

SESIÓN ORDINARIA 6251

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y UNO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada en la sala de sesiones a las **DIECISÉIS HORAS CON CINCO MINUTOS** del **MIÉRCOLES QUINCE DE OCTUBRE 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, 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. Participa virtualmente el vicepresidente Sr. Eduardo Navarro Ceciliano.

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 asesor legal Sr. Manuel Rey González y el secretario general Sr. Juan Luis León Blanco. Participa virtualmente el director Corporativo de Riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja inicia la sesión y comprueba el quórum.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

-Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6249.

3.- Asuntos Informativos. (No hay)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

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

6.1.- Exposición del Sr. Daniel Mora Mora, para optar por el cargo de Subgerente General de Operaciones.

6.2.- Entrevista formal al candidato Daniel Mora Mora para la elección del cargo de Subgerente General de Operaciones, en atención al acuerdo JDN-6244-Acd-867-2025-Art-11b (Ref.: Acuerdo JDN-6244-Acd-867-2025-Art-11b).

6.3.- Votación de los miembros de la Junta Directiva Nacional para el nombramiento del Subgerente General de Operaciones.

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 Riesgo.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo eleva, para conocimiento, el informe sobre las acciones establecidas para atender las modificaciones al Acuerdo SUGEF 2-10, con corte al 30 de junio del 2025. Dicho informe fue presentado en atención del acuerdo CCR-26-2021-Acd-213-Art-9, relacionado con el seguimiento de la implementación del plan de los cambios aprobados mediante el acuerdo CNS-1642/11 (Ref.: Acuerdo CCR-18-Acd-187-2025-Art-4).

8.3.2.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Informe cuatrimestral de la evolución de los indicadores, en atención del acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, inciso 3, de la Junta Directiva Nacional. Además, recomienda a la Junta Directiva Nacional ampliar el plazo de atención al 17 de noviembre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 2, Indicadores de rentabilidad por líneas significativas de negocio, y al 31 de octubre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 4, Benchmarking del mercado y valorar la periodicidad de la presentación de este informe (Ref.: Acuerdo CCR-18-acd-190-2025-Art-7).

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa (No hay)

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

8.6.- Asamblea de Cuotistas (No hay)

8.7.- Sociedades Anónimas (No hay)

9.- Asuntos Varios (No hay)".

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 6251 celebrada el 15 de octubre de 2025". (938)

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6249.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone aprobar el acta 6249.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta, salvo la directora Sra. González Mora porque no estuvo presente.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad de los votantes:

"Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6249 celebrada el 8 de octubre de 2025". (939)

Comuníquese a la Secretaría General.

La directora Sra. Shirley González Mora se abstiene por no haber estado presente.

ARTÍCULO 3

4.- Asuntos de Presidencia.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone aprobar las vacaciones de Mauricio Arias. Admite que le gusta que los mandos que debe aprobar esta Junta Directiva vayan tomando vacaciones para evitar días acumulados en las altas gerencias, sobre todo, cuando se acerca el final del año.

El secretario general Sr. León Blanco indica que las vacaciones solicitadas son del 24 de octubre al 5 de noviembre inclusive.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone aprobar las vacaciones.

Todos los directores manifiestan su acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Autorizar las vacaciones del director ejecutivo de Fodemipyme Sr. Mauricio Arias Ramírez en el período comprendido entre el 24 de octubre al 5 noviembre inclusive”. (930)

ACUERDO FIRME

Comuníquese a la Secretaría General y Dirección Ejecutiva de Fodemipyme.

ARTÍCULO 4

El presidente Sr. Sánchez Sibaja informa que ya cuenta con una nota de la Contraloría General de la República mediante la cual dicho ente da 10 días para seleccionar auditor interno de Servicios Compartidos Popular Digital, lo cual se llevará a cabo en la sesión presencial del próximo miércoles 22 de octubre a las 4:30 p. m.

ARTÍCULO 5

6.1.- Exposición del Sr. Daniel Mora Mora, para optar por el cargo de Subgerente General de Operaciones.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja indica que se está haciendo esto después el estudio jurídico realizado y van a escuchar la exposición del Sr. Daniel Mora Mora para optar por el cargo de subgerente general de Operaciones. Luego de la exposición, se le hará una entrevista formal y, finalmente, se llevará a cabo la votación. De acuerdo con el procedimiento escogido por esta Junta Directiva para efectuar la votación, hay dos opciones; para ambas tienen la potestad, pero desea consultar cuál les parece mejor.

Apunta que solo hay un participante y al final del proceso se hará la votación pública, porque no hay concurso de más gente, no obstante, quiere que voten el procedimiento a seguir. Aunque está habilitado, prefiere que sea este órgano de dirección el que escoja la votación pública y así la haría también el vicepresidente.

Aclara que en este momento se está escogiendo el procedimiento y, ahora, van a escoger al candidato, pero lo escojan o no, hay que votar de alguna manera. Es importante dejar claro que el procedimiento que se seguirá: exposición, entrevista y votación, y lo que solicita votar en este momento es el procedimiento de votación, por lo que solicita que quienes estén de acuerdo con que el procedimiento sea público lo manifiesten.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el procedimiento de desarrollo de la sesión para la elección del cargo de subgerente general de Operaciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en los siguientes términos:

- a. Exposición del Sr. Daniel Mora Mora.**
- b. Entrevista formal al Sr. Daniel Mora Mora.**
- c. Votación, la cual será de forma pública y motivada”. (931)**

ACUERDO FIRME

Comuníquese a la Secretaría General.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja admite que el secretario general les hizo llegar la exposición a todos, aunque tal vez de forma un poco tardía, lo cual fue su culpa, porque él no vio cuando el secretario general Sr. León Blanco le consultó y, por eso, no le resolvió rápido.

El secretario general Sr. León Blanco señala que no la envió.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone enviarla para que la puedan ir siguiendo.

Al ser las **dieciséis horas con catorce minutos**, ingresa el subgerente general de Operaciones Sr. Daniel Mora Mora.

El subgerente general de Operaciones Sr. Mora Mora desea hacer un repaso de los últimos cinco años, basado en algunas recomendaciones. Señala, pues, que el margen financiero, sobre lo cual el director Sr. Espinoza Guido ha insistido que es sumamente importante para el Banco, ha estado oscilando cerca del 3,5% y hubo dos eventos importantes, uno fue cuando la tasa de política monetaria

incrementó fuertemente y el otro es que durante la pandemia la Operadora de Pensiones trasladó al Banco un monto de ¢300.000.000.000 en inversiones y, cuando en 2022 correspondía hacer la devolución a la Operadora, el Banco Popular entra a captar tanto en Ventanilla como mediante emisiones estandarizadas para devolverlo, pues había una parte en inversiones en el Banco Central. Esto provocó que el margen sufriera consecuencias, así que después hubo que volver a gestionarlo.

Añade que, por otro lado, el costo financiero es lo último que se ha venido gestionando dentro del Banco Popular. Otro factor importante dentro de los resultados estratégicos es la rentabilidad de la cartera crediticia y los presentes han visto el efecto, sobre todo, en la cartera de Consumo, donde se determina el *pricing* de crédito, lo cual produce que las nuevas cosechas comiencen a levantar la contribución meta, donde la tasa de interés menos la pérdida esperada lleva aniveles del 10,88% cuando la meta en la contribución es de 11,80%, que es un nivel en el cual todos se sentirán muy contentos pero es parte de lo que se está gestionando en cuanto a la cartera.

Resalta algunos temas importantes: el efecto del 2020, es decir, de la pandemia, en la cual se construyeron estimaciones adicionales, porque desconocían cómo se comportarían después. Durante la pandemia las estimaciones no superaban los ¢30.000.000.000, pues hubo una norma especial de la Superintendencia que autorizaba hacer arreglos de pago sin que fueran considerados una operación especial. Cuando se flexibilizó la normativa, las estimaciones no eran groseras en 2021, por eso, el Banco Popular construyó las estimaciones adicionales, denominadas estimaciones colectivas, y eso es lo que, en 2022, 2023 y 2024 compensó un poco el gasto por estimación.

Señala que un aporte importante es que el Banco Popular superará, según la proyección, más de ¢1 billón de patrimonio, de los cuales ¢36.000.000.000 de ese patrimonio son derivados del aporte patronal del 0,25% y el resto de las utilidades retenidas. Ese es un factor que aparte de ser fuerte, podría permitir generar mayores niveles de activo productivo de apalancamiento, tal como se ha comentado en esta Junta Directiva.

Advierte que, aunque el gasto administrativo se ha estado gestionando, lo cual es un logro importante, de ahí que el promedio en estos cinco años no ha superado el 5% en términos nominales, aunque en términos reales oscilaba entre el 1% y el 2%; no obstante, hay que seguir gestionándolo, pues todavía hay muchos factores que permitieron gestionarlo un poco más.

Cuando la calificadoradora hace la valoración de riesgo toma en cuenta el patrimonio, la liquidez, factores de estabilidad y siempre se hace la observación de que la utilidad del Banco Popular debería andar en niveles similares por lo menos a los de la industria o en un percentil 50 de la industria, por tanto, debe orientar un esfuerzo a generar una utilidad mayor a la registrada en este momento.

Con respecto al gobierno del crédito, destaca dos factores importantes, a saber, va mejorando la rentabilidad. Además, el Banco Popular centraliza el cobro judicial, pues cuenta con cinco abogados para manejar 40 procesos judiciales, ya no son abogados externos, sino de planta, lo cual ha significado que el Banco Popular haya logrado una reducción en el costo de los abogados de casi ¢2.000.000.000 anuales.

Añade que otro proyecto importante es que ya alcanza un 84% el AVANS, que es un proyecto muy importante para la estabilidad del Banco, sobre todo, para ser más oportunos en los productos que estaría ofreciendo.

Este proyecto está a un 84% y ha sido un trabajo importante que sido liderado por la gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega, el área de Soporte participó en la parte operativa de garantías, valoración de cartera por ¢326.000.000.000, de los cuales se ha obtenido una utilidad neta de ¢9.300.000.000 por la compra de cartera y recuerda que el margen financiero de esa compra entra neto, era una cartera que venía con su estimación

Manifiesta que otros de los logros importantes son la estimación adicional, que anduvo en los ¢30.000.000.000, la vinculación masiva gracias a una labor conjunta con el Ministerio de Trabajo para el Programa Brete, el BP Proteger y la compra de Coopeservidores fue una vinculación automática.

Destaca que el Banco Popular es el banco con menor cantidad de fraudes electrónicos y se ha reducido en un 85%. La inversión realizada en la protección es importante y el único factor que afecta es la ingeniería social, que son un poco menos probables de controlar.

En cuanto al patrocinio del Edificio Metropolitano, el cual ya tiene una condición de avance total toda vez que ya está aprobada la última fase: ya se cuenta con los permisos de la municipalidad, lo cual es un factor que no se podía controlar, y en 15 días se inicia la obra, pero el resto de la estructura del edificio está totalmente avanzada.

