

# Informe Final de Gestión

**Heiner González  
Ramírez**

**Del 11 de mayo al 10 de julio del  
2020**



## Presentación

Este informe de fin de labores se hace en cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría General de la República en “DIRECTRICES QUE DEBEN OBSERVAR LOS FUNCIONARIOS OBLIGADOS A PRESENTAR EL INFORME FINAL DE SU GESTIÓN, SEGÚN LO DISPUESTO EN EL INCISO E) DEL ARTÍCULO 12 DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO D-1-2005-CO-DFOE”.

*e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa’.*

### 1. PERIODO DE VIGENCIA EN EL PUESTO

Fui nombrado en el puesto de Director de la Banca de Desarrollo Social a partir del 11 de mayo del 2020 hasta el 10 de junio del 2020.

### 2. CREACION DE LA DIRECCION DE BANCA SOCIAL

La Dirección Banca de Desarrollo Social se crea el 11 de diciembre 2014 mediante acuerdo de Junta Directiva Nacional N°5236 y se establece como estructura conjunta con el Fondo de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fodemipyme).

Se define como visión de la Banca Social:

*‘Ser líderes en la generación, protección y mejoramiento del empleo en los territorios’.*

Y como la misión de la Banca Social la siguiente:

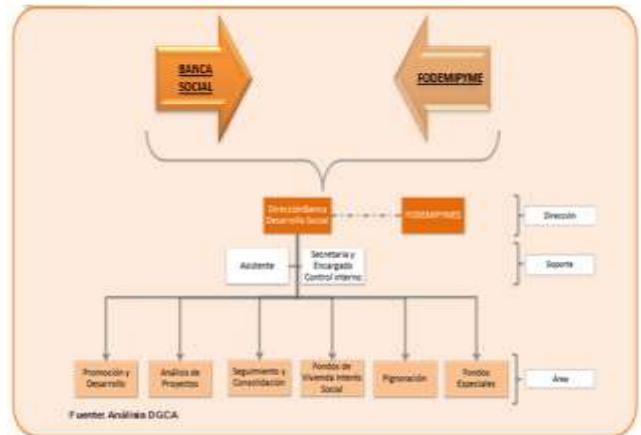
*‘Contribuir en la generación, protección y mejoramiento del empleo en los territorios, fomentando y fortaleciendo el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y empresas de la economía social’*

### 3. ESTRUCTURA DE LA BANCA SOCIAL

Se establece una estructura administrativa y operativa que orienta el desempeño de la Dirección, así como el de las Áreas adscritas. La estructura definida es la siguiente:

#### Dirección Banca Social

- Area de Promoción y Desarrollo
- Area Análisis de Proyectos
- Area de Seguimiento y Consolidación
- Area de Pignoración
- Centro de Alhajas Amón
- Areas de Vivienda de Interés Social
- Area de Fondos Especiales



### 4. PRINCIPALES LOGROS Y PROYECTOS MAS RELEVANTES.

En el siguiente apartado, se enumeran los principales logros obtenidos durante este lapso de tiempo en que me desempeñe como Director del área en mención.

#### 4.1 Administración de Recursos Financieros

Sobre las metas planteadas en el marco del cuadro de mando integral (CMI), de esta Dirección, se informa que, según resultados al 30 de junio del presente, se ha cumplido a cabalidad con las expectativas planteadas a nivel de metas. Para efectos de la nueva jefatura, se estará enviando un detalle vía electrónica, de cada uno de los resultados en detalle.

#### 4.2 Incorporación de la Banca de Integración Comunitaria en la Banca Social.

Como elemento relevante, se debe de indicar que mi llegada a esta Dirección fue como parte de un cambio de jefaturas entre la Banca Empresarial Corporativa y la Banca Social, como rutina de buenas prácticas institucionales. Dentro de lo contemplado en el cambio, se decidió pasar el proyecto de la Banca de Integración Comunitaria (BIC), de la Banca Empresarial a la Social, lo anterior por considerarse, que, en esta área, existen elementos afines al proyecto BIC, que podrían permitir un mayor desarrollo del concepto de negocio. Considerando este particular, se decidió colocar la BIC como elemento medular en el accionar de la Banca Social, con la finalidad de desarrollar el cronograma de acción del proyecto y lograr promover su desarrollo dentro de la organización. Esto es de mucha

**"INFORMACION DE USO INTERNO.** La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

importancia tomarlo en cuenta en este informe, pues es uno de los hechos que nos llevaron a realizar un realineamiento de los objetivos mismos de la Dirección de Banca Social. Además, se recuerda que la BIC, es uno del elemento considerados dentro del cuadro de mando integral del Banco Popular para el 2020, como “llave de pago”, situación que debe ser tomada en cuenta, para que se le brinde la atención y el seguimiento en cumplir el cronograma de acción establecido, en ese sentido.

