

# Informe Final de Gestión

**Roger Conejo Cubero**  
De enero 2015 a mayo 2020



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 enero 2015 hasta el mes de mayo 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:

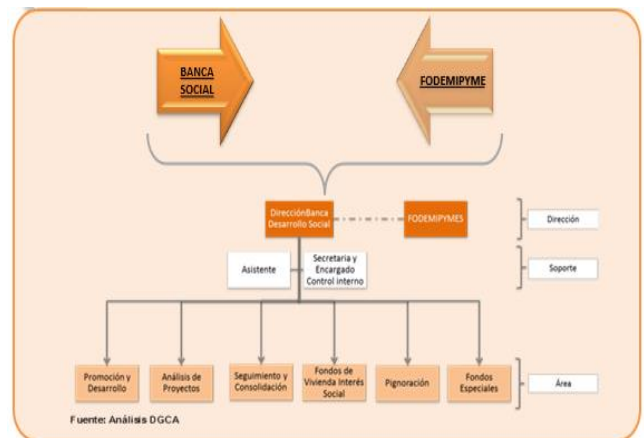
*‘Contribuir en la generación, protección y mejoramiento del empleo en los territorios, fomentando y fortaleciendo el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y empresas de la economía social’*

### 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.

#### 4.1 FONDOS ESPECIALES DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL

Con respecto a los Fondos Especiales, a partir del periodo 2015 que se establece formalmente la estructura de la Banca Social, se inició un proceso de fortalecimiento de los fondos especiales y modernización de los mismos con el objetivo de adaptarlos a las necesidades de la Banca Social. Es así como a partir de dicho periodo se presentaron ante Junta Directiva Nacional algunas modificaciones a nivel de normativa y reglamentación que permitieran adaptar dichos fondos. Entre lo mas destacado se podría indicar:

- Se procedió a modificar el Reglamento que regula los Fondos Especiales siendo aprobado por la Junta Directiva Nacional en sesión 5318 del 20 de octubre del 2015, el cual fue publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 233 del 01 de diciembre de 2015 y cuyo objetivo principal fue redefinir los segmentos de interés, así como el proceso de asignación de recursos con el objetivo de adecuarlo a los segmentos y territorios.

- Se incorpora definición de Empresas Economía Social.
- Se eliminan los términos INFORMAL Y NO BANCABLE y se sustituyen por los segmentos de la Economía Social objeto de financiamiento. Este ajuste se orienta a facilitar la colocación de los recursos del Fondo Especial de Desarrollo (FEDE) a través de Banca de Segundo piso.
- Redefinición de las Empresas de la Economía Social (EES) y las relacionadas con proyectos productivos propuestos que impacten la generación, protección, innovación y mejoramiento del empleo y proyectos de temas ambientales.
- Se adiciona al proceso de asignación de fondos por Concursabilidad, la posibilidad de efectuar una Asignación Directa de Fondos con el objetivo de generar impacto en menor tiempo en los territorios.
- Creación de una metodología de sostenibilidad denominada 'Índice de Sostenibilidad Patrimonial' (ISP) el cual nace a la luz de la solicitud realizada por la Junta Directiva Nacional mediante acuerdo JDN-5257-Acd-118-Art-8 tomado en la Sesión Ordinaria N° 5257 del 03 de marzo de 2015. Este modelo tiene como objetivo medir la sostenibilidad de los Fondos Especiales tomando en cuenta rentabilidad, eficiencia administrativa y morosidad.

Comentario aparte merece, los grandes resultados que se lograron con la gestión del Fondo Especial de Vivienda en donde miles de familias lograron consumir el sueño de poseer vivienda propia mediante un crédito que ni el propio Banco Popular podía otorgarles. El éxito en la gestión de este Fondo es tal que para el año 2019, se alcanzó una cifra de colocaciones extraordinarias de alrededor de ¢9.000 millones, siendo el promedio anual de los años anteriores era cercano a los ¢3.000 millones. En este Fondo es posible colocar prácticamente el 100% del presupuesto anual disponible para este fin.

Como uno de los logros mas relevantes dentro de los Fondos Especiales fue la creación de un tercer fondo denominado Fondo de Avalos de Vivienda (FAVI); dada su importancia estratégica y de negocios este tema se abordará en un capítulo aparte.

En términos generales en el periodo de análisis se puede afirmar que hoy en día los Fondos Especiales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, fueron gestionados de manera eficiente y eficaz en términos financieros, económicos y de cumplimiento de los objetivos de su creación.

## 4.2 FONDO DE AVALES PARA VIVIENDA FAVI

Para el periodo 2016 se crea el Fondo de Avals de Vivienda (FAVI), el cual tiene como objetivo otorgar un aval proporcional al monto de la solución de vivienda a aquellas familias de clase media que no cuenten con los recursos para financiar el monto correspondiente a la prima. Este Fondo garantiza hasta un 20% de la prima para la compra de vivienda financiada por las líneas normales de vivienda del Banco.

