

SESIÓN ORDINARIA 6233

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL DOSCIENTOS TREINTA Y TRES** 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 CUATRO MINUTOS** del **MARTES DOCE DE AGOSTO 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, la directora Sra. Shirley González Mora y 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 subgerente general de Operaciones Sr. Daniel Mora Mora, 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.

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 del acta de la sesión ordinaria n.º 6231.

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- La Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica la aprobación del Informe de Política Monetaria con corte a julio de 2025 (Ref.: oficio JD-6270/03).

3.2.- El señor Róger Porras Rojas, gerente general de Popular Pensiones, invita a la celebración del 25 aniversario de la entidad, mediante el evento denominado *25 años proyectando el futuro*, el cual se llevará a cabo el miércoles 27 de agosto de 2025, a las 6:00 p.m., en el Hotel Hilton Garden Inn, en La Sabana (Ref.: oficio PEN-668-2025).

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

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

6.1.- Capacitación titulada *Rol de la Junta Directiva Nacional en la gestión ética en el Conglomerado Financiero Banco Popular*, a cargo del señor Ricardo Azofeifa Castillo.

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.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

8.3.1.- La señora Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGN-0962-2025, mediante el cual remite el informe trimestral sobre el avance en la implementación de la estrategia de optimización de la red comercial, en atención a los acuerdos JDN-6174-Acd-020-2025-Art-22 y JDN-6186-Acd-151-2025-Art-12. Expositor: Víctor Rodríguez Bogantes (Ref.: oficio GGC-792-2025).

8.4.- Comités de Apoyo. (No hay)

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

8.6.- Asamblea de Cuotistas. (No hay)

8.7.- Sociedades Anónimas.

8.5.1.- El Sr. Róger Porras Rojas, gerente general de Popular Pensiones, remite, para conocimiento, el informe de gestión de Popular Pensiones, correspondiente al II trimestre del 2025. Expositor: Róger Porras Rojas (Ref.: oficio PEN-621-2025).

8.5.2.- El Sr. Róger Porras Rojas, gerente general de Popular Pensiones, solicita someter a valoración el cierre de los acuerdos JDN-5943-Acd-737-2022-Art-8b, de fecha 4 de octubre de 2022 y JDN-6016-Acd-771-2023-Art-9a, de fecha 27 de junio de 2023, relacionados con el movimiento de la cartera y de las tasas de interés locales e internacionales, así como cualquier hecho relevante. Expositor: Róger Porras Rojas (Ref.: oficio PEN-600-2025).

9.- Asuntos Varios”.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone aprobar el orden del día.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6233 celebrada el 12 de agosto de 2025”. (718)

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6231.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone aprobar el acta.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6231 celebrada el 5 de agosto de 2025”. (719)

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 3

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- La Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica la aprobación del Informe de Política Monetaria con corte a julio de 2025. (Ref.: oficio JD-6270/03)

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

Dar por conocido el oficio JD-6270/03, en el que la Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica la aprobación del Informe de Política Monetaria con corte a julio de 2025. Lo anterior de conformidad con el literal b, artículo 14, de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley 7558.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el oficio JD-6270/03, en el que la Sra. Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina del Banco Central de Costa Rica, comunica la aprobación del Informe de Política Monetaria con corte a julio de 2025.

Lo anterior de conformidad con el literal b, artículo 14, de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley 7558". (712)

ACUERDO FIRME

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

ARTÍCULO 4

3.2.- El señor Róger Porras Rojas, gerente general de Popular Pensiones, invita a la celebración del 25 aniversario de la entidad, mediante el evento denominado *25 años proyectando el futuro*, el cual se llevará a cabo el miércoles 27 de agosto de 2025, a las 6:00 p.m., en el Hotel Hilton Garden Inn, en La Sabana (Ref.: oficio PEN-668-2025).

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

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

1. *Dar por recibida la invitación al evento de celebración del 25 aniversario de Popular Pensiones, denominado 25 años proyectando el futuro, el cual se llevará a cabo el miércoles 27 de agosto de 2025, a las 6:00 p.m., en el Hotel Hilton Garden Inn, en La Sabana.*

2. *Hacer extensiva a las juntas directivas y alta gerencia de las demás sociedades del Conglomerado la invitación al evento de celebración del 25 aniversario de Popular Pensiones, denominado 25 años proyectando el futuro, el cual se llevará a cabo el miércoles 27 de agosto de 2025, a las 6:00 p.m., en el Hotel Hilton Garden Inn".*

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular, así como a las juntas directivas, auditorías internas y gerencias generales del Conglomerado.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

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

"1. Dar por recibida la invitación al evento de celebración del 25 aniversario de Popular Pensiones, denominado 25 años proyectando el futuro, el cual se llevará a cabo el miércoles 27 de agosto de 2025, a las 6:00 p.m., en el Hotel Hilton Garden Inn, en La Sabana.

2. Hacer extensiva a las juntas directivas y alta gerencia de las demás sociedades del Conglomerado la invitación al evento de celebración del 25 aniversario de Popular Pensiones, denominado 25 años proyectando el futuro, el cual se llevará a cabo el miércoles 27 de agosto de 2025, a las 6:00 p.m., en el Hotel Hilton Garden Inn". (713)

ACUERDO FIRME

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular, así como a las juntas directivas, auditorías internas y gerencias generales del Conglomerado.

ARTÍCULO 5

6.1.- Capacitación titulada *Rol de la Junta Directiva Nacional en la gestión ética en el Conglomerado Financiero Banco Popular*, a cargo del señor Ricardo Azofoifa Castillo.

Al ser las **siete horas con diez minutos**, entran el director jurídico corporativo Sr. Ricardo Azofoifa Castillo, la jefa de la División de Bienestar del Personal Sra. Francis Berger Castro y la directora a. i. de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas.

El director jurídico corporativo Sr. Azofoifa Castillo indica que inicia por lo obvio: esta es la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, lo cual tiene un significado muy importante sobre lo cual tratará de ampliar la conciencia.

Así las cosas, menciona que la Junta Directiva es el máximo órgano colegiado de la entidad, es el responsable de la estrategia, de la gestión de los riesgos, de la solvencia financiera, de la organización interna, de la estructura del gobierno corporativo. Delega a la Administración tareas operativas, pero no la responsabilidad y debe rendir cuentas de la gestión de los recursos, procedimiento de las acciones delegadas y de los comités, o sea, cumple una función sumamente importante.

Advierte que la ética en las juntas directivas implica actuar claramente con integridad, con honestidad, con transparencia velando por el interés público y evitando conflictos de interés personales; parece fácil, pero no lo es tanto. La ética está de moda, sin embargo, no es nada nuevo, inclusive, para Platón, quien vivió hace más de 1400 años, las ideas éticas son patrones morales universales con los que podemos juzgar los comportamientos humanos y definen un ideal para la sociedad humana.

Según Emmanuel Kant, quien vivió en el siglo XIX, el creador de este imperativo moral, también llamado “imperativo categórico”, es un principio ético que se resume en vivir de una forma que tal que su conducta sirva como un patrón universal; que lo que hace una persona sirva de modelo, de ejemplo y de guía para los demás, es decir, quien actúa bien es un ejemplo para los demás.

Apunta que la labor de las juntas directivas está transversalmente regulada en la normativa prudencial y es tanta la importancia que tienen las juntas directivas y el rol ético que son muchas las normativas prudenciales y las reglamentaciones emitidas por el Conassif que tratan el tema de las juntas, una de las más importantes tiene que ver con el gobierno corporativo.

Señala que el gobierno corporativo es un conjunto de relaciones entre la Administración y el órgano de dirección, los propietarios, otras partes interesadas que proveen una estructura para establecer objetivos a esa entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y para monitorear su cumplimiento, lo cual es muy importante, porque no solo es decir quién va a ser qué, sino también monitorear el cumplimiento, la rendición de las cuentas. Para decirlo de una manera muy fácil: “zapatero a tu zapato”, esto es, que sea el competente el que se encargue de hacer las cosas, quien sabe hacer las cosas que las haga, siempre y cuando rinda cuentas, siempre y cuando haya transparencia, se sepa quién las está haciendo y cómo las está haciendo.

