumento de tasas de interés en la parte corporativa y esto los hará bajar el acelerador.

La política y el presupuesto de retención son muy importantes para estos segmentos y para seguir manteniendo el crecimiento que les está dando el sustitutivo de consumo.

Nota que la Dirección de Finanzas está haciendo el estudio para ese presupuesto de retención y que no se lleven algunos clientes importantes. Confirma que están abordando nuevos segmentos y tipos de cliente, son novedosos para el banco y no son clientes tradicionales.

**El director Sr. Espinoza Guido** consulta cómo están con la elaboración de los modelos de negocio de cada una de las unidades estratégicas del Conglomerado, es decir, del Banco y las subsidiarias.

Se refiere a poner en blanco y negro cómo funciona el negocio o cómo lo conceptualizan. Pregunta esto porque ya en Popular Valores tienen ese trabajo realizado, entiende que lo estaba impulsando la División de Planificación Estratégica Corporativa para toda la organización, aunque no recuerda la fecha establecida para que tengan esto claro.

Aprovecha el uso de la palabra para verbalizar algunas irreverencias: cree que a veces se hacen castillos en el aire y no tienen claridad de cómo resolverlo. Cree también que a veces se dan verdades por hechas, sin que sean así. Por ejemplo, cuando hablan de monitoreo y evaluación, no tiene claro cómo monitorearán y evaluarán a la competencia. Se pregunta cómo obtendrán esos datos y cómo le darán inteligencia al análisis de esa información.

Plantea que hoy pueden decir que pymes es un segmento interesante y puede ser muy natural para el Banco, por supuesto, pueden tener una buena experiencia, pero lo cierto es que existen otras instituciones, incluso de corte privado, que han avanzado muchísimo al desarrollar un modelo de negocio específico.

Cuando este servidor ha dicho, por ejemplo, que deben avanzar rápidamente en crédito y la única manera de hacerlo es con crédito corporativo, con crédito grande, pues la gran pregunta es de dónde obtener los fondos, porque es un negocio bueno en el tanto haya un margen adecuado.

Adicionalmente, aprecia que deben crecer rápidamente, porque si se cae un deudor, este afectará a toda la cartera y, entonces, deberán proceder con las estimaciones correspondientes y eso les afectará mucho.

Comenta que está bien monitorear y evaluar a lo interno, pero hay que hacerlo a lo externo porque están en un mercado muy competitivo y desearía tener claro en dónde están perdiendo esa competitividad más aceleradamente. Plantea la posibilidad de que haya modelos de negocio que ya están agotados y este Banco sigue insistiendo reiteradamente en ellos.

Desde hace tiempo esta Junta Directiva está apoyando a la Administración con todas las inversiones que han requerido, incluso, en recursos humanos, y saben que otras entidades van saliendo de esas inversiones, están invirtiendo en otro tipo de instrumentos más tecnológicos y eficientes. Reconoce que ese giro no es tan rápido, no es de pronto, pero sí deben tener la fotografía del mercado segundo a segundo.

En este momento, si le preguntaran dónde están fuertes, no sabría qué responder; tampoco sabría decir dónde están debilitándose con más rapidez. Lo cierto es que hacen mucho esfuerzo, no le cabe ninguna duda, pero puede ser que los recursos institucionales no estén muy bien organizados en aras de un modelo que les dé rentabilidad.

Finalmente, pregunta cuándo verán esos modelos de negocio porque ya es hora de proceder con cambios disruptivos muy fuertes.

**La directora Sra. González Mora** afirma que todos saben que el crédito de consumo, en ausencia de la tecnología deseable, es carísimo operativamente; es tan caro que, a la hora de la hora, pues ya no es rentable.

Por otro lado, generalmente tiene plazos cortos que hacen que la cartera no tenga estabilidad, se mueva constantemente por cancelaciones y sea difícilísimo reponer créditos pequeños para compensar esa serie de cancelaciones que se dan de manera inevitable.

En cuanto a la fórmula para lo anterior, pues recuerda que lo han hablado mucho en esta Junta Directiva y retoma la posibilidad de crear un modelo de negocios con créditos más grandes, porque entre más grande es el monto al que le se le aplica la tasa, obviamente, la rentabilidad

es superior, con plazos mayores, sin caer en riesgos elevados, con plazos muy amplios y con tasas de mercado, que eso es lo que posee el Banco Popular en este momento.

Con lo anterior, ganan no estar produciendo créditos todos los días, no tendrían a la gente agobiada y con “pichuleitos”; se excusa por esta última palabra.

