AUDITORIA INTERNA

Informe Definitivo
AIRI-12-2021

Evaluación Gestión Estrategia Responsabilidad Social y Riesgo Asociado

22/abril/2021

MBA. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Subgerente General
Subgerencia General de Negocios

Ing. Maybelle Alvarado Desanti, Directora
Dirección de Gestión

Lic. Roger Conejo Cubero, Director
Dirección Banca Empresarial y Corporativa

Lic. Omar Sánchez Lizano, Director
Dirección Banca Desarrollo Social

Licda. Eida Ocampo Rojas, Jefa a. i.
División Planificación Estratégica

MBA. Alberto Navarro Barahona, Jefe
División Riesgo Operativo

Estimados señores:

El presente documento contiene para su conocimiento y trámite correspondiente, el Informe Definitivo sobre la "Evaluación Gestión Estratégica de Responsabilidad Social y Riesgo Asociado" con corte al 28 de febrero de 2021, ampliándose el período en los casos que se consideró necesario.

La auditoría fue realizada de acuerdo con las "Normas Generales de Auditoría para el Sector Público" y las "Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público", dictadas por la Contraloría General de la República.

El plazo para la implantación de las recomendaciones[1]; así como, las responsabilidades administrativas aplicables están establecidas en los artículos 36, 37, 39 y 41 de la Ley General de Control Interno No. 8292, respectivamente.

Atentamente,

MARCO ANTONIO CHAVES SOTO (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARCO ANTONIO CHAVES SOTO (FIRMA)
Fecha: 2021.04.22 10:40:25 -06'00'

Subauditor General

Mga * svc * epr * asg

[1] Artículo 36: Plazo de 10 días para la Administración.

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.

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO **4**
Objetivo General **4**
Objetivos Específicos **4**
Alcance **4**
Limitaciones **4**
Comunicación verbal de resultados **4**
Conclusión **5**
II. CALIFICACIÓN DEL PROCESO EVALUADO **6**
III. RESULTADOS **6**
DETALLE DE RECOMENDACIONES **7**
A. Debilidades en la identificación y gestión de los temas en que el Banco concentra su gestión en materia de sostenibilidad, impide su adecuada trazabilidad en los instrumentos de planificación. 7
B. Falta de claridad en la definición de alcance e indicadores de compromisos GRI afectan la gestión de sostenibilidad. 8
C. Falta de una mayor gestión estratégica del Consejo de Sostenibilidad Corporativo (COSC) e indicadores para medir la gestión de comités de apoyo. 9
D. Ausencia de una Metodología integral para la identificación y valoración del riesgo ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). 10
E. Debilidades en la gestión de negocios para los productos con enfoque socio ambiental limitan el compromiso institucional con la sociedad 10
IV. EQUIPO DE AUDITORÍA **11**
V. ANEXOS **12**

I. RESUMEN EJECUTIVO

Objetivo General

Evaluar la gestión de la responsabilidad social en el Banco, a fin de determinar su suficiencia en función de la estrategia institucional, las mejores prácticas y el riesgo asociado.

Objetivos Específicos

1. Comprobar la coherencia entre la estrategia de responsabilidad social y el desempeño institucional, a fin de determinar su alineamiento, trazabilidad y la gestión del riesgo ASG.
2. Revisar la gestión de los indicadores y compromisos GRI, a fin de determinar su razonabilidad e impacto en las decisiones gerenciales.
3. Revisar la estrategia de negocio con enfoque ambiental a fin de comprobar su suficiencia y efectividad.

Alcance

Esta evaluación comprendió las acciones emprendidas por la Administración del Banco Popular con corte al 28 de febrero 2021, ampliándose a criterio del auditor.

Limitaciones

NA.

Comunicación verbal de resultados[2]

La comunicación de resultados se realizó mediante el informe borrador que fue puesto en conocimiento por medio del oficio SUBA-41-2021 del 13 de abril del 2021.

La conferencia final de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría se realizó en la siguiente fecha:

- El 19 de abril del 2021 con personal de la Administración, Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente Subgerencia General de Negocios, en representación del MBA. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Subgerente General, Ing. Maybelle Alvarado Desanti, Directora Dirección de Gestión, Lic. Roger Conejo Cubero, Director Dirección Banca Empresarial y Corporativa, Lic. Omar Sánchez Lizano, Director Dirección Banca Desarrollo Social, Licda. Eida Ocampo Rojas, Jefa a. i. División Planificación Estratégica, MBA. Alberto Navarro Barahona, Jefe División

[2] Normas Generales de Auditoria Norma 205.09. Los informes de auditoría deben incorporar, en su cuerpo o en un anexo, el análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración.

Riesgo Operativo, Lic. Alonso Jiménez Zúñiga, funcionario Unidad Responsabilidad Social Corporativa y por parte de la Auditoría Interna, Licda. Maritza Gómez Artavia, Directora, Licda. Silvia Villalobos Campos, Supervisora y Lic. José Enrique Pérez Rojas, Auditor Encargado, todos funcionarios de la Auditoría de Negocios.

Las observaciones realizadas por la Administración sobre el citado Informe Borrador fueron analizadas por esta Auditoría Interna, las cuales fueron incorporadas, en lo que corresponde, para la emisión del presente informe definitivo.