En relación con la contención del gasto, resalta que en edificios se ha pasado de ¢9.000.000.000 a ¢6.000.000.000 y otros contratos que se han revisado por ¢678.000.000. Por encomienda de la Gerencia General Corporativa y de esta Junta Directiva, él estuvo liderando la coordinación del traslado del IAs de ICE Datasyst a Sonda, que era un proyecto sumamente importante.

En seguida, se refiere a los indicadores según KPMG de la calificación del año 2024 y de 2025, la evaluación de desempeño y el índice de liderazgo, que fue de un 92% para él cuando el promedio del Banco fue de 85%, por tanto, superó el promedio.

Este fue, pues, un repaso de los logros más importantes de su gestión y, ahora, presenta la propuesta para enfocar el trabajo en alinear todas las políticas de la Subgerencia General de Operaciones en el soporte logístico y administrativo de cara al apoyo que debe tener el área del Negocio, pero resaltando la perspectiva clientecéntrica.

Advierte que esta nueva fase el Banco debe enfocarse en el cliente en más del 100% de cara a la necesidad de cumplir con ese factor y ser el núcleo operativo, o sea, la Subgerencia General de Operaciones quiere ser el núcleo operativo con respecto a todos los procesos del Banco relacionados con el cliente y el negocio, para lo cual desarrollará elementos de control en las áreas con las herramientas existentes de modo que si se deben estructurar hojas de Excel, aunque esa no es la idea, se va a hacer, porque se quiere controlar la producción del área de Soporte, no solamente del Negocio, para que pueda ser el núcleo en ese aspecto.

Repasa lo que está sucediendo en el mundo con respecto a la inteligencia artificial generativa, la cual está revolucionando la banca, que ya no es la misma de hace muchos años, puesto que se está adaptando a los nuevos cambios: el desbloqueo de modelos de negocio y la modelación a nivel internacional es clientecéntrica, o sea, todos están apostando a los clientes físicos o jurídicos.

Añade que las competencias del personal de la banca digital no son las que se han venido desarrollando, por lo que hay que desarrollar y determinar las brechas existentes para cerrarlas. El modelo de negocios ha estado cambiando y, si se lee un poco más profundamente, el futuro de la banca está relacionado con el ofrecimiento de servicios, más que de dinero, por ejemplo, si alguien vaya a comprar una cosa, le van a ofrecer tres o cuatro bancos que ya tienen el préstamo preaprobado, para que lo acceda, es decir, no va a venir gente a pedir prestado a un banco para ir a comprar un carro o una casa, sino que está cambiando a este modelo.

Apunta que la disminución de costos solamente se da a través de la automatización de procesos. Además, la regulación cambia constantemente y el Conglomerado debe adaptarse y, aunque todos quisieran que fuera más gradual, los efectos de la regulación son complicados.

La escala se perfila y ya se ve en Costa Rica: un banco que quiera ser más grande, la escala a nivel internacional es muy importante. Asimismo, la relación de gasto administrativo a ingresos en la banca es muchísimo más bajo por escala que lo que hay en Costa Rica. Además, son destacables los cambios importantes en los hábitos del consumidor.

Lo que sucede con Costa Rica es que está siendo vista como proveedora de servicios, intermediación y gestión. Es muy importante la gestión del riesgo, pero no solo ya para mitigar, sino para ver cuáles son los elementos de riesgo que la banca tiene que gestionar o asumir, porque no se puede solo ver la gestión de riesgo en perjuicio de los consumidores, sino ir más allá y tomar algunas decisiones.

Señala que la economía está perdiendo peso en el país, la desaceleración, los niveles de endeudamiento, cuesta un poco más; el Banco está optando por ir a nuevos mercados, tenían 260.000 clientes y hay 1.500.000 de personas que no son clientes del Banco en crédito, hacia esos mercados deben ir.

Agrega que hay falta de dinamismo económico, aunque se dice que hay un crecimiento de casi el 4%, ese crecimiento se da mucho en zonas francas, el régimen definitivo no está creciendo como debería hacerlo en Costa Rica.

Menciona el tema de que hay más adultos y menos niños, será igual dentro de 15 años, entonces la población está cambiando, deben prepararse para las dos fases. Ayer, en otro espacio, mencionó que el futuro deben comenzar a construirlo desde ya, porque hoy tienen *millennials*, generación Z, etc., y esos van a ser mañana los que hoy son *baby boomers*, de modo que deben prepararse para eso.

La participación de *fintechs* es una realidad, se está acelerando mucho su participación. En la digitalización está el elemento de la reducción de centros de negocios, estudió el tema y descubrió que España en los últimos 12 años ha cerrado el 50% de puntos de oficina; no es que en el futuro no habrá oficinas, pero el concepto que se tiene hoy de oficinas bancarias cambiará un poco en comparación con la actualidad.

Refiere que el Banco mantiene muchos procesos, eso es una realidad, hay que priorizar la automatización de procesos, la oportunidad de los resultados en procesos de gestión de clientes, emisión de información, desarrollo, deben ser muy oportunos.

Hace notar que deben trabajar en la ineficiencia en el uso de costos operativos de la organización, es muy importante, así como en la visión de banca enfocada en el corto plazo, se piensa mucho en lo que sucede en el corto plazo, pero deben tener una visión de mediano o largo plazo.

Refiere que la gestión de cambio es lenta en el Banco y la cultura es muy reactiva, ven lo que está haciendo la competencia y van detrás de ella.

Una Subgerencia con tres direcciones, Soporte Administrativo, Soporte al Negocio y Financiera, de las que más adelante verán cada uno de sus elementos con mayor detalle.

Detalla que hay tres pilares fundamentales, tienen que ver con costos, eficiencia y una mayor importancia al tema de la digitalización, este tema es de suma importancia.

En este diseño hay cinco elementos fundamentales donde la Subgerencia quiere ser el núcleo operativo inteligente, esto no porque no sean inteligentes, sino que tiene que ver con buscar alternativas actualizadas, modernas y mantenerse en investigación.

Indica que los cinco elementos de este diseño son la excelencia operativa, la transformación digital, la innovación y cultura es algo que desean trabajar, así como la gestión financiera y presupuestaria, que son parte de la sostenibilidad del Banco a largo plazo, y finalmente está la gestión del talento que es fundamental en este proceso.

Para el caso de excelencia operativa tienen algunos elementos relevantes, el Banco ya ha iniciado con la automatización de procesos, quiere trabajarlo bajo la metodología de BPM, que supera la certificación de calidad. Habló con experto en torno a esta metodología, que es la administración de procesos operativos, y una vez analizado cada proceso, se debería automatizar.

Respecto a la transformación de la red de cajeros es un tema de visión de futuro, los cajeros del Banco en ciertas áreas deberían permitir la dispensa de dólares, es un elemento que están trabajando, también para ir a un cajero y que se pueda pagar créditos, servicios públicos, etc., que los cajeros sean casi una mini banca digital, que sean reciclaje, de modo que el dinero que la persona llega a depositar pueda usarlo otra persona que va a retirar.

En la gestión de cajeros tienen un tema estratégico fundamental que es ser eficientes en el momento de la carga de cajeros, para que sea cuando haya estadísticas, ya están avanzando en la construcción de estas, para conocer la oportunidad. El Banco es deficitario en billetes y todo eso tiene carga de costo, pólizas, transporte y muchos factores.

Comparte que la gerente general corporativa le ha dicho que la gestión estratégica de cajeros será de esta Subgerencia, de modo que la pasarán de Negocios a Operaciones. Los cajeros que no sean rentables para el Banco serán trasladados a zonas que sí lo sean, la rentabilidad se mide sobre todo con el número de transacciones del cajero.

Indica que la gestión de la productividad será medida a través de KPIS que les digan cuánta debe ser la productividad por persona, los estándares, los promedios, las desviaciones, etc. Comunica que le ilusiona, sobre todo, el control de la productividad en áreas en las que siempre se queja la gente porque están durando mucho, un crédito personal debería ser muy veloz y el crédito empresarial debería tener ciertos estándares.

En ese sentido, quisiera que no entre nada a la fábrica si no tiene todos los elementos básicos y necesarios para entrar en producción.

Menciona que el gobierno del crédito es un tema que ya está y se viene afinando. A esta Junta Directiva se le ha externado que el gobierno del crédito debe ser manejado como un portafolio que tiene que ser rentable, debe tener niveles de riesgo y poder controlar un poco más la producción a nivel de oficinas y ejecutivos, no solo la colocación, sino la calidad de esta.

Así, están gestionando en el gobierno del crédito la disminución de bienes adjudicados, han estado revisando los reglamentos y sacarán bienes adjudicados a la venta, que tengan cierto nivel de afectación, pero que la gente está dispuesta a comprarlos en esos términos. Están revolucionando un poco el tema para darle mayor rotación a los bienes adjudicados, que depende de una venta rápida, una rotación que permita la recuperación y que la pérdida en el registro de la venta no sea elevada.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja comenta que en ese tema el gran problema son en sí los bienes adjudicados, porque como es una constante es como si estuvieran vaciando una olla y al mismo tiempo se esté llenando de nuevo.

Acota que a lo que le tiene pánico es a lo que viene en cobro judicial que va cayendo a bienes adjudicados, pues si no cuentan con un sistema o procedimiento que sea una constante para ir liquidando, la olla se llegó a llenar tanto porque no había un sistema. De ahí la importancia de que ese sistema sea verdaderamente ágil, por eso son las críticas que hacen constantemente al sistema. Este es un tema que incluso señaló la Superintendencia.

El gran valor es el énfasis que se haga en ese sistema, porque saben que vienen miles de millones atrás de cobro judicial que no saben si terminan también pagando en la olla de bienes adjudicados.

El subgerente general de Operaciones Sr. Mora Mora refiere que, en efecto, se trata de la retención y venta, si ya llegó no tienen alternativa, se hizo la puesta en posición y deben venderlo, pero hay que tratar, hasta donde sea posible, de que no llegue.

Comenta que en transformación digital tienen elementos muy relevantes relacionados con el ERP, la contabilidad que tiene el Banco está en un AS400, un sistema tan obsoleto como el core de crédito, SIPO; la transaccionalidad también es muy manual, por ello quieren darle mayor énfasis a un ERP en la parte contable, que sea un negocio bien hecho y no como la situación que tiene ahorita la Caja o el Banco de Costa Rica, que también le costó mucho la implementación del ERP.

En el caso de Abanks no se trata de transformación digital, pero es un elemento que les ayuda, ha hecho una autocrítica en cuanto a que no es un gran avance, pero sí es un avance para el Banco dejar de depender.

Indica que el gobierno de datos es un proyecto que aparte de ser normativa es sumamente trascendental en el Banco, los datos hay que gobernarlos, este Banco está cimentado en una mina de datos, ningún banco en el país tiene la información de clientes físicos como la tiene el Banco Popular; este banco tiene las planillas, sabe dónde trabajan las personas, cuánto ganan, etc., esto para trabajar minería y sobre todo, para darle gobierno a la calidad del dato.