Afirma que lo anterior no genera, no es lo que este Banco necesita y precisa que el modelo se agotó.

Por otro lado, estarían los plazos más elevados para que no exista ese estrés de los ejecutivos de que les cancelan constantemente y no logran las metas. Aprecia que esta es una fórmula muy sencilla de cualquier banquero.

En cuanto al fondeo, reconoce sentirse agotada de recibir la misma justificación, precisa que son banqueros y si solo el fondo es el problema, pues hay que buscarlo y reconoce que están enfrentando problemas serios con la cartera de consumo.

Finalmente, precisa que el modelo debe migrar a una grada superior para buscar estabilidad en el tiempo de la cartera crediticia.

Termina su intervención y agradece el espacio.

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** observa que está haciendo bastante para traer otro tipo de modelo de negocio, bien se conoce el tema de la corresponsabilidad, eso va a generar fuentes de recursos de manera distinta; además, está el proceso de transformación para fondos frescos.

En materia de fondeo, ya va creciendo un poco la cuenta corriente; en temas de modelo de negocio, la División de Planificación Estratégica Corporativa está haciendo con cada una de las subsidiarias, el plan para este año, que conforma la estrategia del Conglomerado.

Adicionalmente, en materia de financiera trabajan algunos análisis de inversiones para ver de qué forma mejoran el margen en esa línea y pueden trabajar con recursos que el Banco también tenga.

Avisa que sí verán cada uno de los modelos de las subsidiarias, hay algunos estudios que están emprendiendo y que vendrán en el momento indicado en esta Junta Directiva Nacional.

Rescata un tema muy importante y es que en el Banco está muy arraigado que son un banco de crédito de personas, que hace desarrollo social, que lleva el desarrollo de las comunidades, pero deben tener una balanza para para hacerlo.

Este mismo Órgano Director dijo que debía colocarse en corporativo y afirma que están en ese proceso, crecen donde pueden hacerlo, sin embargo, la Auditoría Interna, la Auditoría Externa, al auditar el proceso señaló que son nuevos en estos modelos y se requiere un proceso de capacitación fuerte para cada uno de los ejecutivos, porque son créditos de bastante tamaño, y hay que blindarse muy bien en materia de mitigadores de riesgo.

Avisa que han crecido en corporativo, estos aumentos no se habían visto en el Banco, este mercado es nuevo para la institución y para los corporativos, el Banco Popular también es nuevo; efectivamente, les falta tecnología, pero están llegando a esos mercados.

Estima que, en crédito corporativo, gracias al impulso que les ha dado esta Junta Directiva, han crecido sostenidamente.

Lo mismo sucede en mediana empresa, en vivienda, en hipotecario, pero también creen que hay una parte del Banco que debe hacer el esfuerzo para llevar el crédito a las pymes y a las pequeñas empresas. Confirma que existe estructura para hacerlo, destaca a 70 ejecutivos en pymes, 30 ejecutivos en mediana empresa y avisa que deben ponerles metas, rendición de cuentas y colocación.

Acepta que están trabajando en esa línea, con la sistemática comercial y con el CRM; confirma que están haciendo todo lo que les están diciendo, pero sí deben cumplir los procesos para lograr lo que esta Junta Directiva Nacional desea dentro del Cuadro de Mando Integral.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** afirma que desea tener permanentemente la crudeza de decir exactamente cómo están, pero siempre sabiendo que el otro proceso está caminando, aunque sea un solo centímetro.

Reconoce que la transformación de la cultura es un proceso, ningún proceso se da de la noche a la mañana y confirma que este no debe descuidarse.

Afirma que el estarlo preguntando constantemente, hace que deba avanzarse, aunque sea un centímetro, en un cambio de cultura financiera y empresarial.

Pide no quitarle el pie al acelerador.

Finaliza este tema y pide que se lea la propuesta de acuerdo.

El secretario general Sr. León Blanco recuerda que ya la habían leído.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pide la votación correspondiente.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

**“Dar por recibidos los oficios GGC-669-2025 y SGN-0722-2025, mediante los cuales se detallan los mecanismos de monitoreo y evaluación para la rendición de cuentas de negocio, así como la información requerida por los directores de la Junta Directiva Nacional para completar los elementos relevantes del Plan Táctico Comercial de Negocios 2025, en cumplimiento del acuerdo de JDN-6205-Acd-390-2025-Art-14, sobre el cumplimiento de las metas comerciales”. (601)**

## ACUERDO FIRME

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

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

## ARTÍCULO 10

8.5.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Informe Integral de Riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de mayo de 2025.