Conclusión

La Responsabilidad Social (RS) es un componente esencial del BPDC, así definido en su Ley Orgánica y las Pautas y Orientaciones de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, es por ello que su alcance ha sido definido como un tema transversal en la organización, por lo que el Banco ha destinado recursos y esfuerzos importantes en relación con su consolidación, tanto en la estrategia como en la gestión de negocio; sin embargo, las acciones realizadas no han sido suficientes para dar un impacto sostenible ni lograr un mayor grado de madurez (1 de 5).

Si bien es un tema incorporado en el Plan Estratégico, las siguientes debilidades limitan su alineamiento y trazabilidad dentro de los instrumentos de planificación, afectando la consecución de los objetivos socio ambientales y el impacto esperado:

- El ejercicio de materialidad para identificar los temas importantes en los que se debe enfocar carece de líneas de acción claras, precisas y oportunas en cuanto al alcance (metas, indicadores, plazos, responsables), comunicación y divulgación, así como de criterios para su priorización. Además, no se considera como un insumo para la actualización de los instrumentos de planificación.

- El alcance y los indicadores de medición de los compromisos del Conjunto Consolidado de estándares GRI (Global Reporting Initiative), no son suficientes o adecuados, siendo muchos de ellos de carácter operativo, lo cual resta oportunidad en el avance estratégico en materia social y ambiental.

- Poco enfoque estratégico en cuanto a la gestión del Consejo de Sostenibilidad Corporativo (COSC), siendo que sus acuerdos se encuentran enfocados mayormente en aspectos operativos e informativos.

- Aun no cuenta con la metodología integral para la identificación y valoración del riesgo ASG (ambiental, social y gobernanza), afectando con ello la retroalimentación en el proceso de materialidad, planificación y toma de decisiones.

Conclusión

Aunado a lo anterior, identificamos la ausencia de una estrategia integral para la gestión de negocios con enfoque socio-ambiental, lo que ha limitado la implementación de algunos productos (bonos verdes, productos alineados al Plan Nacional de Descarbonización, Banca de Integración Comunitaria), o bien, no permiten dar a conocer a nuestros clientes y público en general, el portafolio de servicios y sus atributos de valor, afectando el nivel de compromiso institucional con la sociedad.

II. CALIFICACIÓN DEL PROCESO EVALUADO

Moderado	Necesita mejorar ✓	Insatisfactorio

III. RESULTADOS

	Nivel de Riesgo		
Calificación de hallazgos y recomendaciones	Alto	Medio	Bajo

DETALLE DE RECOMENDACIONES

Los resultados referentes al detalle de los hallazgos pueden ser consultados en el Anexo 1 del presente informe.

A. Debilidades en la identificación y gestión de los temas en que el Banco concentra su gestión en materia de sostenibilidad, impide su adecuada trazabilidad en los instrumentos de planificación.

Recomendaciones

Para: Dirección de Gestión

1. Definir en coordinación con la División de Planificación Estratégica en la normativa correspondiente, que para cada ejercicio de materialidad que se realice se delimite lo siguiente:

    - Los umbrales y criterios para la determinación de cada tema material y su priorización.
    - Líneas de acción claras, precisas y oportunas en cuanto al alcance, metas, indicadores, plazos, responsables, considerando para la determinación de los indicadores que los mismos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo determinado.
    - Alineamiento con los diferentes instrumentos de planificación.
    - Estrategia de comunicación y divulgación.

    Lo anterior, a fin de dar trazabilidad a los temas materiales dentro de la estrategia institucional y buscar un mayor nivel de madurez.

Fecha de cumplimiento: 30-09-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

2. Definir en coordinación con la División de Planificación para el último ejercicio de materialidad, las metas, indicadores, plazos y responsables, para los temas materiales que corresponda. Lo anterior, para su adecuada incorporación en los instrumentos de planificación.

Fecha de cumplimiento: 30-09-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

3. Asegurarse que, una vez obtenidos los resultados del estudio de expectativas y necesidades de los grupos de interés en 2021, se revise su incidencia en el último ejercicio de materialidad y se realicen los ajustes necesarios, a fin de contar con un instrumento actualizado y si corresponde comunicar a la División de Planificación sobre ajustes que repercutan en los instrumentos de planificación.

Fecha de cumplimiento: 30-09-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

Para: División de Planificación Estratégica

4. Incorporar en el Macroproceso Gestión de la Estrategia en el CFBPDC, los resultados del ejercicio de materialidad para su análisis y consideración en la formulación y actualización de los instrumentos de planificación. Lo anterior, a fin de dar trazabilidad a la sostenibilidad dentro de la estrategia global del CFBPDC.

Fecha de cumplimiento: 30-06-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

B. <u>Falta de claridad en la definición de alcance e indicadores de compromisos GRI afectan la gestión de sostenibilidad.</u>

Recomendaciones

Para: Dirección de Gestión

5. Valorar el establecimiento de indicadores específicos para los compromisos GRI, o bien, la revisión de los contenidos en los planes de acción vinculantes; lo anterior, desde que se realiza su definición y de acuerdo con el alcance que se pretenda lograr, de modo que se garantice su aporte efectivo a la gestión de la sostenibilidad. Asimismo, valorar el alcance de los compromisos GRI incluyendo aquellos que corresponden a labores ordinarias.

Fecha de cumplimiento: 30-06-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

6. Revisar y ajustar, si corresponde, las funciones del COSC relacionadas con los compromisos GRI (Reglamento artículo 8, inciso h), de modo que incluya el análisis, revisión y seguimiento periódico, a fin de asegurar el alcance y cumplimiento de estos y en caso necesario tomar las acciones que correspondan.