Añade, sobre el Código de Conducta, que otro de los temas que corresponden dentro de la potestad reglamentaria de una junta directiva, según lo determina la normativa CONASSIF 4-16, tiene que ver con establecer el código que va a regir la conducta ética de todo el Conglomerado empezando por la propia junta directiva.

El código de conducta o el código de comportamiento de ética del Conglomerado aplica a todos los miembros de las juntas directivas todo el grupo, pues es un conjunto de normas que rigen el comportamiento de la entidad y tiene claramente establecidos cuáles son los parámetros mínimos que se deben cumplir dentro del ejercicio de las funciones.

Agrega que la declaración de apetito de riesgo también es muy importante en el entendido de que se está hablando del nivel y los tipos de riesgos que una entidad, un grupo o conglomerado, en este caso el Conglomerado Financiero Banco Popular, está dispuesto a asumir, que ha sido aprobada por el órgano de dirección y tiene que ver con la capacidad de riesgo para alcanzar objetivos estratégicos y el plan de negocios. Esta declaración es una articulación, que debe ser por escrito, del nivel y de los tipos de riesgo que la entidad está dispuesta a entender y a soportar. Esto es parte de estas funciones importantísimas que tiene el órgano de dirección.

En cuanto a al Acuerdo SUGEF 12-21, que por eso decía que es transversal, porque esta normativa versa sobre otro tema, o sea, no tiene que ver con el gobierno corporativo, sino con legitimación de capitales, pero dentro de la gobernanza y los órganos de control que se establecen y que tienen una competencia estratégica y específica sobre el tema de la legitimación de capitales, también está el órgano de dirección, que tiene responsabilidades muy importantes, referentes a proteger la entidad ante los riesgos de legitimación, interés propio y el sistema financiero, dar cumplimiento a las leyes y a los reglamentos.

Asimismo, el órgano de dirección debe aprobar las políticas con base en riesgo que deben ser aplicadas por la alta gerencia, que le permitan al sujeto obligado vigilar para que quienes tengan participación demuestren el origen legítimo de los fondos, el origen de los fondos que transen o mantenga en productos y servicios, que no haya sido condenado en sentencia firme por participación en actividades relacionadas con la legitimación de capitales. Este es un tema importantísimo para los bancos, cuyo cumplimiento comienza por el órgano de dirección y donde tiene que haber una actitud ética en todo momento para cumplir y hacer cumplir estos mandatos específicos del regulador.

Sostiene que debe haber un conocimiento de los directivos y el sujeto, en este caso el Banco, está obligado a establecer y aplicar políticas y procedimientos con base en riesgos que permitan asegurar un alto nivel de integridad de sus socios y de los miembros del órgano de dirección.

Entonces, es muy importante tener presente eso, por lo que no es fácil ser un miembro de una junta directiva y los presentes lo saben mejor que nadie, toda vez que han tenido que lidiar con el Acuerdo SUGEF 15-22, que se encarga de la idoneidad, puesto que regula ciertos requisitos dentro de los cuales uno muy importante es el de honestidad e integridad.

Advierte, sobre la honestidad e integridad que espera el regulador de parte de los miembros de las juntas directivas, que se debe tener claridad de que hay honestidad reconocida e integridad, que forma parte del criterio de la idoneidad, y que para efectos prácticos, si durante

los últimos 5 años la persona ha sido condenada por alguna autoridad jurisdiccional nacional o extranjera por delitos dolosos contra la buena fe, no es una persona idónea que cumpla con los requisitos de honestidad e integridad. Lo mismo si durante los últimos 5 años la persona ha desempeñado un puesto como miembro del órgano de dirección o de la alta gerencia en una organización contra la cual se haya dictado sentencia firme condenatoria por delitos de concurso fraudulento culposo administración fraudulenta concursal o intervención mientras ejerció el cargo.

Tampoco cumple con el requisito la persona que en forma directa o indirecta como miembro del órgano de dirección o socio con participación significativa en una empresa tiene juicios por deudas pendientes en el país o en el exterior, o si es deudor moroso con más de una cuota pendiente de pago. Tampoco si la persona se encuentra incluida en la lista de personas involucradas en actividad de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo o financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, es decir, hay que acreditar esta honestidad y esta integridad.

Advierte que quienes integran esta Junta Directiva han pasado por diferentes filtros, tienen una labor muy importante como eje del Conglomerado y son sumamente importantes también para el regulador, que se ha encargado de definir con un gran grado de detalle todos los requisitos que deben cumplir para poder hacer bien su trabajo. Actualmente, la ética del liderazgo se ha convertido en un rasgo fundamental para el éxito de cualquier ámbito y para cualquier empresa. En el mundo empresarial político y social los líderes éticos son totalmente esenciales para generar confianza, para promover la colaboración, para construir relaciones sólidas.

Comenta que a veces se olvida de dónde viene el famoso deber de probidad, que tiene un rango legal por cuanto está en la Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública y que básicamente dice que el funcionario público, en la más grande de las acepciones que tiene el concepto de funcionario público, donde están todos los presentes, están obligados a orientar su gestión a la satisfacción del interés público, el cual es, en este caso, el interés del Conglomerado Financiero Banco Popular, que cumpla con lo que la ley dice que tiene que cumplir, con los deberes y derechos que la ley le da al Banco en el entendido de que maneja fondos públicos.

Así, todos deben identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias de manera planificada, regular, eficiente y continua en condiciones de igualdad de los habitantes de la República, así como demostrar rectitud y buena fe, lo cual es muy importante porque es parte del deber de probidad, ajustándose a imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñan. Asimismo, deben administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia rendiendo cuentas de la gestión. Esto es el deber de probidad, el cual tiene muchísima relación con la ética, con el cumplimiento ético de los deberes que tienen los presentes, en este caso, los directores de la Junta Directiva Nacional.

Acerca de la confidencialidad y secreto bancario, apunta que deriva del artículo 24 de la constitución política, pues es el secreto del derecho a la intimidad, el secreto de las comunicaciones y se desarrolla en el artículo 615 el Código de Comercio con el tema de la inviolabilidad de las cuentas corrientes y constitucionalmente se ha extendido, gracias a fallos de la Sala Constitucional, a todas las relaciones comerciales que tiene el Conglomerado con los clientes, de ahí la importancia de guardar celo de la información que el cliente proporciona, así como del contenido de las negociaciones, del dinero que los clientes manejan dentro de la entidad.

Señala que el deber de confidencialidad y secreto bancario es lo que basa la confianza que tienen los clientes en el Banco Popular y el negocio bancario es un negocio de confianza, al igual que los fideicomisos y cualquier servicio que se brinde. Para ganarse la confianza, hay que guardar la confidencialidad y el secreto bancario, lo cual es importantísimo para todos los trabajadores del Banco Popular, desde el más nuevo de los funcionarios hasta el presidente de la Junta Directiva Nacional, deben tener claridad de la confidencialidad y del secreto bancario, de que se deben a los clientes, de que son depositarios de la confianza de los clientes y que precisamente por ello, cuentan con normas legales que cobijan su actuación y que evitan que divulguen esa información que los clientes les han dado.

Añade que el artículo 7 del Código de Conducta aprobado por esta Junta Directiva establece los valores fundamentales que rigen al Conglomerado Financiero Banco Popular, entre los cuales están el enfoque al cliente, innovación (hay que impulsar nuevas formas de hacer las cosas mediante el uso de tecnología y desarrollo de procesos ágiles), el compromiso económico, social y ambiental con la sociedad dando accesibilidad, solidaridad, inclusión y equidad de género.

Recuerda que el liderazgo es importantísimo, porque el Conglomerado trabaja con pasión y responsabilidad para el logro de objetivos por medio del empoderamiento, de comunicación eficiente, trabajo colaborativo. La evolución constante es otro valor fundamental que se traduce en transformar conocimientos competencias y habilidades humanas para habilitar una organización dinámica y flexible, así como la transparencia, que nuevamente tiene relación con el deber de probidad.

Se asume un deber legal, ético y moral de actuar comprometidamente con los principios y valores, rendir cuenta oportuna de forma honesta, veraz y transparente, nadie se salva de ello. En tanto se aplique en la vida y en el trabajo los principios éticos y valores fundamentales de la Institución estarán tranquilos al momento en el que deban rendir cuentas sobre la gestión.