Hace notar que el Banco falla mucho, todavía tienen originaciones donde las personas ponen un correo electrónico que no corresponde o ponen un número de teléfono para salir del paso y que el sistema les permita avanzar, entonces están dándole gobernanza a eso.

En cuanto a la gestión de peritos, señala que es otro tema que trabajarán con tecnología y estandarización, ya hay herramientas que permiten tener parámetros de valores de mercado de los rubros que quieren valorar. Es una herramienta que están avanzando.

Acota que hay un dato muy poco maduro que es el gobierno de la inteligencia artificial, ese es un tema muy relevante respecto al que ha estado leyendo, hay que darle gobierno a la inteligencia artificial, no se puede dejar a la libre. Ese es un elemento que no se menciona en la presentación, pero quiso comentarlo.

Pone de manifiesto que en la inteligencia financiera deben ser prospectivos, ya tienen un equipo en la Dirección Financiera donde se hará análisis prospectivo y utilizarán elementos científicos para hacer evaluación y seguimiento de los datos. Quieren proyecciones más científicas en ese sentido, para tener mayor nivel de prospección.

Resalta la determinación en el presupuesto, con elementos de control y la rendición de cuentas en torno a la ejecución del presupuesto, deben tener una disciplina donde los proyectos tengan los beneficios determinados, cuantificados y que se brinde una rendición de cuentas en torno a estos beneficios.

La innovación y cultura son un gran desafío en el Banco, al igual hablar del modelo de innovación descriptiva, hay un modelo de *sandbox* que radica en conocer cuáles son las tendencias del mercado, ser más disruptivos en la innovación; el Banco se queda en reacción y no en prospección.

Añade que existe una política de innovación organizacional, sin embargo, esta debe ser transformarla o gestionarla de mejor forma.

En cuanto a gestión del talento, no quiere ser ambicioso, pero en el tema de las competencias está propiciando que el primer año diez personas de las que tengan mejor perfil en cada dirección deberían tener competencias en minería de datos e inteligencia artificial, por lo menos para comenzar, serían treinta personas en total para el desarrollo de las brechas de esas competencias.

Señala que en gestión del talento inclusive ha estado leyendo sobre el tema y ya se habla de "gerencia de la felicidad", deberían ir más allá y por lo menos a nivel de la Subgerencia de Operaciones tienen un buen ambiente laboral, pero no debería reducirse a la Subgerencia, sino que debería ser institucional.

Agrega que el Banco debe tener elementos esenciales para sacar lo mejor del personal en todas las áreas y para eso ya las competencias que tenían hace cinco o diez años no son las que el Banco en una evolución hacia la transformación necesita.

Comenta algunas iniciativas secundarias, como el tema de seguridad física en las oficinas, deben automatizar un poco más la seguridad; hay momentos donde prefiere seguridad virtual más que seguridad física, la seguridad física queda en deuda.

Menciona que una queja constante es el formulario para las compras, quieren automatizarlo y utilizar un poco más de inteligencia artificial, sobre todo en la justificación, pues hay elementos en este ámbito que la gente no entiende.

Afirma que en el tema de seguridad o de un posible ataque cibernético deberían poder respaldarse mutuamente, hay que hacer un acuerdo que ya ha conversado, pero no ha profundizado.

Considera que hay tipos de negociaciones pueden hacer los tres bancos, por ejemplo, tienen bóvedas en Liberia cada uno de los bancos, es el mismo dinero, entonces deberían considerar qué tipo de alianzas se podrían considerar. Se atreve a plantear esto como un elemento de alto nivel y que corresponde a la Junta Directiva Nacional o la Gerencia General Corporativa, pero estima que es importante.

Refiere que el diseño del modelo de formación práctica para la gestión e innovación está dentro de los elementos importantes. Acota que el Banco ya tiene una gestión del portafolio que está operando, entonces de estas propuestas que trae algunas ya se están gestionando, pero algunas otras propuestas hay que incorporarlas en el backlog de proyectos del Banco y darles la trazabilidad que corresponde.

Detalla que la implementación tendrá un patrocinador, líder, equipos de trabajo, seguimiento periódico, casos de negocio y la alianza con Popular Digital que es un elemento esencial en el desarrollo de esta propuesta.

Como beneficios generales plantea la contribución a la triple utilidad dentro del Banco, ya está definido dentro de la estrategia institucional; la contribución a la sostenibilidad de la rentabilidad de largo plazo, no ve un Banco de corto plazo, sino que lo ve en el largo plazo, el Banco tiene que ser sostenible y rentable a largo plazo.

Suma como beneficio la disminución en el ciclo de atención, tienen que responder a las necesidades del cliente; el incremento a la productividad general e individual; control de la calidad, aquí relata que le dieron un dato de que cuando se controla la productividad, automáticamente se aumenta en un 30%, si no la controlan, están perdiendo ese porcentaje.

Así mismo, agrega la mejora en la eficiencia y control de procesos, y la reducción de costos de operación; al final de cuentas, si el costo de operación no produce, es un costo muy alto y si produce, se convierte en una inversión.

Resume que esa es la propuesta que se ha construido, se ha hecho con conocimiento y el deseo de ver un banco diferente en el corto plazo. Con esto, finaliza y queda atento a disposición.

El secretario general Sr. León Blanco lee la propuesta de acuerdo para este punto:

Dar por conocida la exposición realizada por el Sr. Daniel Mora Mora para optar al cargo de Subgerente General de Operaciones, de acuerdo con lo establecido en el acuerdo JDN-6244-Acd-867-2025-Art-11b.

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 conocida la exposición realizada por el Sr. Daniel Mora Mora para optar al cargo de Subgerente General de Operaciones, de acuerdo con lo establecido en el acuerdo JDN-6244-Acd-867-2025-Art-11b”. (932)

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 **de información sensible**, 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 6

6.2.- Entrevista formal al candidato Daniel Mora Mora para la elección del cargo de Subgerente General de Operaciones, en atención al acuerdo JDN-6244-Acd-867-2025-Art-11b. (Ref.: Acuerdo JDN-6244-Acd-867-2025-Art-11b)

La directora Sra. González Mora agradece al Sr. Mora Mora por la presentación que realizó. Seguidamente, indica que se limitará a pocos temas, de modo que sus compañeros también tengan oportunidad de abordar otros elementos. A continuación, consulta cuál sería su propuesta para lograr un verdadero control del gasto en este Conglomerado.

Explica que su segunda pregunta tiene que ver con las dos inteligencias que mencionó, pues quisiera saber cuál sería la hoja de ruta que propondría para implementar lo que corresponde a IA, pero en los factores y elementos que el Banco realmente necesita.

Como tercer elemento, en cuanto a la inteligencia financiera, quiere conocer su propuesta para efectos de lograr esa formulación prospectiva tanto de la estrategia como de las proyecciones financieras del Banco. Esto, porque las nuevas corrientes indican que lo que se debe hacer es prospectar, lo que ya pasó, las tendencias, la construcción sobre lo que se logró y se hizo no es lo correcto para ver hacia el futuro y sacar el Conglomerado adelante.

En síntesis, quisiera saber cómo haría el Sr. Mora Mora para implementar estos temas que le propuso, control de gasto, inteligencia artificial, inteligencia financiera, prospección estratégica y proyecciones financieras.

El director Sr. Espinoza Guido agradece al Sr. Mora Mora por la exposición, le parece que abordó temas muy importantes que de alguna manera se vienen trabajando en la Junta Directiva Nacional en los que tienen necesidad de profundizar y en algunos de ellos acelerar el ritmo para que los resultados sean notorios pronto.

Quiere hacer dos preguntas, la primera es muy general y tiene que ver con el modelo de negocio del Banco, no está seguro de si todos entienden a qué se refieren cuando hablan del modelo de negocio del Banco.

Considera que deben estandarizar ese entendimiento para que todos hablen de lo mismo, porque pareciera que el modelo de negocio para algunas personas tiene únicamente la parte de los ingresos y se ignora la consecución de los fondos, el manejo del gasto, la construcción de las alianzas estratégicas, la monetización de los proyectos y elementos por el estilo.

En ese sentido, le pregunta cuáles cambios provocaría y soportaría la Subgerencia de Operaciones en relación con el modelo de negocio que hoy necesita el Banco Popular. Cuando se refiere a lo que necesita hoy el Banco Popular, quisiera que la respuesta contemple temas de mercado, estructuración de fondos de la mezcla de fondeo, el acceso de las nuevas generaciones a los productos financieros del Banco y la profundización en estos, entre otros.

Por otra parte, le gustó mucho la figura del núcleo de la Subgerencia de Operaciones y las diferentes actividades alrededor; en ese sentido, recordó una frase que leyó y que muchos repiten en torno al tema de la transformación digital, la repetirá tal como la dicen, aunque no necesariamente aplica aquí: *cuando decimos que queremos ser una organización inteligente, es cierto, todos queremos tener una organización inteligente, lo que no queremos tener es una organización con máquinas inteligentes manejadas por gente incapaz*. Muchos están impulsando el tema de la inteligencia artificial y la tecnología, pero qué sucede con el personal. Lo que quiere tener es una organización con una muy buena base tecnológica manejada por personas capaces e inteligentes desde el punto de vista de la integridad de lo que hoy se entiende por las siete inteligencias.

Sin embargo, hace falta una pieza que no se ha incluido en este constructo que se llama "Transformación Digital", que es un proceso *in perenne*, a saber, el proceso de innovación. Muchos hablan de innovación, pero cuando se busca cómo está gobernada la innovación, el Banco carece de una política de innovación, de modo que hay que preguntarse qué implica eso. Muchos de los proyectos que se están haciendo son innovadores para el Banco, pero no son innovadores para el mercado, que los tiene desde hace tiempo.

La innovación debe ir aparejada necesariamente de la monetización, es decir, no puede haber innovación si no hay un producto. No hay innovación si eso no hace sonar la caja registradora. Por lo tanto, cómo se compromete la Subgerencia de Operaciones en la creación de la política de innovación para que el modelo de transformación digital tenga mayor productividad.

La directora Sra. González Cordero indica que le gustó la presentación, la cual está enfocada en lo que se está trabajando como estrategia en los últimos años. La gerente general es una ejecutiva experta en estrategia, de modo que esa implementación está muy clara con todo lo que corresponde administrar desde la Subgerencia de Operaciones y lo que se pretende administrar por los siguientes cinco años. Dice que ella particularmente siente que el Banco está en un contexto donde no debería tener cambios drásticos y le reconoce al subgerente general de operaciones sus habilidades para tratar de cambiar la gestión lenta que tiene este Banco y la cultura reactiva, lo cual impide que se dé la transformación digital.

En transformación digital ya todo está inventado, pero el cómo se hace implica personas, y ahí es donde está el riesgo de que cada día cuesta más tener talento humano especializado en las nuevas tecnologías y que cambie la cultura de bancos grandes y lentos. El Banco Popular es un banco grande y lento a nivel latinoamericano. El riesgo de ser un banco grande y lento es un gran problema. España y la Unión Europea ya tienen el articulado para todo lo que es riesgo cibernético, implementación de tecnología e IA. Son cien artículos al respecto.