Fecha de cumplimiento: 31-12-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

7. Asegurarse que, en la revisión del Plan de Valor Ambiental, se establezcan metas, actividades, acciones e indicadores que den un impulso estratégico al tema, de modo que con su ejecución se brinde un valor agregado a la gestión institucional de sostenibilidad ambiental.

Fecha de cumplimiento: 30-06-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

Para: Dirección Banca Empresarial y Corporativa

8. Revisar en coordinación con la Dirección de Gestión y la División de Planificación Estratégica los indicadores de medición del Plan de valor social, asociados al cumplimiento de los compromisos GRI, a fin de asegurarse que su definición se encuentre enfocada a su aporte a la estrategia de sostenibilidad, considerando lo indicado en el Anexo 3 de este informe. Esto dentro de la atención al acuerdo del COSC del 25 de febrero 2021.

Fecha de cumplimiento: 30-06-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

C. Falta de una mayor gestión estratégica del Consejo de Sostenibilidad Corporativo (COSC) e indicadores para medir la gestión de comités de apoyo.

Recomendaciones

Para: Dirección de Gestión

9. Revisar y ajustar según corresponda el enfoque de las funciones desempeñadas y los acuerdos tomados por el COSC, de modo tal que asuma una orientación más estratégica, en procura de coadyuvar en la toma de decisiones relacionadas con aspectos de mayor relevancia para el Banco de frente a la gestión de la sostenibilidad.

   Luego del análisis realizado, presentar los resultados al COSC, a fin de que tome las acciones que correspondan, inclusive si requiere ajuste al reglamento respectivo.

Fecha de cumplimiento: 31-12-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

10. Definir para los diferentes comités que apoyan la gestión de sostenibilidad en el Banco los indicadores de gestión KPIs, que permitan brindar una rendición de cuentas al COSC, en función de su valor agregado y la adecuada administración de los recursos empleados en cada uno de ellos.

Fecha de cumplimiento: 31-12-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	CI

D. Ausencia de una Metodología integral para la identificación y valoración del riesgo ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

Recomendación

Para: División Riesgo Operativo

11. Desarrollar e implementar la Metodología integral de valoración de riesgo ASG, considerando para ello las mejores prácticas internacionales y el Acuerdo SUGEF 2-10 Reglamento de Administración Integral de Riesgos, asegurándose de su documentación, aprobación e incorporación en el Manual de Administración Integral de Riesgos.

Fecha de cumplimiento: 31-12-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	RI

E. Debilidades en la gestión de negocios para los productos con enfoque socio ambiental limitan el compromiso institucional con la sociedad

Recomendaciones

Para: Subgerencia General de Negocios

12. Definir en coordinación con las áreas que correspondan, los responsables y plazos para la implementación de las recomendaciones relacionadas con la captación de bonos verdes expuestas en la sesión ordinaria 4-2020 del 5 de noviembre 2020 del COSC, considerando las debilidades señaladas por la empresa evaluadora de segunda opinión; lo anterior, con el fin de aprovechar esta oportunidad de negocios; así como, los beneficios financieros y reputacionales que conllevaría dicha captación.

Fecha de cumplimiento: 31-08-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	RI

13. Revisar y actualizar el análisis al Plan Nacional de Descarbonización, con el objetivo de determinar oportunidades de nuevos negocios, incluyendo las estrategias propuestas anteriormente, entre estas la creación del Fondo de Avales para Vehículos Eléctricos e Híbridos (FAVE), a fin de determinar su viabilidad financiera e implementación, y con ello disponer de más productos alineados a este plan y fomentar las iniciativas de negocio con enfoque ambiental.

Fecha de cumplimiento: 31-07-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:**	RI

14. Coordinar con la División Inteligencia de Negocios, la inclusión en el estudio de los grupos de interés programado para 2021, las necesidades y expectativas de los clientes relacionados con los productos con enfoque ambiental; lo anterior, a fin de identificar las mejoras que correspondan para satisfacer lo requerido en concordancia con la estrategia cliente céntrica.

Fecha de cumplimiento: 31-07-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:** RI

15. Definir una estrategia de negocios integral (clientes, productos, canales, campañas) para los productos con enfoque ambiental, que incluya la comunicación a los clientes, considerando los resultados del estudio de necesidades y expectativas, a fin de dar a conocer a nuestros clientes y público en general el portafolio y sus atributos de valor, en concordancia con la visión del Banco.

Fecha de cumplimiento: 31-08-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:** RI

Para: Dirección de Banca de Desarrollo Social

16. Elaborar una hoja de ruta con cronograma, que contemple todas las actividades necesarias desde 2021 al 2023, que permitan la implementación total de Banca de Integración Comunitaria. Esto como insumo indispensable para el respectivo seguimiento y toma de decisiones en caso de requerirse de acciones correctivas. Lo anterior, entre tanto se mantenga vigente el proyecto.