El liderazgo ético es un liderazgo centrado en una conducta adecuada mediante el respeto de la ética y los valores, así como de los derechos y la dignidad de los demás.

Señala que conceptos como la honestidad, integridad, confianza y equidad son fundamentales para ejercer un liderazgo ético. Este tipo de liderazgo puede aportar valor a las empresas, inspirar a los empleados a estar motivados y vivir de acuerdo con los valores de la empresa.

La experiencia sugiere a que el liderazgo ético conduce a una mayor satisfacción de los empleados y a una menor tasa de rotación, lo cual es muy importante en un tema como el Banco donde se quiere que la gente esté motivada y donde deben ser ejemplo para la gente para que se queden, aprendan, mejoren y que los servicios en consecuencia también lo hagan de cara al cliente.

Indica que una de las principales características de este liderazgo ético, es tener en cuenta a los trabajadores, de ese modo, quienes aplican este tipo de gestión están muy pendientes sobre cómo se siente los empleados y qué cambio necesitan para estar mejor, de esa manera los líderes entienden que el bienestar de los empleados es fundamental para que una empresa funcione correctamente, de modo que muestren una gran disposición de escuchar las necesidades de todos los miembros del equipo.

Explica que hay muchas leyes que se encargan de regular comportamientos de los funcionarios públicos, incluso de los propios miembros directores de juntas directivas, dentro de ellas está la Ley 7786, sobre Legitimación de Capitales e indica que las instituciones financieras serán responsables por los actos de sus empleados, funcionarios, directores, propietarios y otros representantes autorizados que fungiendo como tales, participen en la comisión de cualquiera de los delitos tipificados en esa Ley, cuya responsabilidad será acreditada y sancionada conforme a las normas y los procedimientos previamente establecidos en la legislación que la regula.

Esa ley y otras que tipifican ilícitos penales, como la Ley de Enriquecimiento Ilícito, el Código Penal, etc., establecen responsabilidad penal para los funcionarios públicos, delitos funcionales que podrían llenar el supuesto de hecho por actuaciones u omisiones de los miembros de una junta directiva, por ello deben estar claros en el actuar. Por tanto, la actuación de los miembros de una junta directiva siempre debe estar orientada en la ética y la legalidad.

Comenta que otra ley importante, es la Ley de Responsabilidad para las Personas Jurídicas sobre Cohechos Domésticos, Soborno Transnacional y Otros Delitos, que, por ejemplo, habla de receptación, legalización, encubrimientos de bienes o legitimación de activos. En esto hay una prisión de 1 a 8 años, para quien oculte, asegure, transforme, invierta, transfiera, custodie, administre o dé apariencia de legitimidad a bienes y activos o derechos a sabiendas de que han sido producto del enriquecimiento ilícito o de actividades delictivas de un funcionario público cometidas con ocasión del cargo.

Se debe tener mucho cuidado, para eso la normativa establece los comités de apoyo para la junta directiva, en este caso el Banco cuenta con toda una estructura de Gobierno Corporativo, órganos de control y órganos asesores, para que, entre todos, dar una orientación al Banco que permita que todos los funcionarios, empezando por los directores de la Junta Directiva, puedan ejercer su encargo de una manera tranquila y apegada a la legislación.

En el tema del deber de probidad, tiene relación con la imparcialidad, objetividad, las cuales se pueden ver comprometidas, flaqueando en ese deber que se tiene como funcionarios públicos cuando están ante un conflicto de interés, es una situación fáctica, es un hecho que existe, real o potencialmente y que genera una confrontación entre el interés público, lo que tiene que hacer el Banco por Ley y un interés privados, algo que beneficia personalmente o a los familiares, amigos que se genera por relaciones de confianza, amistad, afinidad, parentesco o relaciones comerciales.

En eso la decisión o juicio estaría condicionado, pues por una parte estaría el interés del Banco y por el otro el interés personal, que en algunos casos el interés privado del servidor puede influir o condicionar de manera inadecuada la ejecución de las funciones, por ello, la máxima fundamental en este tema es que siempre debe prevalecer el interés público, sino estarían incumpliendo con el deber de probidad.

Señala que, si se dan la tarea de revisar en la Junta de Relaciones Laborales, en las decisiones que derivan en un despido por parte de la Gerencia General Corporativa quien tiene la potestad sancionatoria, muchas veces, los casos que generan un despido, es por el incumplimiento, entre otras cosas, al Código de Conducta y al deber probidad, que es un deber de rango legal. Hay muchas formas de incumplir con ese deber, una de las más comunes, es actual en un conflicto de interés cuando se beneficia a un familiar, cuando no se da, por ejemplo, el trámite normal de un crédito, aprobando algo que no se debió porque tenían condicionada la objetividad.

Ese interés personal que decía es el que situó al funcionario en una posición individualizada, respecto del acta que eventualmente se adoptaría, se trata de una situación en la cual el servidor pueda verse beneficiado o perjudicado por un acto de la administración que integra, por tanto, si le perjudica buscará la forma para que no se apruebe debido a un interés familiar, o como le beneficia tratará e influirá en que ese acto sea aprobado y le beneficie.

En relación con los elementos que evidencian el interés directo, es cuando existe la posibilidad de que el funcionario pueda experimentar algún tipo de beneficio o perjuicio, cuando el interés es particular e individualizado, cuando el interés se sustenta en relaciones que se derivan de situaciones distintas del mero incumplimiento de los deberes funcionales del servidor y cuando el interés es actual e inmediato. Eso lo ha dicho la Procuraduría General de la Ética en diferentes dictámenes.

Por otra parte, también es importante tener claro el interés indirecto, que es un interés cívico general o interés que pueda tener un servidor por el buen desempeño de las funciones que les sean encomendadas, esas no constituyen un interés directo, sino indirecto, por consiguiente, no constituyen un conflicto de interés. El hecho de que se quiera tener un mejor Banco o tomar decisiones que le puedan dar beneficios sobre la competencia y se tiene un interés indirecto porque eso servirá en la gestión o porque levantarán las ventas o ganar una comisión que está arreglada, ese interés indirecto, no genera ese conflicto de interés.

Explica que el Código de Conducta del Conglomerado establece claramente conductas inapropiadas asociados con conflictos de interés, queda estrictamente prohibido incurrir en conductas calificadas como conflicto de interés, según lo dispuesto por la normativa legal, se debe informar al respecto. Lo importante del conflicto de interés es que genera un deber en el funcionario, se refiere al deber de abstención.

Añade que pueden ser personas integras y honestas, pero eventualmente en un ejercicio hipotético podrían superar un conflicto de interés y tomar una decisión amparada al interés general o público, pero eso no significa que no tengan que abstenerse. No se puede decir que se tenía y al final se hizo bien, no, no se debe hacer, se debe ejercer el deber de abstención, en órganos colegiados la Ley General de la Administración Pública establece que el conflicto de interés se debe informar al órgano colegiado.

Indica que siempre que haya un conflicto de interés, alguien debe saberlo, lo debe saber el superior jerárquico para que tomen la decisión de si lo relevan o no, la decisión que tomaría el superior no tiene recurso, no se le podría poner un recurso de revocatoria, si se indica que debe conocer el tema lo debe hacer, es un deber de obediencia.

El Banco también cuenta con una política de gestión de conflicto de interés muy amplia y detallada. Se hace referencia a una de las normas que dice "ninguna persona vinculada al Conglomerado sea directivo, miembro de los órganos de gobernanza, integrante alta Gerencia, deberá actuar en contra de los objetivos e intereses del Conglomerado u obtener beneficio o ganancia personal o profesional, ya sea de manera directa o indirecta por razón de su participación en la gestión de propiedad del Conglomerado o algunas de sus entidades".

En cuanto al tema de los delitos, el incumplimiento de deberes está en el artículo 339 del Código Penal, donde dice que "será reprimido con pena de inhabilitación de uno a cuatro años el funcionario público que ilegalmente omita, rehúse hacer o retarde algún acto propio de su función. Igual pena se impondrá al funcionario público que lícitamente no se abstenga, se inhiba o se excuse de realizar un trámite cuando esté obligado a hacerlo". De ahí la importancia de tener claro el deber de probidad y el código de comportamiento y de saber identificar reales o potenciales conflictos de interés para ejercer en su debido momento el deber de abstención, ya que de no hacerlo se exponen a una responsabilidad de índole penal.