La implementación de este Fondo ha implicado para el Banco:

- Mayores niveles de colocación en crédito de vivienda.
- Mayores ingresos por intereses y comisiones.
- Incremento en la cantidad de clientes que potencien una mayor integración de servicios y productos a nivel del Conglomerado.

Con la creación de este Fondo de Avals a hoy mas de mil familias de ingresos medios bajos cuentan con una vivienda digna y una mejoría en la calidad de vida.

## 4.3 SERVICIO DE PIGNORACION DE ALHAJAS

El servicio de Pignoración de alhajas se enmarcó desde una herramienta que brinda accesibilidad financiera a poblaciones que de otra forma no tendrían acceso a los servicios financieros formales siendo utilizado mayoritariamente por mujeres jefas de hogar.

A partir del periodo 2015 se iniciaron gestiones con el objetivo de fortalecer y potenciar la colocación del producto extendiendo el ofrecimiento del servicio en otras oficinas comerciales de manera que permitiera posicionarlo a nivel nacional. Lo anterior considerando que cuando se la Dirección de Banca Social toma control de este producto, el Área de Pignoración prácticamente se encontraba en un cierre técnico pues el servicio únicamente se brindaba en el Centro de Alhajas Amón y de manera marginal en oficinas ubicadas en Puntarenas, Cañas y Limón.

Considerando lo anterior se procedió a establecer un plan de trabajo que consideraba lo siguiente:

- Revisión permanente de normativa: Reglamento y directrices.
- Revisión y propuesta de nuevos productos.
- Capacitación y actualización de los funcionarios.
- Habilitación de nuevos puntos de venta.

- Campaña de mercadeo y publicidad.
- Valoraciones económicas y financieras del producto.
- Revisión de las pólizas relacionadas con las joyas.

Luego de prácticamente 5 años impulsando el servicio de pignoración de alhajas, al finalizar la gestión se contabilizan importantes logros:

Actualmente el servicio de pignoración de alhajas se ofrece en 20 puntos de venta en cabeceras de cantón.

- Se cuenta con normativa debidamente actualizada, tanto Reglamento como directrices.
- Mayor cantidad de bienes sujetos a pignorar.
- Se mejoraron las condiciones del producto de crédito pignoraticio.
- Se cuenta con personal capacitado y actualizado en temas relacionados con las particularidades del servicio.
- Coordinación con las oficinas comerciales que brindan el servicio.

El impacto de las mejoras antes descritas, se reflejan en un producto fortalecido con un incremento en la colocación de cerca de ¢900 millones y un incremento del saldo de dicha cartera en el orden de los ¢600 millones de colones.

Sin duda alguna el hecho de mantener abierto uno de los servicios financieros más icónicos del Banco Popular y de Desarrollo y que es utilizado en mas del 60% por mujeres jefas de hogar, es un hecho relevante en el tema de pignoración de alhajas.

#### **4.4 SERVICIO DE POSTULACIÓN DE BONOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL.**

Es claro que después del desempleo, uno de los temas mas importantes que afectan una sociedad, es el acceso a una vivienda digna, condición que afecta primordialmente a poblaciones de Pobreza, Pobreza Extrema y Clase Media.

El servicio de postulación de bonos a inicios del 2015 se encontraba relegado por cuanto a esa fecha ninguna empresa desarrolladora de proyectos de vivienda mostraba interés en postular bonos. Situación que propició a desarrollar una estrategia denominada 'Pymes Constructoras' que tenia como objetivo principal atraer desarrolladores de vivienda y que por medio del Banco Popular y de Desarrollo Comunal canalizaran el servicio de postulación a familias interesadas a lo largo del país.

De las acciones principales desarrolladas destacaron:

- En coordinación con la Dirección de Fodemipyme, se elaboró una oferta de crédito blando dirigido a empresas desarrolladoras de proyectos, para el desarrollo de infraestructura.
- Servicio de ingenieros de planta.
- Servicio de trabajadores sociales internos.
- Personal debidamente capacitado y actualizado en temas relacionados con normativa del BANHVI.
- Servicios personalizados.

Lo anterior y luego de un esfuerzo por implementar lo antes descrito, logró atraer proyectos importantes en zonas rurales por empresas reconocidas a nivel nacional que a la fecha se mantienen trabajando con el Banco Popular.

A finales del periodo de mi gestión, se puede indicar que se cuenta con alrededor de 700 casos gestionados impactando así a un importante número de familias a nivel nacional.

Como uno de los logros más relevantes en temas de dotación de vivienda de interés social fue la creación del Programa Vivienda Comunitaria, el cual por su importancia estratégica y de negocios este tema se abordará en un capítulo aparte.