Fecha de cumplimiento: 30-06-2021	**Nivel riesgo:**		**Clasificación de la recomendación:** RI

IV. EQUIPO DE AUDITORÍA

Cargo	Firma digital
Auditor Encargado	JOSE ENRIQUE PEREZ ROJAS (FIRMA) Firmado digitalmente por JOSE ENRIQUE PEREZ ROJAS (FIRMA) Fecha: 2021.04.22 09:09:36 -06'00'
Auditor Supervisor	SILVIA VILLALOBOS CAMPOS (FIRMA) Firmado digitalmente por SILVIA VILLALOBOS CAMPOS (FIRMA) Fecha: 2021.04.22 09:22:08 -06'00'
Directora	MARITZA GOMEZ ARTAVIA (FIRMA) Firmado digitalmente por MARITZA GOMEZ ARTAVIA (FIRMA) Fecha: 2021.04.22 09:33:38 -06'00'

C: MBA. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General **Gerencia General Corporativa**
MBA Maurilio Aguilar Rojas, Director **Dirección Corporativa de Riesgo**
Archivo

V. ANEXOS

Anexo 1
DETALLE DE HALLAZGOS

A. Debilidades en la identificación y gestión de los temas en que el Banco concentra su gestión en materia de sostenibilidad, impide su adecuada trazabilidad en los instrumentos de planificación

La identificación y gestión de los temas de la "materialidad" como insumo básico para la formulación de la estrategia de sostenibilidad del Banco presenta debilidades, evidenciado en los siguientes aspectos:

a) Los temas materiales definidos no tienen establecido el enfoque de gestión que se pretende en cada uno, siendo omiso en los siguientes aspectos:

- Los umbrales y criterios para su determinación y priorización.
- Líneas de acción claras, precisas y oportunas en cuanto al alcance, metas, indicadores, plazos y responsables.
- Alineamiento con los diferentes instrumentos de planificación.
- Estrategia de comunicación y divulgación.

Esto dificulta su adecuada inclusión en los diferentes instrumentos de planificación, seguimiento, control y toma de decisiones, limitando con ello la integración de la estrategia de Responsabilidad Social (RS) con la estrategia global del Banco.

Lo anterior, limita cumplir con los requerimientos establecidos en el Conjunto Consolidado de estándares GRI (Global Reporting Initiative), respecto al enfoque de gestión y sus componentes, en donde para cada tema material se requiere de información tal como: políticas, objetivos, metas, responsables, entre otros, con el objetivo de revelar periódicamente a las partes interesadas mediante el informe de sostenibilidad.

Cabe indicar, que en el ejercicio de materialidad realizado en el 2019, se identificaron 23 temas (ver anexo 2); sin embargo, el mismo no fue operacionalizado para ese periodo, ni considerado en los ajustes realizados en 2020 en los planes de acción, esto a pesar del acuerdo 1-art.4 acd.3-COSC-2020 del Consejo de Sostenibilidad Corporativa (COSC), que solicitaba divulgar e instrumentalizar dicho ejercicio, mismo que según lo indicado en el oficio URSC-103-2020, se postergó debido a la atención dada por la Alta Administración, entre otros, a los temas Covid-19 y actualización de R-17.

Para el 2020, la Unidad de Responsabilidad Social presentó ante el COSC para validación, una propuesta actualizada de la materialidad, misma que se limitó fundamentalmente a incorporar la definición para cada uno de los temas y la identificación general de los que se debía incluir; sin embargo, mantiene las

mismas falencias de información supracitadas, lo cual afecta su inclusión en los instrumentos de planificación, actividad esta última que está proyectada para mayo 2021.

b) La materialidad no está establecida formalmente como un insumo básico de análisis y consideración en el ejercicio de formulación y actualización de la planificación estratégica del Banco; lo anterior, debido a que no se encuentra contemplada en la actividad 6.2 "Realizar el análisis de los componentes para el entendimiento de la formulación de la estrategia" del Macroproceso Gestión de la Estrategia en el CFBPDC.

Lo anterior, limita cumplir con lo definido en el documento de actualización del ejercicio de materialidad realizado por la Administración en 2020, donde se señala que su objetivo es "Realizar un análisis de materialidad que permita identificar temas críticos que aseguren la triple utilidad del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal" y "Que sea insumo para fortalecer la gestión interna del CFBPDC".

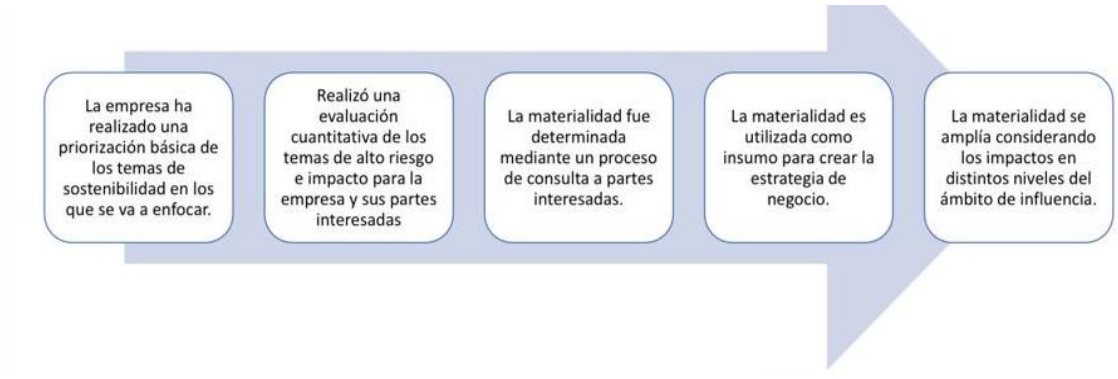
c) Para el ejercicio de materialidad 2020, no se contó como insumo, con la consulta a los grupos de interés (ultimo realizado en el 2017); lo anterior, según indicó la jefe de la Dirección de Gestión, justificado por los cambios en la alta administración (2019 y 2020) y por decisiones gerenciales, postergándose hasta el 2021 según lo acordado en el Consejo de sostenibilidad corporativa (COSC).