No se agota en lo penal, que es una responsabilidad estrictamente personal para el funcionario que debiendo obtenerse no lo hizo, sino que también esto conlleva un efecto negativo contra el acto que se adoptó por ese funcionario que tenía el conflicto de interés y es precisamente la invalidez y esto ya lo regula la Ley General de la Administración Pública cuando dice que "la actuación de funcionarios en los que concurra motivo de abstención implica la invalidez de los actos que hayan intervenido y además da lugar a responsabilidad", es decir, aquí se habla de una responsabilidad que puede ser penal, que puede ser también disciplinaria, pero que sobre todo de cara a los clientes, contratistas y a la contraparte en cualquier relación comercial que exista, genera un motivo de invalidez, es decir, se puede echar para atrás completamente ese acto y ordenar que se haga uno conforme a la ley, que sería en este caso sin la participación de ese funcionario que debió abstenerse y no lo hizo.

En cuanto a cómo se aplica la ética indica que los directivos eligieron hacer un viaje de cuatro años, cuyo destino es llegar a un banco mejor que el que encontraron, pero para poder hacerlo necesitan que la brújula sea el actuar ético, conocer la ética y que forme parte de su vida en su día a día, lo cual se oye fácil, pero es retador, pues hay muchas cosas que deben hacer, ya que forman parte de los comités, de la Junta Directiva Nacional, conocen demasiados temas y deben tener siempre esa brújula del actuar ético para poder cumplir con ese viaje de los cuatro años y hacerlo de la mejor manera.

Para aplicar la ética hay que priorizar siempre el interés público, qué es lo que necesita hacer el Banco y dejar los intereses personales de lado. Toca a los miembros de la Junta Directiva para ejercer de una manera ética y profesional, hacer esas preguntas que nadie se atreve a preguntar dentro de los temas que conocen y de lo que ven en cada sesión y deben sentirse libres en saber que eso es parte de la responsabilidad que tienen para llegar a la verdad real de los hechos, para conocer qué hay detrás de un informe, porque la presentación puede ser muy bonita, pero tal vez el de fondo está dando poco.

A los directores también les toca esa función de incomodar, de cuestionar estos informes a partir del conocimiento técnico y de la experiencia que tienen. Hay que verificar si los temas que se conocen se alinean con la estrategia del Banco, que los mismos directores, por gobierno corporativo, se encargan de definir.

Además, los directores deben ir convirtiendo los comités regulatorios en comités que impulsan la excelencia. Estos comités regulatorios, en los que muchos forman parte, son instrumentos muy valiosos y existe la posibilidad real de convertirlos en mejores armas y en mejores herramientas para generar un gobierno corporativo sano, una actividad ética del Conglomerado y lograr las metas que se propongan con el

propósito final de mejorar al Banco. El Banco se mejora a través de la aplicación de la ética en el comportamiento y en cada una de las acciones, es decir, que esa sea la brújula que dirija el destino que los directores han asumido asumir, y de esa manera se va a lograr el cometido. De ahí la importancia de conocer la ética, de saber qué es la ética, de entender el deber de probidad, de comprender qué se debe hacer y que no se debe hacer, de la importancia de consultar cuando haya alguna duda para que se pueda hacer de manera tranquila y satisfactoria el encargo que tiene esta Junta Directiva Nacional.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano propone como acuerdo “dar por recibida la capacitación titulada Rol de la Junta Directiva Nacional en la gestión ética en el Conglomerado Financiero Banco Popular, a cargo del señor Ricardo Azofeifa Castillo”. Comuníquese a la Secretaría General y Gerencia General Corporativa.

El director Sr. Espinoza Guido agradece al Sr. Ricardo Azofeifa su ponencia, pues el tema no solo es importante, sino que es necesario tenerlo siempre presente. Además, de que los directores hacen un juramento y hay una serie de normativas internas que los obliga a cumplir cierto comportamiento, pero también es parte de ser un individuo que realiza función pública tener un proceder ético en todo momento y en todo su quehacer. Agradece el material y por compartir algo que se debe tener como norte cada vez que se asume una responsabilidad como esta.

Además, vale decir que detrás de cada director hay muchísimas personas porque se representan grupos de interés. El Banco es bastante complejo en ese sentido, ya que implica la conformación de la Asamblea de Trabajadores, a la vez que está presente la parte de Gobierno que se interesa por ser una entidad que maneja fondos públicos. A su vez, las diferentes entidades que están alrededor del quehacer diario del Banco como la Procuraduría, la Contraloría, las superintendencias, todo el marco regulatorio, de manera que no solo se debe hacer bien, sino que hay que demostrarlo, lo cual se hace con el comportamiento y la congruencia entre lo que se dice y se hace.

El secretario general Sr. León Blanco agradece al Sr. Ricardo Azofeifa la explicación y el recorrido que hace por las diferentes etapas y por los temas vinculados y relacionados con la ética, transparencia y los principios y valores que rigen a los miembros de la Junta Directiva. Desde la Secretaría desea aprovechar para entender cada vez mejor que el rol de este órgano colegiado y el rol de la Secretaría a través de una serie de actuaciones están muy relacionados con el actuar los miembros de la Junta Directiva, los cuales están cubiertos por ese deber de probidad y por los principios de integridad y honestidad a los que están llamados los funcionarios públicos y que forman parte transversal en todas las actuaciones y decisiones que se toman en este órgano colegiado.

El momento vale para reflexionar en el rol de la Secretaría en todas las actuaciones que esta Junta Directiva delibera y en las muchas ocasiones en las que hay que interactuar con información y comunicaciones tendientes a proteger las decisiones y el actuar de este órgano colegiado.

Todos los directores están de acuerdo con la propuesta de acuerdo, por lo que la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por recibida la capacitación titulada Rol de la Junta Directiva Nacional en la gestión ética en el Conglomerado Financiero Banco Popular, a cargo del señor Ricardo Azofeifa Castillo”. (714)

ACUERDO FIRME

Comuníquese a la Secretaría General y Gerencia General Corporativa.

Al ser las **siete horas con cuarenta y cinco minutos** se desvinculan el director corporativo jurídico Sr. Ricardo Azofeifa Castillo, la directora corporativa de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas y la jefa de la División de Bienestar del Personal Sra. Francis Berger Castro. A su vez, se une a la sesión el líder de la Iniciativa de Modelo de Gestión Comercial Sr. Víctor Rodríguez Bogantes.

ARTÍCULO 6

8.3.1.- La señora Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGN-0962-2025, mediante el cual remite el informe trimestral sobre el avance en la implementación de la estrategia de optimización de la red comercial, en atención a los acuerdos JDN-6174-Acd-020-2025-Art-22 y JDN-6186-Acd-151-2025-Art-12. (Ref.: oficio GGC-792-2025)

El líder de la Iniciativa de Modelo de Gestión Comercial Sr. Rodríguez Bogantes explica que esto es cumplimiento del acuerdo JDN-6174-Acd-020-2025-Art-22, el cual solicita la Administración que trimestralmente presente un informe de los avances en el proceso en aspectos como el estado y el grado de avance de la implementación, los resultados obtenidos, la gestión del riesgo, los elementos presupuestarios, el impacto financiero y los nuevos desarrollos, entre otros.

Comenta que se lleva un avance importante en muchos de los temas. Particularmente en lo que aprobó la junta Directiva estos son algunos de los avances, mientras que otros son estudios de transformaciones y aperturas de oficina. Los de apertura ya están totalmente listos. Lo que les falta es ser vistos por la Gerencia General y la Subgerencia para la debida aprobación.

La Junta Directiva Nacional había aprobado también transformar las oficinas de Puntarenas y trasladarlas al Roble. Además, trasladar el BP Total Puriscal a Santa Ana y después la fusión del BP Total de Liberia centro con la Agencia de Liberia centro. Este último punto va a caminar un poco más lento porque necesariamente hay que hacer la remodelación del BP Total, que ya está aprobada por la Gerencia General, y ya está en planos e incluso será un edificio muy moderno, todo un referente a nivel de modelo de gestión comercial, con unas oficinas muy bonitas hechas básicamente con los espacios que se han solicitado como que haya un lobby tecnológico importante, áreas de *coworking* para los clientes y funcionarios, y con un diseño muy moderno.