Luego de recibir el servicio de postulación de bonos de vivienda, prácticamente cerrado en el 2015, a hoy el Banco Popular es una de las Entidades Autorizadas más reconocida por los desarrolladores de vivienda.

#### **4.5 PROGRAMA VIVIENDA COMUNITARIA**

A finales del periodo 2019 y producto de nuevas directrices emitidas por el Banco Hipotecario de Vivienda, nace el Programa Vivienda Comunitaria. Dicho Programa se constituye como una propuesta novedosa de financiamiento que ofrece el Banco Popular y de Desarrollo Comunal para que las familias de ingresos medios puedan acceder a un crédito en condiciones competitivas para adquirir o construir vivienda.

Dentro de las principales modificaciones que realizó el BANHVI en materia de postulación de bonos de vivienda destacan:

- Incremento del tope vivienda de interés social hasta los ¢65,8 millones.
- Incremento de la curva de montos máximos de bonos de vivienda.



- Autorización para que la entidad autorizada apruebe directamente el bono de vivienda.

Lo anterior permitió en diciembre 2019, dar inicio a la implementación del Programa Vivienda Comunitaria y potenciar así la colocación de bonos de vivienda en las oficinas ubicadas a lo largo del territorio nacional.

Con la implementación de dicho Programa se realizaron algunas acciones paralelas tales como:

- Se capacitó al personal de cerca de 100 oficinas comerciales que estarían brindando el servicio.
- Se aprobaron mejoras a las condiciones del producto de bono-crédito.
- Definición de estrategias comerciales para la colocación del producto.
- Asignación de metas por oficina comercial.
- Aprobación de políticas específicas en materia de peritos y notarios.

Es claro que este Programa viene a incrementar la oferta en materia de productos de vivienda que ofrece la Institución, pero, ante todo, se enfoca como una posibilidad mas para que muchas familias cuenten con una vivienda digna y mejoren su calidad de vida.

El Programa de Vivienda se logró implementar gracias a una estrecha coordinación con el Banco Hipotecario de Vivienda y el Ministerio de Vivienda MIVAH e incluye un fondeo de recursos especial. Además de solventar necesidades de vivienda, logra ubicar al Banco Popular como uno de los principales agentes colocadores de vivienda en el mercado costarricense.

## 5. RELANZAMIENTO DE 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 los resultados positivos que el Fodemipyme hoy reporta en materia de crédito, avales y proyectos de servicios de desarrollo empresarial, son en parte gracias a los aportes que el equipo de la Banca Social le brindó durante los últimos cinco años.

Debe tenerse en cuenta que, en el periodo de análisis la Banca Social le proporcionó al Fodemipyme, todos los servicios de colocación y recuperación de créditos logrando con ello dinamizar un fondo que hasta el año 2015 estaba subutilizado.



## 6. CAMBIOS EN EL ENTORNO

En general y para el periodo que abarca este informe de gestión, se puede indicar que desde el 2015 al 2018 prevaleció un ambiente económico relativamente estable, con crecimientos en déficit fiscal y el desempleo entre otras variables económicas y como hechos muy relevantes. Un 2019 con una desaceleración económica con tendencia a la recesión, así como una contracción de la demanda de crédito generalizada, ese año cerró con la aprobación de la Reforma Fiscal y todo lo que ello implica. El 2020 inicia relativamente bien, pero la pandemia del COVID19 cambia todos los paradigmas económicos y a la fecha de este informe aun es incierto el rumbo que tomara 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 participó como líder en la elaboración 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.

Durante el periodo 2019 se inició su evaluación trimestral obteniendo una calificación a diciembre 2019 de un **56,14%** de cumplimiento y al I trimestre 2020 una nota de avance de un **94,00%**.

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. ACCIONES SOBRE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO

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 periodo de la gestión, Dirección de Banca Social obtuvo una calificación de exposición al riesgo de Excelente. Lo anterior según calificaciones remitidas por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión en sus oficios UTEG-003-2018, UTEG-361-2018 y UTEG-306-2019.

## 9. SUGERENCIAS

El modelo de Banca Social implementado en los últimos cinco años se puede considerar exitoso tanto por la forma en que se gestionaron los recursos financieros que en todo momento fueron lo suficientemente rentables para cubrir sus operaciones y darle sostenibilidad y crecimiento; pero más importante y quizá el logro más relevante es el hecho que se logró demostrar que se puede realizar Banca con alto impacto en la calidad de vida de las personas con bajos niveles de riesgo y estrategias de sostenibilidad y crecimiento de los recursos asignados. Este logro ha sido reconocido ampliamente por el INCAE.

De ahí que la sugerencia más relevante es valorar no solo la continuidad del Modelo de Banca Social sino también su reforzamiento mediante la dotación de nuevos recursos técnicos y financieros.

## 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.