Lo anterior, no permite identificar dentro de los grupos de interés, aquellos temas que le son importantes e influyen directamente en la definición de la materialidad, a fin de que los resultados del reporte de sostenibilidad satisfagan sus expectativas y apoyen la toma de decisiones de dichos grupos, en cumplimiento a lo establecido en el punto 1.3.2 del Conjunto Consolidado de estándares GRI.

En suma, el ejercicio de materialidad adolece de la definición de algunos elementos metodológicos que faciliten y potencialicen sus resultados como insumos dentro de la formulación y desarrollo de la estrategia, su trazabilidad en los instrumentos de planificación y con ello asegurar el cumplimiento del mandato estratégico, las Pautas y Orientaciones de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras y una adecuada rendición de cuentas.

Si bien se han realizado esfuerzos para la gestión de la sostenibilidad en el Banco, no se ha logrado un avance hacia un nivel de madurez mayor, ubicándose en el primer nivel, tal y como se muestra en el siguiente diagrama de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED):

Figura 1
Niveles de madurez de la materialidad



Fuente: Alianza Empresarial para el Desarrollo

B. Falta de claridad en la definición de alcance e indicadores de compromisos GRI afectan la gestión de sostenibilidad

Identificamos limitaciones en el alcance e indicadores de medición de los compromisos GRI definidos por el Banco, lo anterior según se detalla:

a) Para algunos compromisos GRI, su alcance no es el adecuado, o bien, no cuentan con indicadores de medición, o estos no son suficientes para garantizar claramente su aporte. Esto último debido a que no se establecen de manera específica para este cometido, sino que se consideran las actividades e indicadores que ya se encuentran identificados en los planes de acción, cuyo enfoque no necesariamente está alineado a la cobertura del compromiso planteado, como de seguido se muestra:

Cuadro 1
Compromisos GRI 2020

Compromiso GRI 2020 Informe de sostenibilidad	Plan de acción/ Actividad/Indicador	Observación
Actualizar el portafolio de productos estructurados según los ejes de acción del Plan Nacional de Descarbonización.	Plan de Valor Ambiental: 2.1.2 Disponer de un portafolio de productos dinámicos y competitivos, generar negocios estructurados (vehículos financieros) acorde a las líneas de negocios definidas en el Plan Nacional de Descarbonización con impacto ambiental. Indicador: Revisión del portafolio aprobado para los segmentos de negocio	La actividad definida guarda relación con el compromiso GRI, sin embargo, el indicador es muy general, lo cual permite que, aunque no sean negocios estructurados, se dé por cumplida la actividad. Por ejemplo, en el 2020 la Banca Empresarial y Corporativa, incluyó dentro de la línea de crédito gestión ambiental (085) algunos planes de inversión asociados al plan de descarbonización. Asimismo, la Banca de

Compromiso GRI 2020 Informe de sostenibilidad	Plan de acción/ Actividad/Indicador	Observación
		Personas incorporó la línea de vehículos eléctricos e híbridos. No obstante, estos ajustes no corresponden al alcance de productos estructurados, sino a la misma cartera de productos del Banco.
Impulsar la gestión de riesgos Ambiental, Social y Gobernanza (ASG) en la gestión del CFBPDC.	No tiene indicador, ya que no se encuentra asociado a ningún plan de acción.	El Banco no cuenta con una Metodología integral para la gestión de riesgos ASG. (ver hallazgo NN)
Cumplir con el 100% de las acciones del plan de trabajo del programa de Banca de Integración Comunitaria (BIC)	Plan de Valor Social: **1.** Cumplir con las actividades del plan de trabajo para la implementación de la BIC. Indicador: Ejecutar las acciones del Plan de Trabajo aprobado para la Banca de Integración Comunitaria	El indicador guarda relación con el compromiso; sin embargo, el alcance de ambos se circunscribe a cumplir las acciones del plan de trabajo y no a contar con la BIC en un plazo definido. Es así como al realizar ajustes al plano, a más de 2 años aún no se ha logrado su implementación.

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de sostenibilidad y planes de acción.

b) Existen compromisos GRI que corresponden a acciones operativas ya definidas y gestionadas por el Banco, tales como:

- Obtener galardón de Bandera Azul Ecológica en sedes inscritas (incluido como una meta en el Plan de Valor Ambiental y relacionado con algunas métricas del PGAI).
- Obtener nota de excelencia en el Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI).
- Aprobación de temas materiales del Conglomerado.
- Efectuar ejercicios de consulta a las partes interesadas.

Es así como, dichas acciones no significan un mayor esfuerzo en aras de contribuir y dar un impulso estratégico a la gestión de la sostenibilidad.

Cabe indicar que el Reglamento del COSC, establece en el artículo 8 "Responsabilidades y funciones", punto h), que este sólo conoce el nivel de cumplimiento de los compromisos, por lo que no se realiza una revisión y seguimiento por parte de dicho órgano colegiado, que garantice el adecuado alcance y cumplimiento de los compromisos.

c) Algunos de los indicadores de los planes de acción de Valor Social y Ambiental se encuentran establecidos en función de actividades operativas tales como: montos de colocación, cumplimiento de planes de trabajo, cantidad de publicaciones en boletines o intranet institucional, lo cual no permite dar un impulso estratégico a las acciones planteadas, de modo tal que se logre dar cumplimiento y trazabilidad a la sostenibilidad como eje transversal del plan estratégico corporativo y de la gestión del Banco, en la búsqueda de un mayor nivel de madurez de dicha gestión. (ver detalle en el anexo 3).