El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas inicia la presentación del Informe Integral de Riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y especifica el perfil de riesgo conglomeral que incorpora una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Este perfil se obtiene fundamentalmente de una serie de indicadores cuantitativos establecidos por líneas de negocio significativas en los cuales monitorean 93 indicadores de corte cuantitativo, incluyendo las sociedades.

A mayo, 89 de esos indicadores se encuentran dentro del apetito definido por la Junta Directiva y cuatro se encuentran fuera de ese apetito; están en niveles de tolerancia, pero ninguno está en capacidad.

Hará referencia a esos cuatro que están fuera de apetito; en el caso del riesgo de crédito, este indicador lo han comentado, están revisando varios factores, uno es si el apetito debería ser igual para toda la líneas de negocios indicativas, y lo otro es tomar la particularidad de cada producto.

Pasa a otro conjunto de elementos con los que construyen el perfil, destaca los riesgos de carácter cualitativo, explica que valoran la parte de riesgos operacionales y estos se encuentran dentro de apetito para todas las unidades estratégicas.

Luego detalla un conjunto de riesgo que llaman *riesgos transversales*, que es el riesgo estratégico, riesgo reputacional, riesgo legal, riesgo de TI, riesgo de seguridad de la información y riesgo de legitimación de capitales. Observa que solo uno de estos riesgos transversales se encuentra fuera de apetito y es el riesgo estratégico.

Explica que hay dos elementos que lo hacen estar fuera de apetito; el primero es el perfil del riesgo de proyectos, este es uno de los indicadores para construir ese perfil del riesgo del riesgo estratégico. Amplía que este se encuentra en un nivel de riesgo medio.

Detalla también el perfil de riesgo estratégico mapeado que se ubica en 1,51 y se relaciona con los 22 riesgos identificados, que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Si bien los demás indicadores transversales se encuentran dentro de apetito, lo cierto es que algunos de los indicadores que están dentro de esos perfiles, se están fuera de apetito. Aquí se incorpora fundamentalmente lo que es riesgo reputacional, que ya comentaron y que probablemente sí se ajuste para el próximo informe.

Informa que esto se monitorea trimestralmente y se han tomado las acciones relacionadas con el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la atención de quejas y reclamos ante el Banco Popular.

Pasa a materia de riesgo de TI, observa dos indicadores de perfil fuera de apetito, a saber, el relacionado con el incumplimiento o multas generadas con los proveedores de TI y problemas del actividades analizadas sin plan de dirección asociado o desfasado. Ambos indicadores se encuentran en nivel de riesgo medio.

Confirma que es un indicador al que se le da seguimiento trimestral, así que para el corte de julio tendrían una actualización.

Finalmente, destaca lo relacionado con el riesgo transversal de legislación de capitales, existe un indicador que han revisado en el Comité Corporativo de Cumplimiento y también con la Administración y corresponde a las alertas transaccionales que incumplieron sus plazos de atención en el Banco.

Reitera que para cada uno de esos riesgos transversales hay una serie de indicadores, por ejemplo, para el riesgo reputacional se tienen alrededor de 15 indicadores y cada uno con sus respectivos umbrales de apetito, tolerancia y capacidad. Repite que solo uno de esos indicadores se encuentra fuera de apetito y se relaciona con la atención de quejas por parte del Banco ante los problemas que planteen los usuarios.

En resumen, ciertamente uno de los mayores riesgos que enfrentan tiene que ver con la con la evolución de los aspectos macroeconómicos y políticos, particularmente, las políticas que está impulsando el presidente Donald Trump que inciden en las tasas de crecimiento esperadas para este año 2025 y también para el 2026.

Estas tasas son claves para las operaciones de Costa Rica, tanto en el comercio, el turismo, como en la parte de servicios. Confirma que esto está significando una reducción en la tasa esperada de crecimiento de las economías y, por ende, han ajustado también a nivel interno, las proyecciones económicas para Costa Rica.

Amplía que estas se ajustan hacia la baja en virtud del comportamiento creciente y lo que podría afectar hacia delante; reconoce que tal situación ha llevado también a una revisión en la tasa de crecimiento de la demanda de crédito.