### 4.3 Realineamiento de los objetivos de la Dirección de Banca de Desarrollo Social.

Como parte del reacomodo de la BIC a la Banca Social, durante este periodo se llevó a cabo un realineamiento en los objetivos de negocio de la Banca Social. En la siguiente figura se muestran conceptualmente, la dinámica encontrada y la dinámica estrategia planteada al respecto. Además, se pasará vía electrónica a la jefatura entrante un detalle

Situación Encontrada



Situación Planteada



Es de importancia notar el cambio radical en el objetivo de la Banca, la cual pasa de tener como objetivo focal la atención de mipymes, poblaciones vulnerables y empresas de la economía social a un objetivo focal de atención a las poblaciones de inclusión financiera y social de los cuatro segmentos definidos por el Banco Popular; instituciones, empresas, organizaciones sociales y personas. Asimismo, se define la BIC, como un modelo de negocios que apuesta a llevar el Banco Popular a las comunidades, “hacer negocios desde las comunidades”. Asimismo, se replantea el propósito de los objetivos, rentabilizar los clientes, impactar las comunidades, contribuir a la buena imagen del conglomerado y colaborar en el crecimiento social de las personas del segmento de inclusión financiera.

#### **4.4 FONDO ESPECIALES**

Siendo los fondos especiales un elemento diferenciador del Banco Popular, se replantea su accionar con la finalidad de reorientarlos hacia la creación de vehículos financieros que permitan incluir poblaciones excluidas del sistema financiero nacional, así como poder brindar accesibilidad a ciertos productos financieros, que, por cualquier razón, los clientes, sea de la banca social o de otras bancas, no tienen acceso a ellos.

#### **4.5 AREA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL**

Se continúa promoviendo el desarrollo del programa de vivienda comunitaria que inicio en febrero del 2020. Se hace un replanteamiento del área, en el sentido que responda a los siguientes objetivos: que en el tiempo se transforme en un área promotora de productos y programas de vivienda de interés social en todo el territorio nacional. Esto es, que sea un área, creadora, asesora y promotora de negocios de vivienda, ante las oficinas del Banco Popular. Que desarrolle proyectos de artículo 59 en zonas estratégicas del país. Además, se asignó un funcionario del Área de Seguimiento, para que les brinde el seguimiento correspondiente a los proyectos de artículo 59

#### **4.6 AREA DE PIGNORACION**

Desde el punto de vista de inclusión financiera, es claro que el Área de Pignoración, debería tener una mayor relevancia e impacto a nivel nacional. En ese sentido se replantean algunos objetivos del área de cara al 2021, con la finalidad que se convierta en una área rectora y promotora de los negocios de pignoración en todas las oficinas del Banco Popular. Lo anterior quedo planteado a nivel estratégico y de programa anual operativo 2021 (PAO)

#### **4.7 AREAS DE SERVICIOS**

Se consideran áreas de servicio el Área de Promoción, el Área de Seguimiento y el Área de Análisis. Sobre todas ellas se hizo un replanteamiento, alineándolas al nuevo objetivo planteado. Sobre este particular es de importancia tener en cuenta que, para cumplir el nuevo objetivo de la banca, se replantearon las funciones de estas áreas y se incorporaron funciones adicionales que no se contemplaban anteriormente.

## 5. SINERGIA CON EL FODEMIPYME

Dado que la Banca Social se originó a partir de una combinación de los Fondos Especiales y el FODEMIPYME, hubo la necesidad de realizar una evaluación profunda de los procesos del Fondo y sus estrategias de venta. No queda ninguna duda que, bajo el nuevo objetivo planteado por esta Dirección, el Fodemipyme deberá hacer un replanteamiento integral de su estructura y su funcionalidad con las demás bancas. Lo anterior debido a que la Banca Social se puede complementar perfectamente con el FODEMIPYME, siempre y cuando se coincida en la atención de las poblaciones de inclusión, en este caso de carácter empresarial. Se aclara que esta posición deberá tomarse, si se considera, a partir del próximo periodo de negocios, pues este año se deberán de atender tanto las solicitudes de readecuación en el marco del plan “Covit segunda etapa, como las solicitudes generadas por su programa de reactivación económica.

## 6. CAMBIOS EN EL ENTORNO

En general y para el periodo que abarca este informe de gestión, prevaleció un ambiente económico muy convulso, iniciando y agravándose la crisis sanitaria que vive el país y el mundo, producto de la pandemia provocada por el COVIT 19 y lo que ello ha provocado en la economía local y mundial. Sin duda alguna, esta situación cambiará todos los paradigmas económicos y a la fecha de este informe aun es incierto el rumbo que tomará la economía del país.