Sobre el particular, en febrero 2021 el COSC acordó la revisión del Plan de acción de Valor Ambiental (reorientar su alcance) y de Plan de Valor Social (planes de trabajo y/o cronogramas para la atención y el cumplimiento de los indicadores de resultados), para lo cual insumos como los citados deben ser considerados.

Las debilidades expuestas, limitan el cumplimiento de lo establecido en las Normas de control interno para el sector público, en su punto 4.1 que requieren que la Administración Activa defina mecanismos que contribuyan a asegurar razonablemente la operación, el fortalecimiento y el logro de los objetivos institucionales, e introducir las mejoras que correspondan para garantizar razonablemente su efectividad.

Cabe indicar, que en el estudio MERCO "Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo 2020", el Banco Popular pasó de la posición 54 a la 100 (último lugar), superado ampliamente por el Banco Nacional (6°) y BAC (9°), aspectos que sin duda afectan la imagen del Banco y manifiestan la necesidad del replanteamiento sobre la gestión integral de la sostenibilidad, toda vez que son significativos los esfuerzos y recursos que se encausan para su atención.

C. Falta de una mayor gestión estratégica del Consejo de Sostenibilidad Corporativo (COSC) e indicadores para medir la gestión de comités de apoyo.

1. Consejo de Sostenibilidad

La mayoría de los acuerdos del COSC en los periodos 2019 y 2020, se encuentran enfocados en aspectos administrativos e informativos (63%), en detrimento de su objetivo general que le demanda ser un órgano deliberativo y auxiliar de la Gerencia General Corporativa para facilitar, desde el enfoque de la sostenibilidad, la gestión de la estrategia y sus diferentes planes en el ámbito del negocio y las operaciones, tal y como se muestra a continuación:

Cuadro 2
Clasificación de Acuerdos del COSC
Período 2019-2020

Cantidad	Segmentación temas	%
15	Administrativos	21%
7	Directrices Estratégicas	10%
31	Informativos	42%
20	Instrucciones del COSC	27%
73	Total Acuerdos	

Fuente: Elaboración propia con base en acuerdos remitidos por la URSC.

Cabe indicar, que durante ese mismo periodo un 35.62% de los acuerdos, se encuentran relacionados con el esquema de gobernanza de los planes de acción de Valor Social y Valor Ambiental, enfocados sobre todo en el conocimiento y recibo de los planes, sus informes de seguimiento, ajustes y comunicación; no obstante, en esta materia no se evidencian líneas de acción por parte de este órgano para asegurar el desarrollo adecuado de dichos planes, en concordancia con lo que le requiere el Reglamento respecto a sus objetivos, entre ellos:

1. Apoyar y brindar seguimiento al logro de metas y objetivos en materia de Sostenibilidad incorporados en el Plan Estratégico Corporativo y los Planes de Acción.
2. Proponer las acciones y medidas que en su juicio resulten necesarias para gestionar la sostenibilidad en el Conglomerado.
3. Impulsar la integración de la Sostenibilidad a nivel estratégico, operativo y de negocios del Conglomerado, en la triple línea base, económico-financiero, social y ambiental.
4. Impulsar el alineamiento estratégico de las acciones en materia de sostenibilidad con el objetivo de minimizar los impactos negativos, maximizar los impactos positivos y generar valor.

Es así como, para compromisos GRI que aún no se han logrado (bonos verdes, la implementación de la Banca de Integración Comunitaria, riesgos ASG, portafolio de productos estructurados, entre otros), no se evidencian acuerdos del COSC enfocados en contribuir a la materialización oportuna de estos para incrementar la generación de valor de la triple línea base del CFBPDC, a pesar de que la conformación de dicho órgano es de alto nivel y con alcance corporativo, lo que le brinda una mayor relevancia, trascendencia e importancia en la toma de decisiones oportunas.

Esta situación pone en riesgo el avance del Banco en materia de sostenibilidad y limita asegurar un accionar eficiente en relación con el uso razonable de los recursos invertidos todo lo anterior, en apego a los principios de la responsabilidad social y al compromiso ante las partes interesadas.

2. Comités de apoyo al COSC

No existe un proceso formal de rendición de cuentas de los comités de apoyo en los temas de responsabilidad social, lo anterior, debido a que no se tienen establecidos, al menos, indicadores de gestión que permitan asegurar su valor agregado y cumplimiento de su cometido. Adicionalmente, no se evidenciaron mecanismos de control estandarizados que regulen su funcionamiento y el seguimiento a sus acciones y acuerdos.

Según lo indicado por la jefa de la Dirección de Gestión algunos de estos comités no requieren de tanto formalismo y no se considera necesario la aplicación de muchos recursos para ello, sobre todo considerando que en el plan de trabajo del 2021 el COSC espera recibir informes periódicos.

En punto a lo anterior, al no existir indicadores de gestión, se dificulta al COSC, dentro del proceso de rendición de cuentas, determinar el valor agregado a la gestión institucional de dichos comités y con base en ello, tomar las decisiones necesarias y oportunas.

Lo indicado, se contrapone a lo establecido en las Normas de control interno para el Sector Público, en su punto 4.1 que requieren que la Administración Activa defina mecanismos que contribuyan a asegurar razonablemente la operación, el fortalecimiento y el logro de los objetivos institucionales, e introducir las mejoras que correspondan para garantizar razonablemente su efectividad.