Es un asunto que ya se le pasó al Área Financiera donde están haciendo los ajustes correspondientes, por supuesto, toman en cuenta los elementos coyunturales que afectan la demanda de crédito y estudiarán cómo incide esto sobre los resultados planteados para el 2025 y el 2026.

En otro orden de ideas destaca el incremento de la volatilidad que esta misma situación de incertidumbre genera en los mercados bursátiles. Está también el tema asociado con el alza de las tasas de intereses globales que pueden derivar en salidas capital de economías emergentes y presiones cambiarias en moneda como el colón.

Asimismo, podría darse algún tipo de afectación a la oferta de productos que incidiría sobre los niveles generales de los precios. Esto ha llevado a que el panorama, en términos de factores externos, no sea favorable para un mayor crecimiento del crédito, pero confirma que es un elemento que se monitorea.

Igualmente, las pensiones que puedan darse en los precios de los *commodities*, especialmente del petróleo, que, si bien, ha tenido alta volatilidad, podría impactar de manera significativa la inflación doméstica y, por ende, retrasar o, incluso, revertir el proceso de reducción de las tasas de interés por parte del Banco Central.

Finaliza la presentación del informe del mes de mayo.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** pregunta por los indicadores claves que deben monitorear para asegurar que se mantendrán dentro del apetito de riesgo establecido.

Consulta también cómo están gestionando riesgos operativos y financieros en las diferentes líneas del negocio.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** explica que los indicadores claves, pues realmente de los 89 indicadores, la mayoría se encuentra en apetito. Explica que el tema surge fundamentalmente en términos de la evolución que pueda tener algunas condiciones del entorno que incidirían sobre variar las claves del Banco. Cita como ejemplo, el crecimiento del crédito, de la morosidad y la afectación desde el punto de vista de la rentabilidad.

Afirma que existen retos en el corto plazo, asociados fundamentalmente al crecimiento y dada la dinámica y la estructura en términos del comportamiento del crédito. Afirma que estos serían los tres elementos más críticos en el corto plazo, es decir, el crecimiento, la rentabilidad asociada al entorno económico desfavorable donde posiblemente la presión en la morosidad sea un elemento que estrujen más los resultados en términos de la estimación que ya están altos.

En cuanto a lo que hacen, reporta que tienen pendiente una reunión con la Gerencia General Corporativa para el próximo 10 de julio y en ella desgranarán todos los aspectos que pueden incidir en el comportamiento de la morosidad, debido a que existen elementos que preocupan más allá de que se pueda acelerar con la caída en la dinámica de la economía.

Hay una correlación directa. Definitivamente una caída en el nivel de la actividad económica presionará los niveles de ingreso de las familias y los sectores, lo cual presionará más la morosidad, por ende las estimaciones.

Entonces, afirma que están abocados a hacer una revisión mucho más exhaustiva.

En el corto plazo, hay elementos estratégicos de mayor tamaño que se deben tratar.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** diría que hay muchos, nada más que dependiendo de la situación particularmente cree que hay factores más claves en un momento que en otro.

**El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas** le parece que a nivel operativo se está gestionando bien, siempre hay riesgos como menciona el señor Jorge Eduardo Sánchez, pero los más preocupantes a criterio de Riesgo son el crecimiento y la rentabilidad. Estos son elementos del entorno, pero se debe analizar cómo se reacciona a lo interno.

Sobre la otra pregunta del riesgo operativo, Riesgo tiene mapeados los procesos del Banco, calibra de manera periódica los indicadores de riesgos a través de talleres. Se identifican los distintos niveles de riesgos operacionales; afirma que existe un grupo determinado. Para cada grupo se tienen los respectivos umbrales de apetito, tolerancia y capacidad. Cuando se salen de los niveles de apetito, se piden planes de mitigación.

Existe una dinámica propia del día a día en la cual se monitorean los factores o los eventos de riesgos y si se salen del apetito se le solicita al dueño del riesgo que establezca un plan de mitigación con el fin de volver el indicador al nivel de apetito.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** le dará lectura a la propuesta de acuerdo:

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

*“Dar por conocido el Informe integral de riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de mayo de 2025 y remitirlo para conocimiento de las respectivas Juntas Directivas, exceptuando el Informe de Popular Pensiones, pues este se analiza en el Comité de Riesgo de esa sociedad previo a enviarse a su Junta Directiva, así como remitirlo al Comité de Inversiones de Popular SAFI.*

*Lo anterior en cumplimiento del SIG-048 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional aprobado mediante acuerdo JDN-6214-Acd-510-2025-Art-7, y de conformidad con lo establecido en el artículo 9, inciso d) y en el artículo 13, inciso b), del Acuerdo SUGEF 02-10, “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo”. (Ref.: Acuerdo CCR-10-ACD-95-2025-Art-4 y oficio GGC-644-2025)*

Todos los directores están de acuerdo con la propuesta de acuerdo y votan en firme.