El cierre de las cuatro oficinas. está totalmente consumado desde hace varios meses. Luego la fusión de Cinco Esquinas, que es parte de las fusiones. Luego, la transformación o testeo de las agencias Multiplaza Escazú, Multiplaza Curridabat, y agencia de Los Ángeles. Se ha venido avanzando, pero se requiere contratación administrativa, por lo que se están haciendo los procesos para estar listos en tiempo y luego transformar el modelo negocio de Monteverde, Zarco, la Uruca y Jicaral. Esta semana salió la terna de la plaza y ya se va a escoger a la persona que va a quedar de coordinadora en Jicaral para que ya vaya asumiendo el rol de agencia. Ese edificio estaba remodelado ya hace varios años como agencia, pero lo que operaba ahí era una ventanilla.

Después, las tres plazas de Monteverde, Zarco y la Uruca en la aprobación que esta Junta Directiva había hecho en la fusión de oficinas ya se otorgaron y las personas se están capacitando para que asuman el rol de empresarial.

Los estudios de apertura y transformación de las oficinas están totalmente listos y los estudios de transformación se encuentran un 30% con corte a junio. Actualmente, se está en alrededor del 50% en esta etapa. El cierre de las agencias comerciales está todo consumado. Se hizo una campaña muy importante, se manejó una buena gestión de riesgos. Hubo una buena sesión de prensa para comunicar todo con la debida antelación.

En cuanto a la formación del lobby tecnológicos, este ha estado suspendido esperando que se resuelva algunos temas técnicos, especialmente si se continúa con el proveedor actual del centro de contactos o si será otro proveedor. Esto ya se resolvió y se hizo la publicación de solicitud de compra el 30 de junio, así como la recepción de ofertas por parte de proveedores. Básicamente se está en la identificación de las pantallas que van a poner.

Después continúa la adjudicación de los dispositivos, realizar algunos desarrollos tecnológicos que hay que hacer y además con toda la parte de infraestructura se ha venido caminando, pues hay que recordar que los lobbies tecnológicos son Desamparados y Cañas y ya se ha venido caminando e infraestructura para poder tener los lobbies listos a tiempo. Esto es básicamente en cuanto a los Puntos BP y la fusión de las agencias.

Recuerda que en el informe anterior el riesgo había disminuido y estaba en bajo, pero ya se cerraron varios riesgos que estaban en baja, de modo que quedan varios riesgos un poco más altos, lo cual provoca que la calificación vuelva otra vez a riesgo medio, pero no hay absolutamente ningún tema de que preocuparse.

Muestra la solicitud de publicación que se hizo para poder contratar las pantallas y todo lo necesario para los lobbies tecnológicos. Otras acciones que se están realizando y que son importantes también son en cajeros automáticos. Se van a instalar los primeros ocho cajeros automáticos en Walmart. Se avanzó en el análisis para el retiro en dólares y TI va a activar el nuevo contrato con la empresa desarrolladora para la habilitación de esa funcionalidad. Recuerda que el Banco, en su historia, no tenía retiros en dólares en cajeros automáticos, lo que ha sido una necesidad durante mucho tiempo.

En puntos BP, con la estrategia de Walmart, habrá aproximadamente 350 supermercados y unas 2.000 cajas que va a estar brindando el servicio de depósitos, pago de tarjetas, pago de préstamos. Ayer se inició con el plan piloto de pago de tarjetas, sin embargo, el fin de semana Evertel hizo alguna actualización y se prefirió no salir todavía y dejarlo para mañana. Entonces mañana inicia ese plan piloto en ocho supermercados, y el objetivo es que para que en estos días se puedan probar los demás servicios, de manera que entre el 24 y el 30 de este mes se esté en vivo con los tres servicios en todos los supermercados.

Se tiene mucha expectativa porque se tendrá un Banco con tres transacciones importantes de las que salen en las plataformas habilitados de lunes a domingo, en algunos lugares a partir de las 7:00 a.m. y en otros a partir de las 8:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. y feriados. Esto es importante sobre todo para el pago de tarjetas y de préstamos.

La parte de promotor digital está implementado en las cien oficinas comerciales. Trae unas estadísticas de cómo se viene comportando este servicio. La sistemática comercial y los esquemas de incentivos se van implementando conforme avanza el modelo de implementación de gestión comercial y se van incluyendo oficinas. Al corte se llevaban 25 oficinas y 19 en proceso. En cuanto al pago de comisiones, dice que el reglamento fue aprobado por la Junta Directiva y está presentado el plan para implementación. Espera que al final de este mes o a principios de septiembre ya se pueda contar con el pago de comisiones en plataforma.

La réplica del modelo de oficinas se viene haciendo bien. Recuerda que hace tres meses dijo que este proceso tiene por lo menos entre un 40% y un 50% de gestión de cambio. Además, se van encontrando cosas que van surgiendo en el camino, pues conforme se empiezan a

intervenir las áreas o las oficinas comienzan a salir un montón de “enanitos” que limitan a poder avanzar más rápido. No obstante, se ha hecho bien y con tiempo, pues se va cumpliendo el cronograma, aunque solo hay un pequeño atraso de dos o tres semanas. La semana antepasada se revisó un proceso y se vio que el proceso no estaba bien ajustado al crédito de consumo, por lo que se replanteó el proceso. Ayer se comenzó nuevamente con la capacitación para las oficinas en las que ya se había implementado, a fin de actualizarlas en el nuevo proceso, de manera que la fuerza de ventas y soporte tengan muy bien delimitado su trabajo.

En lo que respecta a la transformación de banca fácil, se inició con un equipo y desde hace varios meses hay un nuevo director. Se han trasladado 15 personas de las oficinas comerciales a esta área para hacer todo lo que son ventas digitales. En este mes de julio se están trasladando 24 funcionarios más para sustituir puestos de la empresa externa. Existen unas guías de servicio, pero con el nuevo modelo el concepto de guía de servicio no se va a utilizar porque el mismo funcionario de plataforma hace el rol de promotor digital en el salón, de manera que el guía de servicio es una figura de la que se va a prescindir de utilizarse en la oficina.

Se ha venido en tiempo y en forma caminando con todas estas cosas. Es un trabajo en equipo muy grande, donde se cumplen procesos de CRM.

Hay muchas áreas que se deben estar coordinando para que esto vaya funcionando como una orquesta. El plan piloto fue en Paseo Colón y las agencias adscritas. Después, en marzo, se hicieron Goicoechea y Cañas con las oficinas adscritas. En mayo se inició con Moravia, Puntarenas y Cartago, y agencias adscritas. En junio San Carlos, Desamparados, Turrialba y Heredia y la otra semana estará de gira en cuatro BP Totales nuevos, que son Liberia, Guápiles y Grecia con sus oficinas adscritas. Se espera llegar al 50% de la red comercial la próxima semana.

Se han capacitado a muchísimas personas. Todas las semanas se han llevado varias sesiones de capacitaciones y se lleva casi 2.000 personas capacitadas en diferentes temas. Muestra las estadísticas de promotor digital, el cual hace hoy aproximadamente un 13% de las oficinas comerciales. Entre abril y junio se pasó entre un 12% y un 13%, es un proceso paulatino y se tuvo un pequeño deterioro en la parte de servicios, pues se subieron 20 segundos más en la parte de un promotor digital que no es tan representativo.

En cuanto a las encuestas de satisfacción, la atención brindada se califica en 4,89%. Un 4,88% en si el promotor resolvió de una manera clara y efectiva. Además, si está dispuesto a recomendar al Banco un 94,4%. Estas encuestas las hace la Dirección de Servicio al Cliente y traslada la calificación. Esa es la información que traía al respecto.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta cómo se ha visto al personal ante esta nueva propuesta de actualización y modernización de la red de sucursales, qué respuesta se ha podido encontrar en el personal, pues es personal con bastante tiempo en el Banco y está acostumbrada a hacer las cosas de una manera. Le gustaría conocer la opinión sobre el grado de aprehensión, colaboración y de resiliencia ante esta nueva propuesta de negocio.