D. Ausencia de una Metodología integral para la identificación y valoración del riesgo ASG (ambientales, sociales y gobernanza).

El Banco no cuenta con una Metodología para la valoración del Riesgo ASG, como parte del proceso de administración integral de riesgos[3], que considere los factores internos y externos relacionados. Lo anterior, a pesar de su importancia como insumo básico para retroalimentar el proceso de materialidad, la planificación de la sostenibilidad; así como, su consideración en la toma de decisiones del Banco y las partes interesadas.

Si bien en 2020 se desarrolló un Modelo de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales en el Otorgamiento de Créditos para la valoración de las carteras empresariales y corporativas (plan piloto de marzo a junio 2021), este no abarca todo el alcance del riesgo ASG.

[3] Consideraciones: Cambio climático, recursos naturales, capital humano, integración con la comunidad, gobierno corporativo, entre otros.

La ausencia de esta metodología se debe al establecimiento de otras prioridades definidas por la Dirección de Riesgo Corporativo (DIRC); no obstante, el jefe de la División de Riesgo Operativo indicó que se tiene proyectado concluir con la valoración y definición del Riesgo ASG en octubre 2021.

Dicha omisión se contrapone a lo establecido en las Normas de control interno para el Sector Público, que dispone que los resultados de la valoración del riesgo sean insumos para retroalimentar el proceso de planificación, aportando elementos para que la Alta Gerencia esté en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional.

Además, limita cumplir con los artículos 4 y 7 del Acuerdo SUGEF 2-10 Reglamento sobre la Administración integral de riesgos, que requiere contar con un proceso formal, integral y continúo de administración de riesgos y políticas para cada uno de los riesgos relevantes.

Lo indicado, propicia una mayor posibilidad de que los riesgos socio ambientales asociados a la gestión del Banco puedan materilaizarse impactando de forma directa en la reputación del Banco y por ende el cumplimiento del Acuerdo SUGEF 2-10.

E. Debilidades en la gestión de negocios para los productos con enfoque socio ambiental limitan el compromiso institucional con la sociedad.

Si bien el Banco ha encauzado recursos en definir una posible cartera de productos socio-ambiental, su gestión no ha sido suficiente para que se concreten, comprometiendo con ello el alineamiento del BPDC con su orientación estratégica y a brindar un mayor aporte al desarrollo sostenible, según se muestra a continuación:

a) Falta de definición formal de responsabilidades y plazos para operativizar la captación de bonos verdes.

El Banco no ha definido formalmente la responsabilidad de las acciones operativas en tiempo y forma, para solventar las debilidades expuestas por la calificadora de riesgo de segunda opinión cuyo resultado fue de "cumplimiento Básico" (PBV-4), para la emisión de bonos verdes, evidenciado, entre otras las siguientes debilidades:

- El Banco no presenta en el marco de referencia los criterios técnicos para seleccionar los proyectos, ni un método de evaluación y seguimiento para determinar los impactos y beneficios ambientales de estos, de acuerdo con la capacidad del Banco.
- Dentro del marco de referencia de los bonos verdes, el Banco Popular no establece el procedimiento de administración de los fondos, plazos para colocación de los recursos, cuentas contables y políticas de inversión para recursos ociosos.

Dichas deficiencias en la gestión limitan que los inversionistas puedan obtener información precisa y transparente sobre el uso y gestión de los recursos invertidos.

Aunado a lo anterior, en noviembre 2020, la División de Tesorería, expuso al COSC las recomendaciones para la implementación de bonos verdes, entre ellas:

- ✓ Oficializar la conformación de un Comité de Bonos ODS que lleve una revisión adicional de los proyectos seleccionados …
- ✓ Definición responsables y formato información periódica de los créditos que se cataloguen como verdes.
- ✓ Generación de instrumentos para implementación de metodología medición indicadores cuantitativos y cualitativos previstos de los proyectos, alineados a los ODS.

No obstante, el COSC solamente acordó dar por recibida dicha presentación, sin que se giraran instrucciones o directrices vinculantes, situación que puede repercutir en el cumplimiento de la actividad relacionada con la captación de estos recursos contenida en el Plan de acción de Valor Ambiental.

Esta situación provoca que el Banco pierda la oportunidad de ser pionero en este tipo de captación, con los beneficios financieros y de reputación que podría obtener en temas de aporte al desarrollo sostenible y alineado a su orientación estratégica, aprovechando los recursos invertidos en esta logística y así buscar una mayor madurez y un mejoramiento en la calificación externa.

b) Falta de continuidad a los resultados del estudio de productos alineados al Plan Nacional de Descarbonización.

No se ha dado continuidad a los resultados del estudio realizado en 2019, respecto al Plan Nacional de Descarbonización, en el cual se identificó que el Banco podría contribuir en 6 de los ejes de dicho Plan[4], para la creación de estrategias y promoción de productos en torno a estos.

Como parte de ese análisis se propuso la creación del "Fondo de Avales para vehículos eléctricos (FAVE), cuyo objetivo era dotar a la población de una opción real para financiar su vehículo eléctrico nuevo o usado, mediante prenda sobre el vehículo (80%), incluidos los gastos de agencia y el restante 20% se financiaría con pagaré sin fiador y contrato (aportado por el fondo FAVE). Sin embargo, este no se consolidó, principalmente por un tema de utilidades.