Se le preguntó cómo iba la implementación de esos cien artículos, ante lo cual respondió que solo se han logrado dos, que ya están evaluados y ya está la regulación europea valorándolos. El promedio de edades del Banco es muy alto, se tiene una población con edades altas, lo cual impide esa capacidad de innovación.

Pregunta cómo se haría para que toda la transformación propuesta desde Junta Directiva, que ya está muy esbozada a nivel de mandos gerenciales, se logre penetrar y se cambie esa cultura reactiva para que logren los objetivos que se necesitan en el Banco.

La directora Sra. Solano Brenes externa su preocupación por la cantidad de personal que tiene el Banco. Se ha indicado la edad y las competencias de ese personal. De ahí que de cara al *front office* cómo ve el Banco a futuro de cara a la entrada de la nueva tecnología. Además, cómo ve el *back office* y el *front office* del Banco en proporción con la competencia.

En lo que respecta a la regionalización, dice que todavía existen pequeñas islas. Cuando se visitan las regiones se ven bastante diferencia en formación y tecnología con respecto a la competencia. Pregunta qué estrategias se pueden implementar para unificar al Banco en formación y tecnología. Además, pregunta cómo se vislumbra la banca social y cómo fue la incorporación de la Subgerencia de Operaciones en ese factor tan importante.

La directora Sra. Palomo Leitón señala que se han tocado temas como la transformación digital, el personal, el cual es el motor para que la transformación digital funcione. No obstante, le preocupa la velocidad para obtener resultados, por lo que pregunta cómo se agilizar los procesos, porque se propone y los resultados son incrementales, pero no extraordinarios. Se ha hablado del *contact center*, de las sinergias entre bancos, lo cual es algo moderno y el país está atrasado *en open banking*.

Se dijo que el Banco Popular tiene la mejor base de datos, pero parece ilógico que tenga “las manos llenas de oro” y no sea rico. Eso lleva a un problema de liderazgo, pues no se logra que las cosas sucedan. En el reciente congreso al que asistieron se señaló que la inteligencia artificial no va a remplazar a las personas, esa es una falacia de entendimiento. Son las personas que conocen y usan la inteligencia artificial las que van a desplazar a las otras personas. Esto lleva a competencias, y si aquí no existen personas que tengan competencias para utilizar la inteligencia artificial, entonces el Banco se quedará con los mismos de siempre.

En el Banco se deben desarrollar las competencias que se han recalcado. Comenta que tuvo una reunión con el gerente de BP Digital por una situación que se presentó en el Comité Corporativo de Auditoría. Al respecto, él le indicó lo difícil que ha sido encontrar personal que pueda contratar. Se hace un anuncio y solo participan cinco personas, de los cuales solo uno se quiere incorporar y cuando va a entrar dice que la compañía con la que iba a ser el cambio le hizo una oferta superior.

A esto se le debe agregar lo de las nuevas generaciones, pues la generación alfa viene híbrida, con IA y la digitalización. Pregunta cuál es la prospección para esos clientes alfa. Lo que se necesita es velocidad en los resultados y que todo no se quede en una presentación.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano señala que en los próximos cinco años el Banco va a avanzar fuertemente en la transformación, según la proyección mostrada. Desea un comentario si eso eventualmente liberar el recurso humano o si es muy temprano decir eso. Además, uno de los retos más importantes del Banco es el manejo de la tesorería, pues se debe transformar eso. Si no se logran recursos baratos o una gestión eficiente, no se puede competir en el sector corporativo.

Además, en los próximos 20 años la población adulta de Costa Rica va a aumentar, de manera que cabe preguntarse cómo complementar los servicios digitales en los próximos cinco años en el Banco con una población adulta mayor que aumentará a futuro.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja dice que estos comentarios son un espaldarazo que la Junta Directiva Nacional quiere darle a un futuro subgerente de operaciones por los próximos cinco años, ya que el puesto trasciende a este cuerpo colegiado. Recuerda que el actual subgerente general tenía el histórico que los otros no poseían, pero en este nuevo período también tiene el histórico de lo malo, lo feo y todavía hace falta lo bonito. No duda de la capacidad de trabajo en grupo, y tampoco duda de los términos de lealtad operativa, pues lo ha demostrado en estos tres años y medio.

Ahora bien, pregunta cómo se encuentra el punto de equilibrio de hacer equipo con el resto de la Gerencia y entender que es esta Junta Directiva la que le nombra. Las gobernanzas no están hechas por casualidad. La independencia que se le da a los dos subgerentes de ser electos por esta Junta Directiva es debido a que se conviertan también en alertas para la Junta Directiva en casos particulares que comprometan al Conglomerado o a la gobernanza en cualquier otro de los ámbitos en el tiempo.

Esta Junta Directiva quiere tener la certeza de que la Subgerencia General de Operaciones responde jerárquicamente a la Junta Directiva, porque la gobernanza tiene una razón, la cual responde a la lealtad de alertar sobre cualquier situaciones que esté sucediendo. La Junta Directiva debe tener una gran confianza en el subgerente general de operaciones porque es un brazo más de este cuerpo colegiado dentro de la gobernanza de un banco pesado en proceso de expansión tecnológica.

Cómo saber que se cuenta con la independencia y el carácter para entender que administrativamente la asignación de funciones y de seguimiento es de la Gerencia General, pero la lealtad con respecto a la operatividad del Banco dentro de los marcos legales y funcionales es a la Junta Directiva. Esta Junta Directiva confía en esa capacidad de trabajo y esa independencia, el cual es una combinación difícil de hacer.

El subgerente general de operaciones Sr. Mora Mora contesta que en un presupuesto de ₡180.000.000.000 hay muchas oportunidades. El mejor elemento para gestionar un presupuesto es el control de los beneficios. Personalmente no le preocupa el gasto cuando produce, pero sí le preocupa mucho cuando no produce. Hay personas en el Banco que están bien pagadas, pero que sale caro, hay personas mal pagadas que salen caro y hay personas mal pagadas que salen barato porque producen mucho. La relación gasto/beneficio y gasto/producción es fundamental. Por lo menos en la Subgerencia General de Operaciones él quiere controlar los beneficios y la producción las personas.

A partir de la manera cómo se controla el beneficio, se tiene un 30% de ganancia porque aumenta la producción. La preocupación del área financiera es la prospección. Muchas veces se dan cuenta de efectos cuando ya es tarde. La prospectación financiera es fundamental. Se debe ir midiendo el futuro con el presente para hacer las correcciones oportunas, de ahí que es necesario utilizar inteligencia artificial en las proyecciones financieras. El futuro se corrige con datos del presente, pero si no hay datos del presente, el futuro es incierto. Para acercarse a una precisión mayor del futuro se debe tener datos del presente.

Por otra parte, él cree que el modelo de negocios del Banco debe tener conexiones. El Banco ha tardado mucho en llevar los ingresos por servicios al 16%, lo cual es muy poco para cubrir el gasto administrativo, ya que eso es parte del modelo de negocio. La captación de recursos a un costo más bajo se debe hacer para cubrir otros mercados en banca de inversión. El 42% del pastel del Banco debe ser consumo en este momento. Si se quisiera migrar de *retail* a un banco corporativo el modelo de negocios no lo permite. Se debe visualizar un modelo de negocios donde se puedan ir haciendo correcciones. El modelo de negocios también entra por la rentabilidad de los proyectos y qué tanto estos generan rentabilidad.

Dice que le frustra que las cosas no sean tan rápidas. El Banco es muy lento, pues todavía incluye temas legales, que son importantes, porque es un banco público, pero otros bancos públicos son un poco más rápidos. Los cambios iniciales para el modelo de negocios serían fondeo, ingresos por servicios, la cultura organizacional, la innovación. El Banco debe enfocarse en el corto plazo, es decir, qué proyectos podrían empezar a generar ingresos inmediatos e ir cambiando ese modelo de negocios en el corto plazo. La mezcla de fondeo es fundamental para él, pero si no se visualiza desde ya, no estará listo en los próximos dos años.

El Banco no puede captar recursos de las municipalidades porque hay una ley que no lo permite. Hay cosas que nunca se han animado a hacer ni a gestionar. Él se ha metido en la Asamblea Legislativa para hacer impulsar alguna ley que le interesa al Banco, lo cual es parte de la estrategia que el Banco debería hacer en el mediano plazo, es decir, cómo fondear con recursos públicos.

Se está gestionando porque los recursos que tiene el Banco de Costa Rica por retenciones judiciales pueden estar superando los ₡50.000.000.000, mientras que el Banco Popular tiene apenas ₡15.000.000.000. De ahí que vale preguntarse por qué el Banco no puede ser depositario de esos recursos en ese sentido. Son estrategias globales que pueden dar resultados. Lo peor que pudiera pasar es que digan que no, aunque podrían decir que sí.

Además, el 70% del éxito de la transformación digital son las personas, mientras que el 30% es la inteligencia artificial. Si no se cuenta con las personas indicadas, no se puede hacer nada con la inteligencia artificial. Se debe gestionar personas para tener éxito. En estos momentos él está inyectado del tema de innovación, y si debe trabajar fines de semana para desarrollar una política de innovación, él lo haría porque le interesa mucho que el Banco trascienda rápidamente en ese tema, porque si no es así lo único que hará es copiar e ir atrás. Habrá que viajar un poco y ver qué es lo que está haciendo el mundo.

A su vez, el talento hay que gestionarlo, así como la cultura. La cultura del Banco es reactiva. Agrega que los riesgos de los bancos grandes son precisamente el recurso humano, así deberán acelerar la gestión del talento y las competencias del personal, además de la transformación dentro de esa cultura, porque si no gestionan la cultura no podrán lograr que la transformación sea rápida.

A la Sra. Solano Brenes le indica que él es un convencido de la banca social, pero tiene que ser un brazo económico rentable, en el sentido de que a la banca social no necesitan llevarle pobreza, sino riqueza, la cual debe crearse en un Banco eficiente.

En cuanto a regionalización, reconoce que el personal de los territorios suele quejarse mucho de que solamente le llegan las "migajas" de San José, pero él sí cree por completo en que la transformación digital será general, y la capacitación requiere efectuarse en todo el país, de modo que incorpore al Banco en su totalidad, pues no pueden ser diferentes entre iguales.

A la Sra. Palomo Leitón le responde que en ocasiones él se enoja debido a la velocidad de los resultados, ya que coincide con el Sr. Espinoza Guido en que hace falta un mayor sentido de urgencia debido a que no es posible esperar.

Respecto del *open banking*, concuerda en que deben buscar las opciones como la nube, en tanto ya la banca internacional está trabajando en esa línea, porque el Banco no tiene espacio para quedarse como está cuando el resto de la banca evoluciona a sistemas abiertos, incluso los que se permiten armarse tecnológicamente.