La directora Sra. Palomo Leitón está muy alegre de ver estos avances. Recuerda que esta ruta se aprobó en febrero de 2025 y comprendía tres etapas, a saber, 2025, 2026 y 2027. Pregunta cómo va a ese cronograma que fue presentado a esta Junta Directiva, ya que se dijo que se han encontrado algunos retos y si en esos retos hay temas de tecnología que vayan a provocar un atraso.

Además, viendo las cuatro actividades importantes de cerrar, transformar, fusionar y aperturar, le gustaría saber en cuanto a los cierres ejecutivos cuáles comentarios han sido importantes de considerar que los clientes hayan manifestado.

Con respecto a las aperturas, le gustaría saber para cuándo se está estimando hacer un estudio de factibilidad con números y demás sobre esas aperturas. Por otra parte, le parece extraordinario los puntos BP en Walmart, pues son 350 supermercados, 2.000 cajas en donde se estarán haciendo transacciones. Ahora bien, qué se va a hacer con esas transacciones que se van a quitar de las oficinas y si de manera paralela se harán los ajustes en las cargas de trabajo que inmediatamente se van a disminuir, ya que son 2.000 cajas que le van a quitar transacciones al Banco.

Por otro lado, le parece maravilloso que se puedan sacar dólares de los cajeros automáticos, aunque sí se debe comunicar al público y pregunta si está lista toda la red de cajeros o se debe esperar dos o tres meses para hacer la comunicación. Sobre el promotor digital le agradó mucho ver al NPS, que es algo que ha sido bien aceptado.

La directora Sra. Solano Brenes pregunta sobre los estudios que están listos al 100% cuándo se puede tener una referencia al respecto y si esos estudios, desde el momento que se aprobaron, han cuantificado los temas de seguridad ciudadana que han cambiado mucho en estos días, ya que hay zonas que ya se consideran muy conflictivas, de modo que se podrían actualizar esos estudios para que contemplen esa parte de seguridad que hoy precisa.

Sobre los dólares, se había hablado de hacer las agencias de Tamarindo y Liberia un poco más turísticas, de modo que pregunta si en la gestión de dólares se puede dar prioridad a las zonas turísticas, que es donde se maneja mucho el dólar.

Recuerda que hay cajeros que están en zonas muy seguras o en zonas en las que ya no hay público, por lo que pregunta si tienen esos cajeros todavía dispensando efectivo.

La directora Sra. González Cordero dice que le gustaría saber sobre esas realimentaciones, porque de ellas es que se puede hacer crecer muchas cosas. Recuerda que en el Comité Corporativo de Auditoría se estuvo revisando informes que se hicieron durante el I semestre de este año y mucho de los informes evidenciaban tres puntos débiles que tiene el Banco en sucursales, a saber, servicio al cliente, cumplimiento de normativa, sobre todo en lo relacionado con lavado de dinero, y deficiencias en la colocación del crédito. Pregunta en qué medida estos tres puntos que los está evidenciando la Auditoría Interna como débiles en las sucursales están mejorando con esta reestructuración de las oficinas, ya que si no se están mejorando estos tres puntos de nada sirve un promotor digital.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano pregunta si en el ejercicio de replanteamiento de las oficinas se está considerando la particularidad de cada región de la sucursal, pues no es lo mismo una sucursal en Ciudad Neilly o en Tarrazú, que una sucursal en San Pedro, pues hay elementos genéricos para todas, pero en el giro del negocio hay particularidades por región. Aunado a lo anterior, cómo se está manejando el promotor digital, pues no es lo mismo un promotor digital en San Pedro que en Tarrazú.

El líder de la Iniciativa de Modelo de Gestión Comercial Sr. Rodríguez Bogantes responde sobre la receptividad de las personas que en ocasiones existe la percepción de que el personal de las oficinas tiene mucho tiempo de trabajar en el Banco, no obstante, hay un cambio muy grande, quizás no a nivel de las gerencias, porque es más difícil mover ese tipo de personal, pero sí en cuanto a los funcionarios, ya que se tiene liderazgo nuevo de gente que viene empujando duro.

Cuando se llega a las oficinas se ve que la gente tiene una expectativa grande, pero también un susto y así lo han de manifestado. El temor al cambio se trabaja primero con Capital Humano, de hecho, ya hay dos compañeros de gestión de cambio que están en Liberia y que saben de oficinas comerciales, quienes hacen un excelente trabajo y van abriendo camino para poder hacer *coaching* con los líderes de las oficinas.

La Gerencia General ha ayudado muchísimo para poder dotar a ese recurso que está haciendo ese trabajo. Hay personas a las que les gusta estos procesos y otras a las que no, porque estos procesos tienen este tipo de situaciones. Se ha tratado de que esto vaya en una ruta cordial y buena, a fin de que todos tengan más bien un proceso de construcción ordenado.

El alcance del proyecto todavía no está completo, pues se están construyendo otras partes, como las partes de la banca social. Se trabaja mucho con la gente, de modo que la gente se involucra, no es que se llega a imponer o a tratar de definir cosas que están fuera de lugar, sino más bien con ellos se trata de hacer la construcción de los equipos.

Sobre el cronograma 2025, 2026 y 2027, la Gerencia General Corporativa y el Comité Ejecutivo está trabajando en esos cronogramas. La Gerencia ya empezó a cambiar con el análisis de las oficinas que en este momento no tienen alta transaccionalidad para ir con la segunda y tercera etapas.

En cuanto a los temas relacionados con tecnología le han dicho que existen recursos ociosos porque no hay suficientes cosas para ingresarlas. De ahí que se viene trabajando en esa línea. Todo lo que es Walmart se ha trabajado con Transformación, así como el tema de los dólares en cajeros automáticos, el pago de terceros, el reciclaje en cajeros automáticos, por lo que es un trabajo en equipo.

Ha habido prioridad de parte de la Gerencia General y de las subgerencias para que este proyecto vaya caminando parejo. Sobre el traslado de clientes de oficinas comerciales cabe decir que con la única oficina que ha sido llenada por los clientes es la oficina de Goicoechea, pues se ha visto una cantidad importante de clientes que han llegado, mientras que con las demás oficinas no ha sido así.

Recuerda que antes de cerrar estas seis oficinas se hizo todo un proceso de comunicación con los clientes, pero además se implementó el promotor digital en esas seis oficinas, aunque se fueran a cerrar precisamente para hacer conciencia en los clientes de que había transacciones que podían hacerlas por medios digitales.

Se les dio información a los clientes de cómo operaba el punto BP, cuál era el punto BP más cercano y además se caracterizaron clientes importantes de la oficina. Entonces, esos clientes importantes de las oficinas que se cerraron se trasladaron a los gerentes y ejecutivos BP Global, que son los que los atienden. Entonces, en este momento no hubo un proceso fuerte de salida de clientes, ya que se atendió el tema de fondo con un gran servicio para que la gente no sintiera la ausencia del Banco en esos lugares.

Con respecto a los estudios de factibilidad, indica que ya están los de las cuatro oficinas solicitadas, a saber, Uvita, Limón, Tamarindo y San Rafael de Alajuela. Los cuatro estudios ya están listos y van a ser revisados por la Gerencia General y se tomará una decisión en el Comité Ejecutivo para elevarla a esta Junta Directiva.

Sobre las transacciones en Walmart explica que más bien Walmart quiere que el Banco busque la manera de trasladar retiros, o sea que ellos puedan hacer retiros del Banco, lo cual sería una maravilla porque esa es la transacción más grande que tiene la institución. Sin embargo,

lo que pasa es que Walmart piden que el Banco tenga una certificación PCI. El Banco no es PCI, entonces se analizará si se puede hacer a través de un switch transaccional que tiene el Banco con una empresa y así solventar el requerimiento.

En lo que respecta a los dólares en cajeros automáticos explica que todavía no está listo ese desarrollo, el cual está encaminado, de modo que en el momento en que esté listo se debe hacer un despliegue importante.