## 7. PLAN DE GESTION DEL VALOR SOCIAL

Como parte de la Estrategia Global para el periodo 2019-2023, la Dirección de Banca Social participa como actor importante en la ejecución del Plan de Valor Social, el cual tiene como objetivo general lo siguiente:

*Lograr la creación de Valor Social a partir de una óptima gestión financiera y de riesgos, sostenible en el tiempo; con visión integral, una estructura organizacional adecuada y un sistema de medición que cuantifique y cualifique la gestión social, con impacto en la comunidad.*

Este Plan se compone de 05 objetivos específicos orientados a la creación del valor social por medio de su impacto social en las comunidades.

Los principales resultados del Plan de Valor están previstos para el año 2021 que de lograrse concretar tal y como están previstos en la planificación, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal sería una de las primeras instituciones que realiza una innovación mediante un modelo que permite medir de manera sistemática si los grupos de interés a los cuales responden, lo perciben como un Banco que genera valor social, valor ambiental y valor económico, ósea cumple con la Triple Línea Base, que es lo que hoy priva a nivel mundial en las instituciones de primer orden.

## **8. Estado de Autoevaluación y Riesgo Operativo**

Con respecto a lo que establece el artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, me permito informar que, durante el corto periodo de la gestión, no se desarrollaron evaluaciones en ese sentido.

## **9. Cumplimiento disposiciones de la Auditoría Interna o Externa.**

Durante el periodo de estancia en el puesto, no se llevaron a cabo auditorías internas o externas a las cuales se deba hacer mención. No obstante, lo anterior, se informa sobre una auditoria interna de carácter “especial”, que se llevara a cabo en el Área Vivienda de Interés Social, la cual está próxima a iniciar. A esta fecha ya elaboraron el diagnostico preliminar del caso.

## **10. Otros Aspectos de Cumplimiento Externo.**

Dada la corta estancia en el puesto, se informa que durante este periodo el área no fue objeto de revisiones por parte de entes de supervisión externo, como la Contraloría General de la Republica, o cualquier otro ente de fiscalización externo que sea requerido en este informe. Se mantuvieron reuniones de rigor con instituciones relacionales con el quehacer diario del área como el Banco Hipotecario de la Vivienda, la Universidad Estatal a Distancia, entre otras organizaciones sociales.

## 11. SUGERENCIAS

Seguidamente se puntualizan una serie de asuntos de importancia, que bajo mi perspectiva y según lo revisado con la jefatura superior y áreas colaboradoras, se les debe brindar un seguimiento continuo para obtener los resultados esperados, según el realineamiento estratégico establecido.

- En primera instancia se debe tener presente que la estrategia de re direccionamiento de los objetivos de la Banca Social debe ser visto con la Gerencia General Corporativa. Esto es de suma importancia pues para lograr el objetivo y los propósitos planteados, se deben de elaborar una serie de cambios y tareas a lo interno, que deben ser presentados en algún momento determinado a la Junta Directiva Nacional, de ahí la importancia de revisar el plan con la administración superior.
- En línea con lo anterior, se deben de revisar particularmente, las nuevas funcionalidades establecidas para las seis áreas que contiene esta dirección. Lo anterior será determinante para lograr el objetivo y los propósitos establecidos para la Banca. Además, de realizarse algún cambio en lo planteado, se deberán de revisar los PAO 2021 correspondientes a esas áreas, pues están estrechamente relacionados con los nuevos objetivos planteados.
- Programa de educación financiera. Mención especial requiere el programa de educación financiera iniciado desde esta administración en conjunto con la Universidad Estatal a Distancia, lo cual tiene un responsable a lo interno de la Dirección, pero debe dársele el seguimiento del caso, para lograr materializar lo propuesto. No debe dejarse de lado que para efectos de la población meta, la educación financiera
- Finalmente hago mención al seguimiento que se debe brindar al proyecto de la BIC, el cual reviste gran importancia por su impacto, pero además se debe considerar el hecho de ser considerado “llave de pago”, por lo que debemos garantizar cumplir en tiempo y en forma con el cronograma elaborado para tal fin.

## CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA INFORMACION DE USO PUBLICO

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.

Atentamente:

Heiner Gonzalez Ramirez  
Director a.i. Banca de Desarrollo Social

CC: Graciela Vargas Castillo, Dirección Recursos Humanos  
Omar Sanchez Lizano, Director Banca de Desarrollo Social.