Sobre el liderazgo y competencias, se compromete con la Junta Directiva Nacional a gestionar las jefaturas y liderazgos en el Banco, dado que las primeras que requieren estar capacitadas y “dar la milla extra” son las jefaturas de la organización, y si estas no dan el ejemplo, es poco probable que el resto de la población lo haga.

Al Sr. Navarro Ceciliano le explica que para los recursos existen dos elementos primordiales. En esa preocupación acerca de la Tesorería, advierte que para ir evolucionando al modelo de negocios deben captar recursos de otra naturaleza porque no pueden seguir dependiendo de captación a plazo ni emisiones estandarizadas, ya que únicamente sirven para gestionar el *retail*, no para otro tipo de enfoques. Entonces, necesitan buscar la captación de recursos de bajo costo.

Añade que dentro de 20 años la población adulta mayor será diferente, probablemente más tecnificada.

Al Sr. Sánchez Sibaja le indica que tiene muy claro que la Junta Directiva Nacional es el mayor órgano jerárquico. Él coordina bastante con la Sra. Carvajal Vega, a quien muestra el máximo respeto, pero comprende sin duda que la jerarquía reside en la Junta Directiva Nacional, con la cual trabaja directamente en algunos temas, siempre con el respeto y dando informes a la Gerencia General Corporativa para que esté enterada sobre sus gestiones o conversaciones con los directores y haya confianza.

Para él, es un elemento fundamental que exista confianza entre los directores y los miembros de la alta gerencia, además de que al final siempre es el órgano de dirección el que, con base en su criterio independiente, otorgará el visto bueno o su continuidad del cargo de subgerente general de Operaciones, para el cual promete lealtad y confianza, los dos principios que más le inculcó su padre.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la participación y solicita al Sr. Mora Mora que se retire para proceder con el acuerdo de ese punto y pasar al siguiente.

Al ser las **diecisiete horas con cuarenta y tres minutos**, se retira el subgerente general de Operaciones Sr. Daniel Mora Mora.

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

Considerando:

1.- *Que se ha procedido a conocer ampliamente el informe de resultados de gestión de la Subgerencia General de Operaciones, mediante el cual se constata un cumplimiento satisfactorio en el desarrollo de los objetivos.*

2.- *Que se conoció la propuesta de trabajo y proyecciones estratégicas del Sr. Daniel Mora Mora para desarrollar en el futuro en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.*

3.- *Que el intercambio de opiniones entre los señores directores, las señoras directoras y el propio Sr. Mora Mora permiten entender la visión futura que el postulante tiene sobre el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.*

Por tanto:

Se aprueba avanzar con el procedimiento respectivo para que el órgano de dirección, mediante votación, considere si procede o no la reelección del Sr. Mora Mora.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja aclara que para ese momento no estarían adelantando criterio sobre el punto siguiente.

El director Sr. Espinoza Guido afirma que precisamente eso deseaba anotar, y le pareció que en el inciso 1) se menciona la palabra “satisfactorio”.

El secretario general Sr. León Blanco confirma que se indica lo siguiente:

1.- *Que se ha procedido a conocer ampliamente el informe de resultados de gestión de la Subgerencia General de Operaciones, mediante el cual se constata un cumplimiento satisfactorio en el desarrollo de los objetivos.*

Considera que podrían sustituir esa última parte por *mediante el cual se entiende la exposición en la forma presentada*, o algo similar.

El director Sr. Espinoza Guido prefiere que sea más neutro, justamente en ese sentido de no adelantar criterio.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja se muestra de acuerdo con la observación. Piensa que el resto de la redacción cierra muy bien cuando reitera que es nada más sobre ese punto.

Además, como cada uno de los tres puntos se separó, en su respectiva propuesta de acuerdo están resolviendo acerca de ese en concreto. En ese caso particular, se trata de que recibieron a satisfacción la exposición. En el segundo señalan que realizaron la entrevista y que los siete directores intervinieron, con lo cual queda constancia según el procedimiento contemplado en la legislación.

Todos los directores manifiestan su conformidad con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“CONSIDERANDO:

- I. Que se ha procedido a conocer ampliamente el informe de resultados de gestión de la Subgerencia General de Operaciones.**
- II. Que se conoció la propuesta de trabajo y proyecciones estratégicas del Sr. Daniel Mora Mora para la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**
- III. El intercambio de opiniones entre los directores y el Sr. Mora Mora han permitido comprender la visión futura que el postulante tiene respecto al Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**

SE ACUERDA:

Avanzar con el proceso respectivo, para que el órgano de dirección, mediante votación considere si procede o no la reelección del Sr. Mora Mora en el cargo de subgerente general de Operaciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal”. (933)

ACUERDO FIRME.

Comunicar a la Secretaría General, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

ARTÍCULO 7

6.3.- Votación de los miembros de la Junta Directiva Nacional para el nombramiento del subgerente general de Operaciones.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja recuerda que al inicio aprobaron la moción de orden para que la votación fuese pública. Como preámbulo, acota que bastante tiempo atrás esa Junta Directiva Nacional solicitó un análisis jurídico en cuanto a si era optativo para el órgano de dirección llevar a cabo cualquiera de los dos procesos.

Una vez recibido ese criterio jurídico, lo utilizaron como fundamento para escoger ese tipo de procedimiento, no solamente en aras de la celeridad y economía procesal, sino también de la continuidad dentro del equipo por el momento que se encuentran dentro de sus periodos de nombramiento, además de que el Banco está en medio de la implementación de un trabajo profundo, de modo que no haya cambios abruptos.

Lo anterior, sobre todo para acoger de alguna manera las recomendaciones mismas de la Superintendencia en cuanto a los constantes reemplazos abruptos que se dan en los entes financieros. Entonces, le parece que, habiendo tomado en cuenta ese análisis, pueden llegar a hacer la votación dentro del marco jurídico que permite al Conglomerado, y en específico a la Junta Directiva Nacional, votar para recontractar al Sr. Mora Mora si alcanzase la mayoría calificada, que serían cinco de siete directores.

Agrega que para esos efectos ya disponen también de una propuesta de acuerdo, pero eso depende del resultado de la votación.

El asesor jurídico Sr. Rey González recomendaría asimismo que cada director emita una motivación previa para justificar el voto.

La directora Sra. González Mora cree que antes de la votación sería de mucho valor e importancia para que conste en el acta que cada uno de ellos establezca una motivación en cuanto a la decisión que tomarán, tal vez sin tomarse demasiado tiempo para justificar el voto.

La directora Sra. Solano Brenes coincide en que se emita un razonamiento antes de votar.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja se muestra de acuerdo.

La directora Sra. González Mora fundamenta su voto positivo en una serie de criterios. Primero, sabe que el Sr. Mora Mora conoce el Banco y la línea que el órgano de dirección ha seguido desde el inicio de su periodo, además de que conoce los acuerdos y proyectos que se tienen en proceso, por lo cual considera que su continuidad es básica, algo que no se cumpliría con una persona nueva que, como es lógico, requerirá una curva de aprendizaje importante para una posición tan relevante.

Por otro lado, desde su punto de vista es alguien que ha mostrado probidad y honestidad en el desarrollo de su gestión. Asimismo, ha evidenciado liderazgo y manejo en el plano de la organización y sectorial bastante positivo y constructivo, al mismo tiempo que su trayectoria en el ámbito financiero y el propio Banco es muy extensa. Finalmente, admira que en general se le tiene mucha confianza dentro de la institución por su transparencia y lealtad. Ese es su criterio para justificar el voto.

El director Sr. Espinoza Guido desea añadir algunas otras características que le harían inclinarse por un voto a favor de la continuidad del Sr. Mora Mora. La primera, que para él es quizás la más importante, y fuera de consideraciones normativas, es la persona, pues es de confianza y con muchas virtudes en términos de la ética, transparencia, honestidad, integridad y probidad, lo cual le parece sumamente relevante en alguien que ejerce cualquier cargo público, pero con más razón en uno de alta gerencia.

Incluso, en el Sr. Mora Mora ellos han descansado también en ocasiones la Gerencia General Corporativa de forma interina, en ausencia de la Sra. Carvajal Vega, y lo ha desempeñado con una excelencia destacable. Entonces, desde el punto de vista personal, cree que el Sr. Mora Mora es alguien de gran confianza.

Desde el ángulo normativo, igualmente cumple con la idoneidad y ha recibido muy buenas evaluaciones del desempeño, con una calificación arriba del promedio del Banco. Para ellos sería de esperar que así fueran sus miembros de la alta gerencia.

Asimismo, le parece claro que el Sr. Mora Mora conoce el Banco desde muchos años atrás, además de la cultura institucional, que es un tema no menor, muy importante. En cuanto a la perspectiva del buen manejo de los proyectos, piensa que es relevante que exista una garantía de continuidad para esa Junta Directiva Nacional y la próxima, porque así es posible revisar historia, contar con una persona relatora de la génesis de los proyectos y su abordaje, junto a una mayor facilidad para rendición de cuentas.

Recuerda que el Sr. Mora Mora ha tenido a cargo varios proyectos importantes, entre ellos el manejo del laaS, que es el último de gran envergadura y que culminaron el año previo, el cual se ejecutó con una exactitud y puntualidad encomiables. Menciona además el proyecto de Coopeservidores, que finalizó con bastante éxito.

De acuerdo con las respuestas que brindó a la entrevista, sumado a la exposición, pudieron constatar que tiene clara la ruta crítica, y también la necesidad de “apretar el acelerador” en muchos de los proyectos e iniciativas. Agrega que es una persona de equipo, algo fundamental para ser miembro de la alta gerencia, en el sentido de saber hacer equipo, liderar y capacitar a los demás para que ejerzan liderazgo.

Finalmente, considera que, con esa decisión, si es que la Junta Directiva Nacional la avala por mayoría o en pleno, también estarían contando con una persona para una eventual sucesión, pues le parece muy importante que un banco sistémico como el Banco Popular tenga esas cartas listas, además de que, si se identifican, las pueden ir preparando de una manera más enfática en tal sentido. Esas son sus consideraciones.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja, de la misma manera, externa su voto positivo para la renovación del Sr. Mora Mora durante los próximos cinco años. Como lo ha hecho en público y privado porque lo conoce desde años atrás, aunque no coincidiendo en una institución como ahora, señala que siempre ha recibido los mismos comentarios de su gestión que los citados por el Sr. Espinoza Guido, y en ningún lugar ha escuchado algo cuestionable o negativo de él.

Además de coincidir con los argumentos de la continuidad y el conocimiento histórico, agrega que, al final y después de cumplir con todo lo técnico, la misma normativa brinda espacio para una subjetividad, que es casi el último elemento que se considera —pues sin subjetividad no serían personas—, y ahí elogia su carácter conciliador, que incluso le envidia debido a que no es tan temperamental como el suyo.