Además, tiene muy claro que deben trabajar muy fuerte en la parte turística, en sitios como La Fortuna, Jacó, Quepos, Puntarenas y las oficinas de Guanacaste, pues ahí es donde tienen el impacto más grande y tienen que trabajar fuerte. Van a pedir una campaña que después la Sra. Carvajal Vega traerá a este espacio. Expresa su total acuerdo e indica que eso está incluido dentro del programa.

Retoma la pregunta de la Sra. Solano Brenes sobre el estudio de factibilidad y el tema de seguridad ciudadana; en realidad, los estudios de factibilidad son completos, en algún momento vinieron a la Junta Directiva a presentar el estudio de factibilidad de Mall El Encuentro, en San Carlos. Es en ese mismo formato viene.

En cuanto al tema de seguridad, refiere que sí hay un informe, sin embargo, se deja la tarea de decirle al Área de Seguridad que haga una revisión de lo mencionado por la Sra. Palomo Leitón acerca del deterioro de la seguridad en algunas zonas.

Comenta que en esas oficinas en las que se hizo el estudio de factibilidad, son la mayoría, hay tres de las cuatro que están en zonas turísticas y si el Banco aprueba la apertura tiene que ser en dólares desde un principio.

Sobre la revisión de ATMs y movimiento ya incluso para el ejercicio presupuestario del próximo año la Gerencia General está dando la instrucción de cerrar los cajeros automáticos con baja transaccionalidad, el Banco tiene que hacer un esfuerzo muy grande por tratar trasladar esos clientes a canales digitales y son cajeros automáticos con menos de 2000 transacciones por mes y el próximo año se van a cerrar algunos de esos cajeros automáticos.

Respecto a la pregunta de la Sra. González Cordero, sobre el servicio al cliente, la parte normativa y crédito, comenta que en el tema de servicio al cliente hoy tienen un impacto importante, las estadísticas que presentó no las hacen ellos mismos, sino que otra dirección se encarga de ir a monitorear el servicio al cliente de las oficinas que intervienen. En ese sentido, detalla que tienen un NPS de un 94 y una calificación de 4,88 de 5, son calificaciones altas que están obteniendo en esas zonas.

Ahora bien, en temas de normativa, ese fue uno de los aspectos que surgió en esto, porque están en un proceso donde tienen que llevar de manera uniforme procesos, tecnología, normativa, gestión de cambio y personas. No pueden dejar la normativa anterior, entonces para todas las guías de control hay un equipo que las está cambiando, hay una separación de las guías de control, pero además en este momento se está revisando toda la guía de control.

Esperan tener en enero una guía de control que no será como lo que se venía haciendo, sino que será una guía que vaya enfocada en riesgo, entonces ese es el norte que están planteando para la guía de control.

Hace notar que por eso mencionó que surgen dificultades menores que al final no son tan pequeñas, son muy grandes y no estaban contempladas dentro del proceso inicial, porque van saliendo elementos que deben intervenir y hacer que el grupo se vuelva más grande.

Sobre el aspecto de crédito, comunica que el proceso de crédito que están haciendo tiene dos etapas, una es al menos poder estabilizar en la cantidad de días que están aprobados que deben durar para brindar un crédito, pero además, paralelamente están desarrollando un proceso de automatización, especialmente en crédito de consumo, para que sea muy automático para clientes ya calificados.

Destaca que eso les dará un levantamiento importante en todo el crédito de consumo, hoy tienen un liderazgo importante en consumo propiamente con un 24% de participación de mercado, es bueno, pero conoce bien las estadísticas a las que se refieren los directores.

Además, confirma que vienen nuevos cambios, realmente este proceso no es únicamente lo que él viene a compartir, les habla de una pequeña parte que está gestionando la Gerencia, que es el Modelo de Gestión Comercial, pero hay otros equipos que están trabajando en el app y en la web, que son temas de fondo que permitirán ir consolidando el proceso de transformación digital que el Banco tiene.

Es decir, no se trata solo de oficinas comerciales o solo red, aunque no les ha hablado solo oficinas, porque ha hablado de cajeros, de Puntos BP y Banca Fácil, que es el alcance de esto, pero también hay otros compañeros que están con 21 iniciativas, ellos gestionan cerca de cinco iniciativas en este proceso.

Detalla, sobre el giro de negocio adaptado a la zona, que se trata justamente de lo que decía el Sr. Navarro Ceciliano, para la estrategia que definió Banca Social y especialmente pyme, ya están revisando los productos para poder establecerlos a la medida de la zona, por ejemplo, en Ciudad Neily no es necesario que vayan con un producto turístico, cuando las condiciones de Ciudad Neily son de producción de palma y el comercio.

Así las cosas deben tener el producto adaptado y la gente capacitada para esa zona. Ellos están trabajando en eso, en el proceso de actualización de las personas, las oficinas del Banco siempre han sido enfocadas en consumo y ahorita se está dando un giro para capacitarlas en la parte pyme y en la línea que ha planteado el Sr. Navarro Ceciliano es que está la Gerencia General y la Subgerencia también.

Espera haber abarcado todas las dudas, es mucho y sobre esto podría hablar toda la mañana, pero ya saben la limitación que existe en cuanto al tiempo.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega plantea un resumen de los puntos abordados en la presentación: el proceso de transformación está a la mitad, están apenas en agosto y empezó en marzo, no es sencilla, por ejemplo, la aprobación de nuevas sucursales en zonas costeras donde hay alta transaccionalidad en dólares, si no tienen corresponsalia.

Tienen esos problemas que acotaba el Sr. Espinoza Guido, de personas que están acostumbradas a estar en la sucursal, esperando que llegue el cliente a hacer la transacción, pero que no está acostumbrada a salir a buscar clientes. El modelo cambió, ya no es una sucursal transaccional, es una sucursal multicanal y se están haciendo en las sucursales los equipos de análisis para que ahí mismo un equipo que sea analista pueda trabajar el proceso.

Mañana verán que el tema de separar a la fuerza de ventas de análisis está generando mejoras en la rentabilidad y la colocación, porque no es posible que alguien que coloque también analice, porque hay una un incentivo a colocar y a colocar mal, entonces la originación cambió, cambiaron los enfoques de las fuerzas de ventas, cambiaron las fuerzas de ventas y los análisis que están ahí adentro; también hay quejas de gerentes que dicen que ya no tienen todo el poder, porque ellos querían seguir con el modelo anterior.

Hay dificultades en el camino, problemas de tecnología, cajeros automáticos convencionales, cuando quieren dar el salto, por ejemplo, a cerrar un sábado, se encuentran con que si cierran ese día, la gente no tiene cómo retirar y depositar, solo tiene cómo retirar porque es un cajero convencional.

También tienen problemas en la parte digital de personas que sobran en este modelo y cuando llegan a este otro modelo digital no tienen las capacidades para poder avanzar en el modelo digital.

Así mismo, hay retos importantes con cajeros que dispensen dólares, ese proyecto va a salir en cuatro o cinco meses, es un proyecto que, como dijo el Sr. Rodríguez Bogantes, tiene años de no asumirse.

Cuando hablan de sucursales nuevas, hay una guía que dice cómo es una agencia, cómo es un BP Total, el Sr. Espinoza Guido pidió saber qué va a pasar con esa guía, en ese sentido, pone de manifiesto que no abrirá una sucursal sobre esa guía. Es un documento que fue hecho hace 15 años sobre un modelo transaccional, tiene que traerlo a este espacio para que lo cambien para poder decir que ahora es horizontal, pequeña, de tres a cinco personas y no es una estructura tan alta, vertical.

Resalta que esto es una transformación del Banco y cuando "tocan cualquier botón" se dan cuenta de que hay una norma que tiene 15 años o que hay un problema que tiene 10 años de no arreglarse.

El Sr. Rodríguez Bogantes va abriendo camino desde la parte de las personas, desde la cultura, donde hay algunos que se resisten al proceso, mientras que otros no, hasta la parte normativa y la parte de las normas que la Junta Directiva en años pasados ha creado en otras coyunturas y contextos.

Asegura que este proceso seguirá viniendo a la Junta Directiva en periodos, pero le da un año o más para estabilizar la red, así como todo el tema de infraestructura. La infraestructura de las sucursales y la de los edificios que se están construyendo, venía como una especie de ebais, con cinco cajeros, cincuenta sillas y un sistema de filas, porque la gente solo iba a transar y sacar de una caja.