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

**“Dar por conocido el Informe integral de riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de mayo de 2025 y remitirlo para conocimiento de las respectivas Juntas Directivas, exceptuando el Informe de Popular Pensiones, pues este se analiza en el Comité de Riesgo de esa sociedad previo a enviarse a su Junta Directiva, así como remitirlo al Comité de Inversiones de Popular SAFI.**

**Lo anterior en cumplimiento del SIG-048 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional aprobado mediante acuerdo JDN-6214-Acd-510-2025-Art-7, y de conformidad con lo establecido en el artículo 9, inciso d) y en el artículo 13, inciso b), del Acuerdo SUGEF 02-10, “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo”. (602)**  
(Ref.: Acuerdo CCR-11-Acd-110-2025-Art-10)

**ACUERDO FIRME**

**Comuníquese a la Dirección Corporativa de Riesgo, Gerencia General Corporativa y Auditoría interna del Banco Popular; Gerencia General, Auditoría Interna y Junta Directiva de Popular Valores; Gerencia General, Auditoría Interna y Junta Directiva de Popular Seguros; Gerencia General Auditoría Interna, Comité de Inversiones y Junta Directiva de Popular SAFI.**

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

## **ARTÍCULO 11**

Asuntos varios.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** les recuerda a los presidentes de las subsidiarias que el jueves 7 de julio a las 7:00 a. m. se programó la reunión trimestral. El señor Juan Luis León procederá a informarles a los gerentes de las sociedades anónimas. Les solicita a los directores que hablen con los gerentes para que sean bien ejecutivos en sus presentaciones.

## **ARTÍCULO 12**

**La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega** informa que la semana pasada andaba en Guanacaste, participó como cliente incógnito en las sucursales de Huacas y Cañas.

Rescata que se ve el modelo de transformación que se está haciendo en las sucursales. La sucursal de Cañas fue mucho más dinámica en cuanto a crédito para la pequeña, mediana o gran empresa. Notó la sistemática comercial en sitio, vio algunos temas de CRM en los que se debe tener oportunidades de mejora, pudo presenciar en vivo la dinámica de las filas y su gestión.

En conclusión, se emprenderá una serie de acciones: la revisión del sistema de filas del Banco; la revisión del CRM y su funcionamiento con el BIAC; la revisión de la sistemática comercial para hacerlo más rápido en otras sucursales, porque realmente es una herramienta importante de la gestión de productividad por ejecutivo. Además, se verán las remodelaciones de las sucursales que van siendo intervenidas y modernizadas.

En la sucursal de Huacas, se harán los estudios más acelerados para considerar si se requiere o no un traslado, o si se fortalece, porque es una sucursal que tiene algunos problemas en el tiempo.

Resalta que nadie de la organización sabía de esas visitas que logró hacer. Solo el señor Jorge Eduardo Sánchez fue comunicado de que iba a visitar esas sucursales. Indica que les tomó por sorpresa a todos.

De hecho, precisa que en algunas de esas sucursales se encontró una máquina de escribir, sobre la cual ha habido todo un movimiento interno en el Banco. Incluso les dijo que les iba a quitar el Copilot y la inteligencia artificial hasta que las máquinas de escribir desaparecieran de las sucursales.

Considera que fueron visitas que les generaron planes de trabajo en más de cuatro o cinco áreas. Todas estas opciones de mejora están definiéndose como parte de la ruta de las sucursales.

Señala que pronto irán viendo algunas oportunidades de mejora en todo el proceso que se está llevando a cabo.

**El presidente Sr. Sánchez Sibaja** le expresa a la señora Gina Carvajal que se siga conectando virtualmente a las sesiones de la Junta Directiva Nacional mientras esté en todos los extremos del país, para que se siga dando cuenta que existen muchas máquinas de escribir en el Banco y de actitudes que necesitan ser escuchadas por la líder del Conglomerado. A veces, no es solo normativa y rigurosidad, sino también estímulo y atención para escuchar a las bases del Banco.

Les agradece a todas las personas participantes. Se despide.

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

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja  
**Presidente**

Sr. Juan Luis León Blanco  
**Secretario General**