Unido a ello, destaca su diligencia para tomar un proyecto y buscar la manera de atenderlo, sumado a que no le falta personalidad. Lo dice porque conoció el proceso que llevó con el equipo que manejaba antes y el de ahora, con lo cual pudo observar la desesperación de estar “congelado” en otro tipo de dinámicas sin lograr desarrollarse, mientras que en un equipo que sí es apropiado el Conglomerado lo puede aprovechar, que al final es lo que cada uno quiere en una empresa: sacarle lo mejor de lo mejor en función de los objetivos institucionales, y ese es el ideal de una contratación.

Dadas esas consideraciones, después de valorar los criterios de cumplimiento de la normativa, como indicó antes, su voto es asertivo.

La directora Sra. Solano Brenes dice que su voto también es positivo para el nombramiento del Sr. Mora Mora. Destaca dos aspectos, uno como persona, ya que tiene valores, y eso es muy importante. En segundo lugar, tiene resiliencia, porque ha experimentado muchas cosas en el Banco, además de asertividad, pues les permite conversar con él.

Esos elementos llevan a que no solo los directores le tengan confianza, sino además que lo reconozcan como un líder que el Banco necesita. En su faceta profesional, ya les ha mostrado su pericia en el puesto de subgerente general de Operaciones y gerente general corporativo a. i. Bajo esos conceptos, piensa que su experiencia ya está comprobada.

Por último, otro elemento profesional que desea apuntar es su formación continua, en el tanto le ha demostrado a ella que se mantiene en una capacitación constante, algo muy relevante porque todos quieren que el Banco trascienda como una institución que cambie en el tiempo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta si su voto es positivo.

La directora Sra. Solano Brenes indica que sí.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja advierte que hizo la consulta debido a que se han dado situaciones en las que los directores externan toda la explicación, pero no aclaran el voto.

La directora Sra. González Cordero coincide con el voto positivo. Le parece importante recalcar que también destaca su resiliencia y su indudable experiencia, además de que posee una habilidad que deben buscar los directores al momento de nombrar puestos gerenciales: capacidad de delegación de funciones, ya que el Sr. Mora Mora potencia el talento bajo su cargo, algo invaluable, sobre todo en una entidad tan compleja como el Banco, ya que tiene capacidad de convencimiento y comunicación.

Subraya que, en ese momento, ella no quisiera como directora aplicar un cambio drástico en el cual tendrían que enfrentarse a buscar personal externo que no los conoce, porque ya para eso están implementando modificaciones “quirúrgicas” transformacionales. Así, se siente muy cómoda con sus habilidades de liderazgo, y por eso su voto positivo para la continuidad.

La directora Sra. Palomo Leitón indica que su voto también es positivo para la continuidad del Sr. Mora Mora, pues lo que presentó en su informe de logros deja claro que ha llevado proyectos muy importantes ya mencionados, además de que posee un conocimiento sobre la línea de proyectos del Banco, y una gran capacidad de liderazgo.

Considera que en esos primeros cinco años se ha empoderado, y sería un desperdicio perder un talento que han cultivado durante un lustro, para que luego se vaya a aprovechar en otra institución todo lo aprendido. Asimismo, el hecho de que la Junta Directiva Nacional le otorgue la continuidad le genera un compromiso mayor hacia el Banco desde ese momento.

Por otro lado, le agrada sentir su convicción en el objetivo de tecnología y de personal, que demostró al responder las preguntas planteadas en la entrevista, así que en realidad entiende lo que está establecido como ruta estratégica del Banco.

En el plano personal, coincide en que sus habilidades blandas son buenas, al igual que las profesionales, y en la relevancia de permitir que continúe su crecimiento. En cuanto a los años de experiencia que le han otorgado ese conocimiento, destaca que es una figura notable en el medio financiero nacional, y le parece que tiene una autopista ya lista para esos objetivos que explicó de la sinergia interbancaria.

Finalmente, resalta que ha sido una persona muy respetuosa con ese cuerpo colegiado, tanto a su jerarquía como a la atención de las inquietudes de los directores de manera seria, ya sea en las sesiones o fuera de ellas cuando se le ha solicitado examinar alguna situación. Reitera su voto positivo.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano manifiesta que su voto es afirmativo porque ha demostrado que tiene la claridad y es consecuente con los objetivos de la Junta Directiva Nacional para el Conglomerado.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja solicita que se proceda entonces con la votación, para lo cual disponen de una propuesta de acuerdo construida jurídicamente, pero no la leerán hasta tener el resultado formal, aunque ya todos los directores externaron su motivación.

Repasa que hay seis directores que se encuentran de manera presencial en esta sala de sesiones y un director está en la sala virtual.

Acto seguido, pide leer la propuesta de acuerdo.

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

CONSIDERANDO:

I. Que conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Ley N.º 4351), el Banco es una institución de derecho público no estatal, con plena autonomía administrativa y funcional, cuyo objetivo fundamental es brindar bienestar a los trabajadores mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito, lo cual exige una administración eficiente y profesional de su alta gerencia.

II. Que de conformidad con el artículo 27 de la Ley Orgánica del Banco Popular, la Junta Directiva Nacional, por mayoría no inferior a cinco votos, tiene la facultad de designar al gerente y a los subgerentes por un período de cinco años, con posibilidad de reelección.

III. Que el Manual para la regulación, aplicación y valoración de la Idoneidad y Desempeño de los Órganos de Dirección y Alta Gerencia del CFBPDC en su numeral 5.2.1. recoge la posibilidad legal de reelección para los puestos de Alta Gerencia.

IV. Que el Procedimiento Corporativo para el nombramiento de los miembros del órgano de dirección de sociedades anónimas y de la alta gerencia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como la directriz CONASSIF 15-22 y el Manual de Idoneidad del Conglomerado, establecen los lineamientos para la selección, evaluación y nombramiento de los puestos de alta dirección, incluyendo el de Subgerente de Operaciones, con base en criterios de idoneidad, desempeño y conveniencia institucional.

V. Que el contrato del señor Daniel Mora Mora como Subgerente de Operaciones concluye el 30 de noviembre de 2025, por lo que, conforme al marco normativo vigente, el proceso de selección debía estar finalizado a más tardar el 30 de octubre de 2025, garantizando así la continuidad operativa y la adecuada transición en la gestión del cargo.

VI. Que, en cumplimiento del principio de transparencia y rendición de cuentas, el señor Mora Mora fue convocado a una entrevista formal ante la Junta Directiva Nacional el 15 de octubre de 2025, en la cual presentó los resultados de su gestión y sus propuestas estratégicas para un nuevo período.

VII. Que, una vez valorados sus atestados, desempeño y propuesta, la Junta Directiva Nacional consideró oportuno y conveniente para los intereses y cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco, proceder con su reelección, en virtud de su trayectoria, resultados obtenidos y alineamiento con el propósito, la visión, la misión, los valores y los principios que rigen el Conglomerado Financiero.

SE ACUERDA:

1. Con fundamento en el artículo 27 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y demás normas atinentes, nombrar a Daniel Mora Mora, portador de la cédula de identidad número 106330846, divorciado, vecino de Heredia, cuatrocientos metros sur del hospital San Vicente de Paúl, Condominio Tierras del Café, casa ciento siete, máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, como Subgerente General de Operaciones, por un periodo de cinco años, el cual corre a partir del 1 de diciembre del 2025.

2. Otorgar Poder Generalísimo Sin Límite de Suma, en los términos del artículo 1253 del Código Civil, pudiendo otorgar poderes en todo o en parte, revocar otorgamientos y hacer otros de nuevo, reservándose las facultades conferidas.

3. Se otorga al Sr. Daniel Mora Mora un salario único acorde con lo normado por la Junta Directiva Nacional en esta materia, el cual incluye el concepto de prohibición contemplado en la Ley.

4. Instruir a la Secretaría General para que comunique esta designación a los entes y órganos reguladores, al personal, las dependencias del Banco Popular, directivos de otros bancos y entidades a las que proceda informarles. Asimismo, Se autoriza al presidente de la Junta Directiva Nacional a comparecer ante el notario institucional del Banco para que en el momento oportuno proceda a realizar la inscripción de los poderes pertinentes ante el Registro Nacional.

5. Solicitar a la Secretaría General que comunique este acuerdo al Sr. Daniel Mora Mora.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“CONSIDERANDO:

- I. Que conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Ley N.º 4351), el Banco es una institución de derecho público no estatal, con plena autonomía administrativa y funcional, cuyo objetivo fundamental es brindar bienestar a los trabajadores mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito, lo cual exige una administración eficiente y profesional de su alta gerencia.
- II. Que de conformidad con el artículo 27 de la Ley Orgánica del Banco Popular, la Junta Directiva Nacional, por mayoría no inferior a cinco votos, tiene la facultad de designar al gerente y a los subgerentes por un período de cinco años, con posibilidad de reelección.
- III. Que el Manual para la regulación, aplicación y valoración de la Idoneidad y Desempeño de los Órganos de Dirección y Alta Gerencia del CFBPDC en su numeral 5.2.1. recoge la posibilidad legal de reelección para los puestos de Alta Gerencia.
- IV. Que el Procedimiento Corporativo para el nombramiento de los miembros del órgano de dirección de sociedades anónimas y de la alta gerencia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como la directriz CONASSIF 15-22 y el Manual de Idoneidad del Conglomerado, establecen los lineamientos para la selección, evaluación y nombramiento de los puestos de alta dirección, incluyendo el de Subgerente de Operaciones, con base en criterios de idoneidad, desempeño y conveniencia institucional.
- V. Que el contrato del señor Daniel Mora Mora como Subgerente de Operaciones concluye el 30 de noviembre de 2025, por lo que, conforme al marco normativo vigente, el proceso de selección debía estar finalizado a más tardar el 30 de octubre de 2025, garantizando así la continuidad operativa y la adecuada transición en la gestión del cargo.
- VI. Que en cumplimiento del principio de transparencia y rendición de cuentas, el señor Mora Mora fue convocado a una entrevista formal ante la Junta Directiva Nacional el 15 de octubre de 2025, en la cual presentó los resultados de su gestión y sus propuestas estratégicas para un nuevo período.
- VII. Que una vez valorados sus atestados, desempeño y propuesta, la Junta Directiva Nacional consideró oportuno y conveniente para los intereses y cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco, proceder con su reelección, en virtud de su trayectoria, resultados obtenidos y alineamiento con el propósito, la visión, la misión, los valores y los principios que rigen el Conglomerado Financiero.