Hace notar que hoy no está pasando eso, la digitalización hizo que todo eso fuera a través del app y la web, ahora lo que hay que hacer es que la gente llegue, como el sr Navarro Ceciliano, a buscar negocio y que se le atienda, no que se le refiera a sucursales centrales en pymes, en empresarial, en corporativo.

Pone de manifiesto que pyme, empresarial y corporativo eran áreas que no existían como están hoy existiendo, porque estaban en un centro de negocios que se deshizo en algún momento y estaba disperso, con colocaciones muy bajas en pyme, reactivando mediana, reactivando corporativo, eso lo empezaron en marzo y se constituyeron los equipos en abril, es decir, están hablando de hace tres meses.

Considera que el Banco está en ese terremoto de cambio y están viviéndolo en este momento en toda la parte de la fuerza de ventas. Ayer veía unas estadísticas donde la fuerza de venta de Servicios Especiales está alcanzando la fuerza de venta de sucursales, eso quiere decir

que uno ha bajado y el otro se ha mantenido, pero en las sucursales está costando porque están acostumbradas a que se le den las listas para colocar o la gente llegaba.

Hoy les toca salir y eso les está "pasando factura", porque necesitan que la gente salga, por eso es por lo que también va a venir aquí el modelo de pago por comisiones, que es un modelo para el que les aprobaron la política, pero no el manual, tiene que venir y ha pasado por reuniones con el sindicato siete veces, con la Dirección Jurídica también siete veces, porque están haciendo un cambio del salario de las personas.

Dicho esto, lo que quiere dejar patente es que van bien en el proyecto, pero los retos son muchísimos y están a un año o inclusive un año y medio de poder decir que hay un 90% u 80% del avance de este proyecto.

Manifiesta que se trata de transformar al Banco en sus fibras más importantes y con eso, la mentalidad de las personas que toda la vida han hecho esto, por ejemplo, cuando cambie el SIPO, que es un sistema que tienen 40 años de manejar, deben buscar la forma para que usen el Abanks.

En síntesis, están en este proceso y quiere recordar que hay muchos retos, hay atrasos, hay situaciones que están pasando, pero hay un equipo multidisciplinario tratando de llevar a cabo los procesos de un rezago en el Banco que no puedo cuantificarlo en tiempo, pero puede decir que quizás son 10 o 15 años de rezago en todo el tema de fuerza y transformación digital.

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

Dar por recibidos los oficios GGC-792-2025 y SGN-0962-2025 y la presentación adjunta, mediante los cuales se detalla el avance en la implementación de la Estrategia de optimización de la red comercial al 30 de junio de 2025, en cumplimiento de los acuerdos JDN-6174-Acd-020-2025-Art-22 y JDN-6186-Acd-151-2025-Art-12.

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

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a votación el acuerdo citado.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

"Dar por recibidos los oficios GGC-792-2025 y SGN-0962-2025 y la presentación adjunta, mediante los cuales se detalla el avance en la implementación de la Estrategia de optimización de la red comercial al 30 de junio de 2025, en cumplimiento de los acuerdos JDN-6174-Acd-020-2025-Art-22 y JDN-6186-Acd-151-2025-Art-12". (715)

ACUERDO FIRME.

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

Al ser las **ocho horas con treinta y cuatro minutos**, se retira el líder de la Iniciativa de Modelo de Gestión Comercial Sr. Víctor Rodríguez Bogantes. Al mismo tiempo, ingresa el gerente general de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal Sr. Róger Porras Rojas.

ARTÍCULO 7

8.5.1.- El Sr. Róger Porras Rojas, gerente general de Popular Pensiones, remite, para conocimiento, el informe de gestión de Popular Pensiones, correspondiente al II trimestre de 2025. (Ref.: oficio PEN-621-2025)

Por último, agradece al director Navarro Ceciliano por su aporte en la respuesta.

Al ser las **ocho horas con cincuenta y cuatro minutos**, se registra la desvinculación de la directora Sra. Nidia Solano Brenes, debido a problemas técnicos.

Acto seguido, el presidente solicita el voto de los directores, quienes manifiestan su conformidad con la propuesta y le dan firmeza.

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular, acuerda por unanimidad de los presentes:

“Dar por conocido el informe de gestión de Popular Pensiones al II trimestre de 2025, en cumplimiento de lo dispuesto en el SIG-109 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional, aprobado mediante acuerdo JDN-6214-Acd-510-2025-Art-7, así como lo establecido en el artículo 50 bis del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal”. (716)
(Ref.: oficio PEN-621-2025)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Junta Directiva de Popular Pensiones.

*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 8

8.5.2.- El Sr. Róger Porras Rojas, gerente general de Popular Pensiones, solicita someter a valoración el cierre de los acuerdos JDN-5943-Acd-737-2022-Art-8b, de fecha 4 de octubre de 2022 y JDN-6016-Acd-771-2023-Art-9a, de fecha 27 de junio de 2023, relacionados con el movimiento de la cartera y de las tasas de interés locales e internacionales, así como cualquier hecho relevante. (Ref.: oficio PEN-600-2025)

Se vincula nuevamente a la sesión la directora Sra. Nidia Solano Brenes, al ser las **ocho horas con cincuenta y siete minutos**.

El gerente general de Popular Pensiones Sr. Porras Rojas explica que, en 2022, debido a la alta volatilidad de los mercados, se presentaban informes semanales a la Junta Directiva. Una vez que la volatilidad se estabilizó, dichos informes pasaron a enviarse mensualmente. Indica que, aunque no tienen inconveniente en mantener el envío, estos reportes han perdido relevancia debido a que la información ya se incorpora en los informes trimestrales y en reportes especiales ante eventualidades.

Señala, entonces, que eliminar la obligación formal de presentarlos reduciría la carga de trabajo para el personal que los elabora, manteniéndose siempre la posibilidad de presentar información adicional cuando la Junta Directiva lo solicite.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano procede a leer la propuesta de acuerdo: *la Junta Directiva, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de la Operadora de Pensiones, acuerda dejar sin efecto los acuerdos de Junta Directiva 5143-ACD-737-2022-art.8, de fecha 4 de octubre de 2022, y 6016-ACD-771-2023-art.9, de fecha 27 de junio de 2023, relacionados con el movimiento de la cartera y las tasas de interés. Lo anterior, de conformidad con lo señalado en el oficio PEN-0600 del 15 de julio de 2025. Se instruye comunicar el acuerdo a la Gerencia General Corporativa, así como a la Junta Directiva y Gerencia General de Popular Pensiones.*

Acto seguido, el presidente solicita el voto de los directores, quienes manifiestan estar conformes con la propuesta y le dan firmeza.

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular, acuerda por unanimidad:

“Dejar sin efecto los acuerdos JDN-5943-Acd-737-2022-Art-8b, de fecha 4 de octubre de 2022 y JDN-6016-Acd-771-2023-Art-9a, de fecha 27 de junio de 2023, relacionados con el movimiento de la cartera y de las tasas de interés locales e internacionales.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el oficio PEN-0600, del 15 de julio del 2025”. (717)
(Ref.: oficio PEN-600-2025)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, así como a la Junta Directiva y Gerencia General de Popular Pensiones.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece al gerente general de Popular Pensiones Sr. Porras Rojas y se despidе de él.

Al ser las **ocho horas con cincuenta y ocho minutos**, finaliza la participación del gerente general de Popular Pensiones Sr. Porras Rojas.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano señala que el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja aún no ha emitido su voto.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja confirma su voto y admite que estaba distraído porque, sin darse cuenta, interrumpió a la directora Shirley González Mora para que votara en un momento en que estaba ocupada, aunque aclara que ella ya había emitido su voto al inicio.

Indica que, al no haber más temas pendientes, procede a levantar la sesión, agradeciendo la participación de todos y confirmando que se verán nuevamente al día siguiente.

Al ser las **OCHO HORAS CON CINCUENTA Y NUEVE MINUTOS**, finaliza la sesión.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sr. Juan Luis León Blanco
Secretario General