SE ACUERDA:

1. Con fundamento en el artículo 27 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y demás normas atinentes, nombrar a Daniel Mora Mora, portador de la cédula de identidad número 106330846, divorciado, vecino de Heredia, cuatrocientos metros sur del hospital San Vicente de Paúl, Condominio Tierras del Café, casa ciento siete, máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, como Subgerente General de Operaciones, por un período de cinco años, el cual corre a partir del 1 de diciembre del 2025.
2. Otorgar Poder Generalísimo Sin Límite de Suma, en los términos del artículo 1253 del Código Civil, pudiendo otorgar poderes en todo o en parte, revocar otorgamientos y hacer otros de nuevo, reservándose las facultades conferidas.
3. Se otorga al Sr. Daniel Mora Mora un salario único acorde con lo normado por la Junta Directiva Nacional en esta materia, el cual incluye el concepto de prohibición contemplado en la Ley.
4. Instruir a la Secretaría General para que comunique esta designación a los entes y órganos reguladores, al personal, las dependencias del Banco Popular, directivos de otros bancos y entidades a las que proceda informarles. Asimismo, se autoriza al presidente de la Junta Directiva Nacional a comparecer ante el notario institucional del Banco para que en el momento oportuno proceda a realizar la inscripción de los poderes pertinentes ante el Registro Nacional.
5. Solicitar a la Secretaría General que comunique este acuerdo al Sr. Daniel Mora Mora". (934)

ACUERDO FIRME.

Comunicar a la Secretaría General, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

Al ser las **dieciocho horas con quince minutos**, ingresan 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 general de Transformación e Innovación Sr. Freddy Leiva Calderón, el director financiero corporativo Sr. Johnny Monge Mata y el director de Soporte al Negocio Sr. Miguel Mora González.

ARTÍCULO 8

8.3.2.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Informe cuatrimestral de la evolución de los indicadores, en atención del acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, inciso 3, de la Junta Directiva Nacional. Además, recomienda a la Junta Directiva Nacional ampliar el plazo de atención al 17 de noviembre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 2, Indicadores de rentabilidad por líneas significativas de negocio, y al 31 de octubre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 4, Benchmarking del mercado y valorar la periodicidad de la presentación de este informe (Ref.: Acuerdo CCR-18-acd-190-2025-Art-7).

El presidente Sr. Sánchez Sibaja observa que hay una moción de orden para trasladar el punto 8.3.2. y analizarlo antes del 8.3.1.

Todos los directores manifiestan su conformidad con el cambio.

El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez inicia la presentación de e indica que este tema atiende el acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, mediante el cual se le solicitó a la Administración presentar un informe cuatrimestral de la evolución de los indicadores. Aclara que estos son competencia de las diferentes áreas, a saber, de la Dirección Corporativa de Finanzas, de Tecnología y de Soporte al Negocio.

Precisa que uno de los puntos gira en torno a la generación de ingresos por servicio, el avance general es de un 74%, las actividades son permanentes, deben avanzarse hasta el 31 de diciembre y se han cumplido.

Especifica la formulación del plan integral para la generación de ingresos por servicios y recuerda que consistía en generar una mesa de ingresos por servicios donde regularmente se reúnen para establecer las estrategias y los productos que se impulsarán.

Otro indicador es la generación de ingresos por servicios que consiste en ejecutar las acciones habilitadoras para la materialización de los ingresos por servicios; se trata de hacer las investigaciones de mercado, el desarrollo de tecnología necesario para la automatización, estrategias comerciales, *marketing* tradicional y digital, entre otros. Lo anterior está a un 76%.

Pasa al monitoreo mensual los resultados y la calibración de la estrategia de ingresos por servicios y precisa que es una actividad permanente. Observa los ingresos no financieros que se han hecho en tipos comerciales, pero dedicados ya a darle mayor enfoque a la mesa de ingresos por servicios.

Precisa la gobernanza y la ejecución conjunta en canales digitales, la rendición de cuentas e integración de la gestión, en enfoque de los esfuerzos, la asignación de metas y responsables.

En acciones habilitadoras, destaca el *benchmarking*, los convenios, confirma que se han hecho bastantes y cita el realizado con COSEVI, la conectividad con el ICE y Coopelesca, entre otros que están trabándose para aumentar los ingresos por servicios.

Menciona la automatización del tarifario que ya tiene un 64% automatizado, informa que se incluyeron 13 comisiones adicionales y algunas modificaciones. Destaca también las campañas que apoyan los medios de pago como generadores de ingresos por servicios y la autorización del tarifario. Todo lo anterior presenta, de manera general, un 74%.

El director financiero corporativo Sr. Monge Mata destaca los indicadores de rentabilidad por líneas significativas del negocio, precisa que dentro del plan está el cálculo operativo de capital asignado y confirma que esto ya se realizó al 100%, especifica que se cuenta con el diseño y la metodología, la asignación de capital y observa un 75%. Afirma que esto ya está casi terminado y lo que siguen son temas relacionados con gobierno.

Aclara que es una metodología, por consiguiente, deben establecerse algunos elementos de aprobación, debe pasar por algunos comités y esto lleva al último punto que es establecer responsables, indicadores de rentabilidad, la línea de negocio y quiénes serán los responsables de darle seguimiento y de responder por cada una de las líneas de negocio.

Afirma que ya está listo el indicador que señala establecer los transitorios para que cada línea de negocios pueda converger gradualmente sobre los niveles de rentabilidad mínima exigida, obviamente, esto no será un Big Bang, es algo que se dará poco a poco.

Puntualiza en el hecho de establecer un modelo de gobernanza y formalizar las metodologías ante los órganos correspondientes para que quede dentro de un adecuado gobierno en el Banco.

Precisa que se solicita una prórroga al 17 de noviembre, ya se está a un mes y dos días para tener temas que son, en su mayoría, administrativos y especifica el cálculo de la rentabilidad por líneas significativas.

El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez nota que el tercer punto corresponde a las herramientas para el análisis de crédito y esto le corresponde al director de Soporte al Negocio.

El director de Soporte al Negocio Sr. Mora González reporta que trabajan en una herramienta de análisis corporativo y empresarial, necesitan un instrumento que los coloque al nivel de las principales instituciones del país y, en este momento, ya se está en la etapa de preparación del *pool* para la contratación. El progreso a la fecha es de un 25% y se cuenta con los criterios positivos del Área de Arquitectura Empresarial e Innovación para la adquisición de la herramienta.

El plan es que antes de terminar el año, puedan tenerse ya en Contratación Administrativa, el procedimiento y así contar con la implementación a principios de 2026. Añade que no sería solo para Banca Corporativa, también para mediana empresa y reconoce que esto dará una eficiencia mayor, son herramientas que incorporan la inteligencia artificial, con históricos de ejecución y un *benchmarking* que permite comparar si los indicadores de la empresa están acordes con lo mostrado actualmente por el mercado. Afirmar brevemente que se lleva un progreso satisfactorio.

En otro orden de ideas, comenta que se han realizado coordinaciones con el área del Negocio y otras áreas para analizar los procesos, los alcances que se han logrado, identificar las variables claves para ampliar los límites de los estudios e implementar una herramienta.

El director financiero corporativo Sr. Monge Mata observa que se solicita un plazo al final del mes, es un tema meramente de diseño, ya los diseños están, sobre todo para la comparación que debe hacerse. Avisa que esto es el principio de algo que irá en evolución, la idea es contar con herramientas de análisis de datos que permitan una comparación nominal y analítica con otros bancos.

Precisa que podrán verse los saldos, las variaciones y hacerse análisis más profundos a partir de la información publicada por la Superintendencia para así tomar decisiones de manera prospectiva y estratégica sobre la competencia.

El director general de Transformación e Innovación Sr. Leiva Calderón hace referencia al trabajo con el equipo de analítica, reconoce que no se ha definido un plazo porque desean analizar bien la necesidad, pero se ha avanzado y esto es muy positivo. La herramienta ya está prácticamente y estará terminada al final del mes.

El director financiero corporativo Sr. Monge Mata informa que el área financiera está iniciando la implementación de la inteligencia financiera, precisa el ingreso de algunas personas y compañeros de planta e informa que, en conjunto con el área analítica, ha enseñado sobre el tema para lograr una sinergia y lograr los mejores resultados a partir de las herramientas que se tienen.

Informa que se le están incorporando las herramientas que se necesita, no solo para lo descriptivo, sino desde un punto de vista más analítico.

El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez observa que el último punto se refiere a los procesos de rendición de cuentas de las metas del *Plan táctico comercial* y confirma que es precisamente lo que ha estado haciéndose a nivel de esta Junta Directiva Nacional.

Recuerda que se ha presentado, con una periodicidad quincenal, los informes de cómo se avanza en los diferentes productos e indicadores comerciales para cada uno de los sectores, es decir, consumo, tarjetas, vivienda, corporativo y vehículos. Reporta que se tiene un 63% porque es quincenal y avisa que se tendrán dos presentaciones por periodo.

Finaliza y resume que el informe recién expuesto se presentó para cumplir con el acuerdo mencionado al principio de esta exposición.

La directora Sra. González Cordero desea explicar la última parte del acuerdo, es una recomendación del Comité Corporativo de Riesgo para este seno, observa que hay algunas actividades que terminan en noviembre, por consiguiente, el ítem 2) es necesario ya que debe asignarse tiempo para terminar estas actividades.

Así, la recomendación es darlo por concluido porque ya se cumplieron todas las otras actividades y no tiene sentido que regrese al Comité de nuevo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pide leer la propuesta de acuerdo.

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

1. *Dar por conocido el Informe cuatrimestral de la evolución de los indicadores, en atención del acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, inciso 3, de la Junta Directiva Nacional.*

2. Ampliar el plazo de atención al 17 de noviembre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 2, Indicadores de rentabilidad por líneas significativas de negocio, y al 31 de octubre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 4, benchmarking, según lo informado mediante el oficio GGC-1045-2025.

3. Dar por finalizado el acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, inciso 3, en virtud de que es parte de las actividades operativas de la administración y la mayoría de las actividades finalizan este año.

El director Sr. Espinoza Guido destaca una observación de forma y señala que el *benchmarking* del mercado es una espantosa redundancia.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por conocido el Informe cuatrimestral de la evolución de los indicadores, en atención del acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, inciso 3, de la Junta Directiva Nacional.

2. Ampliar el plazo de atención al 17 de noviembre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 2, Indicadores de rentabilidad por líneas significativas de negocio, y al 31 de octubre de 2025 a las actividades relacionadas con el punto 4, benchmarking, según lo informado mediante el oficio GGC-1045-2025.

3. Dar por finalizado el acuerdo JDN-6177-Acd-055-2025-Art-6, inciso 3, en virtud de que es parte de las actividades operativas de la administración y la mayoría de las actividades finalizan este año”. (935)
(Ref.: Acuerdo CCR-18-acd-190-2025-Art-7)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese al Comité Corporativo de Riesgo, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

Al ser las **dieciocho horas con treinta y dos minutos**, se retiran el director general de Transformación e Innovación Sr. Freddy Leiva Calderón, el director financiero corporativo Sr. Johnny Monge Mata y el director de Soporte al Negocio Sr. Miguel Mora González. Al mismo tiempo ingresa el jefe de la División de Gestión de Portafolio Sr. William Céspedes Rojas.

ARTÍCULO 9

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo eleva, para conocimiento, el informe sobre las acciones establecidas para atender las modificaciones al Acuerdo SUGEF 2-10, con corte al 30 de junio del 2025. Dicho informe fue presentado en atención del acuerdo CCR-26-2021-Acd-213-Art-9, relacionado con el seguimiento de la implementación del plan de los cambios aprobados mediante el acuerdo CNS-1642/11 (Ref.: Acuerdo CCR-18-Acd-187-2025-Art-4).

El jefe de la División de Gestión de Portafolio Sr. Céspedes Rojas inicia la presentación de este tema y explica que expondrá algunos ajustes que se le hicieron al Acuerdo SUGEF 2-10. Informa que se trabajó bastante en esta normativa, aunque reconoce que las acciones solo eran mejoras operativas, no nacían producto de referencias identificadas en el cumplimiento a la normativa.

Añade que la mayoría era parte de las acciones que ya se habían propuesto a partir de algunas recomendaciones de la Auditoría Interna, previas a la implementación del nuevo *core* de crédito.

Informa, como parte del seguimiento, que a la fecha solo hay dos actividades de 10 que no se han cumplido; es importante señalar que en el 2023 se comunicaron a Sugef y la Superintendencia informó que la Junta Directiva Nacional, es decir, el órgano superior, debía conocer las actualizaciones, las prórrogas de cumplimiento y las acciones pendientes de cumplir que no fueran atendiéndose en los plazos.

Menciona que una de las acciones son los arreglos de pago vía remota. Esta es una propuesta de la Auditoría Interna, contemplando que la implementación de los sistemas del nuevo *core* de crédito pudieran permitir estas mejoras.

Acota que todavía esta acción está supeditada a una posible mejora posterior a la implementación de Abanks y por lo tanto, sigue suspendida. Aún no hay una fecha para establecer si es viable o no a través de Abanks y los demás sistemas de Cobit.

También se relaciona con la implementación del sistema de cobro judicial, el SIREC, este es un sistema paralelo o periférico al Abanks y por lo tanto, está sujeto a la implementación del Abanks.

Espera que en el siguiente mes terminen de hacer las pruebas funcionales de los cambios aplicados y se implementaría en conjunto con Abanks porque de lo contrario sería un costo innecesario al aplicarlo primero con Sipo y después desconectarlo para intentarlo con Abanks. Por ese motivo tomaron la decisión de salir de una vez con Abanks.

Asegura que no hay incumplimiento, no se expone el Banco a una sanción y son aspiraciones que el Banco tiene para poder mejorar su atención en la función cobratoria, especialmente a través de la nueva dinámica de las nuevas generaciones, las cuales no quieren presentarse a las oficinas de manera presencial.

El fin también es ligar los sistemas de cobro judicial al sistema de crédito.

Señala que la propuesta es dar por recibido el informe.

Además, conforme a lo definido por la Sugef en su oficio SGF-345-2023, aprobar la ampliación de plazo para abril de 2026 de la implementación de la mejora.

El director Sr. Espinoza Guido consulta si esa comunicación de plazo se debe remitir a la Sugef.

El jefe de la División de Gestión del Portafolio Sr. Céspedes Rojas responde que no, en el oficio SGF-345-2023 solo señalaron que debe ser comunicado a este Órgano de Dirección y que eleven este tema a lo interno.

El director Sr. Espinoza Guido observa que la propuesta de acuerdo no incluye esa parte.

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

Dar por conocido el informe sobre las acciones establecidas para atender las modificaciones al Acuerdo SUGEF 2-10, con corte al 30 de junio del 2025, en atención al acuerdo CCR-26-2021-Acd-213-Art-9 y el oficio No. CNS-1642/11 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

Comuníquese al Comité Corporativo de Riesgo, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

El director Sr. Espinoza Guido repite que falta el inciso de aprobación de la prórroga.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta cuál es el riesgo de no implementarlo, tanto a nivel de proceso como de cara al cliente.

El jefe de la División de Gestión del Portafolio Sr. Céspedes Rojas asegura que debe realizarse. Al sustituir el Sipo necesariamente deben contar con un módulo de cobro judicial. El que implementarán no contempla las mejores prácticas, pero mejorará a lo largo del tiempo.

Aclara que no hay un riesgo de cumplimiento y por eso se prorrogó. Destaca que es una necesidad vital de la Organización el contar con un sistema automatizado para dar seguimiento a los procesos judiciales.

La directora Sra. Palomo Leitón señala que en la propuesta de acuerdo del Comité Corporativo de Riesgo se señala lo siguiente:

1. Dar por conocido y trasladar a la Junta Directiva Nacional, para su conocimiento, el informe sobre las acciones establecidas para atender las modificaciones del acuerdo SUGEF 2-10, con corte al 30 de junio de 2025.

Resalta que se mantiene el mismo estatus.

Sigue con la lectura del acuerdo:

Dicho informe fue presentado en atención al acuerdo CCR-26-2021-ACD-213-Art-9 relacionado con el seguimiento de implementación del plan de cambios aprobado, mediante el oficio N°. CNS-1642/11 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

Indica que en el punto 2 dieron por atendido con la periodicidad correspondiente el acuerdo CCR-26-2021-ACD-213-Art-9, el cual indica textualmente:

2. Instruir a la Gerencia General Corporativa que de manera semestral presente un informe de seguimiento del plan para atender las modificaciones al Acuerdo SUGEF 2-10, en atención del oficio N°. CNS-1642/11 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, el cual comunica la incorporación del título III "Administración del riesgo de crédito", entre otras modificaciones, en el Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos.

Además, hicieron referencia a los oficios GGC-700-2025 y SGO-346-2025.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta si en ese acuerdo detallaron la fecha de chequeo.

Subraya que esperaran el ingreso del sistema Abanks.

La directora Sra. Palomo Leitón aclara que eso no lo aprueba el Comité Corporativo de Riesgo, debe ser la Junta Directiva Nacional.

El director Sr. Espinoza Guido desea saber si conocieron sobre esa prórroga en la sesión del Comité.

La directora Sra. Palomo Leitón responde que sí.

La directora Sra. González Cordero no comprende por qué lo pasaron sin esos datos.

El director Sr. Espinoza Guido propone incluir un inciso de aprobación de la prórroga para abril de 2026.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

"1.- Dar por conocido el informe sobre las acciones establecidas para atender las modificaciones al Acuerdo SUGEF 2-10, con corte al 30 de junio del 2025, en atención al acuerdo CCR-26-2021-Acd-213-Art-9 y el oficio No. CNS-1642/11 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

2.- Aprobar la prórroga del plazo de la tarea vinculada con el sistema de Cobro Judicial, considerando la fecha máxima indicada a abril de 2026, de acuerdo con lo señalado, mediante SGF-345-2023". (936)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese al Comité Corporativo de Riesgo, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

ARTÍCULO 10

La directora Sra. González Cordero expresa que cada día es más importante la propuesta de capacitación de los Órganos de Dirección, principalmente por el contexto actual nacional.

Era urgente que todos los miembros de esta Junta Directiva asistieran a la capacitación de gobierno corporativo, la cual fue tan atinente para todos. Por tanto, propone incorporar dentro del acuerdo de la participación de gobierno corporativo en el INCAE al presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja. También le hubiese gustado que los directores Sr. Raúl Espinoza y la Sra. Shirley González asistieran, pero comprende que tienen compromisos adquiridos.

Considera muy importante que el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja por su investidura, al menos, tenga la posibilidad en el acuerdo y que él lo considere según sus actividades programadas.

Pide votar esa participación para que el Sr. Jorge Sánchez pueda valorarlo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la propuesta, pero debe considerarlo porque primero debe asistir a lo organizado por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban)

La directora Sra. González Cordero explica que la participación en el evento de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) es una representación que le corresponde al Sr. Jorge Sánchez Sibaja, pero las representaciones no son capacitaciones.

Entonces, lo indicado es una propuesta de capacitación.

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

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad de los votantes:

“Aprobar la participación del presidente Jorge Eduardo Sánchez Sibaja en el programa ejecutivo “Board of Directors: Succeeding and Creating Value as a Board Member”, por realizarse en la ciudad de Miami, Estados Unidos, del 24 al 28 de noviembre de 2025.

OBJETIVO DEL VIAJE:

Participar en el programa Board of Directors impartido por INCAE Business School, con el fin de fortalecer las capacidades de las integrantes de la Junta Directiva en materia de visión estratégica, gobierno corporativo y liderazgo en la creación de valor.

Este programa ofrece una formación integral y práctica, basada en análisis de casos, foros de discusión, simulaciones y sesiones con líderes empresariales de la región, lo cual permitirá potenciar el rol estratégico de la Junta Directiva del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en un entorno global cada vez más competitivo.

TEMAS DE INTERÉS INSTITUCIONAL:

- Contexto global y su impacto: estrategias de prospección para juntas directivas.
- Marco y estructura general del gobierno corporativo.
- Dimensiones fundamentales del gobierno corporativo y el pensamiento estratégico desde la Junta.
- Selección, sucesión y dinámica de juntas directivas.
- Aspectos legales en el gobierno corporativo.
- El papel estratégico de las juntas modernas en la creación de valor.
- Perspectiva financiera y liderazgo de la Junta Directiva en América Latina.
- Gestión de la tecnología y transformación digital en el gobierno corporativo.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

- Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, presidente de la Junta Directiva Nacional

LUGAR POR VISITAR:

Miami, Estados Unidos

PERIODO DE LA GIRA:

Del 23 al 29 de noviembre de 2025.

Las fechas de salida y regreso podrán variarse de acuerdo con la disponibilidad de vuelos.

VIÁTICOS:

Los que correspondan de acuerdo con la Tabla de Viáticos de la Contraloría General de la República.

OTROS GASTOS:

Se autorizan los gastos de transporte aéreo y terrestre de ida y regreso, además de cualquier costo por traslado desde y hacia las terminales aéreas, impuestos de salida, derechos de aeropuerto, seguros de viaje, trámites migratorios y otros gastos conexos (alquiler de equipo didáctico de apoyo, adquisición y reproducción de material bibliográfico, llamadas telefónicas -servicio roaming- y faxes oficiales a Costa Rica, gastos correspondientes al uso oficial de servicio de Internet y otros)". (937)

ACUERDO FIRME

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

El presidente Sr. Sánchez Sibaja se abstiene.

ARTÍCULO 11

El presidente Sr. Sánchez Sibaja resalta que llegó una nota de Unprobanpo y por tanto, propone autorizar al asesor legal para que en conjunto con la Administración y la Secretaría General proceda a redactar la respuesta dentro de los 10 días hábiles y según lo dicta la Ley para brindar la información.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Solicitar a Asesoría Legal y Secretaría General de la Junta Directiva Nacional, para que, junto con la Administración, proceda a elaborar una respuesta en tiempo y forma a lo solicitado en el oficio U-022-2025 remitido por Unprobanpo”. (929)

ACUERDO FIRME

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, Asesoría Legal de la Junta Directiva Nacional y Secretaría General.

Al ser las **DIECIOCHO HORAS CON CINCUENTA Y TRES MINUTOS**, finaliza la sesión.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sr. Juan Luis León Blanco
Secretario General