[4] Movilidad sostenible y transporte público, transporte liviano cero emisiones, energía eléctrica renovable a costo competitivo, edificaciones sostenibles y bajo de emisiones, gestión integral de residuos, sistemas agroalimentarios bajos en carbono.

Si bien el BPDC apertura las líneas de crédito 041 y 098 para compra de vehículos Nuevos eléctricos y eco amigables en colones y dólares, un fondo como el citado, daría un mayor impulso a la estrategia y posicionaría al Banco como precursor de este negocio.

Todo lo indicado, limita el cumplimiento de la pauta 2 de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras "Políticas para el Fomento del Desarrollo Nacional", 2.3 Ámbito ambiental, que establece como lineamiento que el Conglomerado favorecerá las iniciativas sociales y empresariales con un impacto positivo en el ambiente, a través de condiciones accesibles en los productos y servicios financieros.

La falta de un impulso proactivo de negocio a las iniciativas con enfoque ambiental, inciden en el compromiso institucional con la sociedad, en favor de contribuir con el cambio climático, cuyo abordaje podría incidir de manera positiva en su reputación.

c) Falta de una estrategia integral de negocio para los productos con enfoque ambiental.

No existe una estrategia integral de negocio para los productos con enfoque ambiental, que considere: las necesidades de los clientes, los productos y servicios ofrecidos, canales y campañas dirigidas, que permitan brindar un impacto positivo para la sostenibilidad.

Sobre el particular, el Banco dispone de líneas de crédito con enfoque ambiental[5]; sin embargo, no se cuenta con una estrategia de promoción proactiva y masiva que permita dar a conocer a los clientes y público en general, los atributos y beneficios que estos productos ofrecen en términos de plazos y tasas. A continuación, se muestra el comportamiento de los saldos de estas cuentas en donde se visualiza una oportunidad de negocio:

Cuadro 3
Saldo líneas de crédito con enfoque ambiental

Año	Linea de crédito/ colocación			
	(23) Eco-crédito	(04, 82, 96) Vivienda ecológica	(41,98) compra vehículo nuevo	(85) gestión ambiental
2017	₡239.485.014,49			₡1.045.334.278,28
2018	₡412.208.923,13	₡100.939.264,30	₡348.732.739,70	₡2.199.601.156,30
2019	₡849.529.900,42	₡116.894.627,90	₡1.320.362.999,15	₡2.546.707.441,95
2020	₡1.527.363.219,93	₡82.446.187,30	₡1.593.334.617,38	₡2.510.248.970,82

Fuente: elaboración propia con información sustraída del BCO.

[5] Eco crédito – productos verdes para personas físicas, vivienda ecológica, gestión ambiental, vehículos nuevos eléctricos y eco amigables

Al respecto el Lic. Víctor Rodriguez Bogantes, Jefe de la Dirección Banca de Personas, indica que no se ha efectuado una campaña de comunicación masiva, sino que los esfuerzos han sido dirigidos en ferias, convenios, o bien, de manera receptiva por los clientes.

Por su parte, para año 2020 no se incluyó dentro de los Planes de crédito (Plan Táctico de Mercadeo) la publicidad para incentivar la colocación de estas líneas, debido a que las Direcciones de las Bancas no realizaron una solicitud específica para los mismos, siendo además que, el presupuesto de mercadeo por la situación económica ha sido dirigido a productos más rentables, según indicó el asistente de la Subgerencia General de Negocios.

Lo anterior, a pesar de que el Banco cuenta con una oferta comercial amplia entre las instituciones bancarias más importantes del país, lo que se desincentiva la colocación y por ende el impacto ambiental esperado.

Por otra parte, el Banco actualmente dispone de una cuenta de ahorros verde, la cual no tiene ningún atributo de valor para el cliente asociado a la gestión ambiental o que la distinga de las otras cuentas de ahorros, de modo que se incentive su apertura, fomente su uso y conservación, siendo su único distintivo, la obtención de una tarjeta plástica de color verde con motivo ambiental.

Cabe indicar, que el estudio de necesidades y expectativas de los grupos de interés se encuentra desactualizado (2017), por lo que no se cuenta con insumos sobre la percepción de dichos grupos en cuanto a la oferta comercial del Banco con enfoque ambiental, sus necesidades y preferencias, limitando con ello la toma de decisiones para contar con una oferta adecuada (estrategia cliente céntrica.

Lo señalado, limita cumplir con lo establecido en la Visión del Banco (Plan Estratégico Corporativo 2019-2023) que busca ser percibido como una institución que facilite a los clientes "…productos y servicios competitivos acordes a sus necesidades y expectativas en la triple línea base".

La falta de una estrategia integral de negocio para los productos ambientales limita el compromiso institucional hacia la construcción de un medio ambiente más sustentable, por medio de su aporte al Plan Nacional de Descarbonización.

d) Ausencia de una hoja de ruta para la implementación de la Banca de Integración Comunitaria (BIC).

No se cuenta con una hoja de ruta para la implementación total de la BIC, sino que anualmente se realizan los planes de trabajo para el periodo correspondiente. Sin embargo, a marzo 2021, la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa (responsable del Plan de Valor Social), no cuenta por parte de la Dirección de Banca Social (responsable de la implementación de la BIC) con un cronograma formal de actividades a realizar en el presente año, a pesar de que ha sido solicitado en diferentes ocasiones aspecto que limita dar el correspondiente seguimiento oportuno.

A la fecha el objetivo 2 del Plan de Valor Social requiere de la implementación de la BIC, con un indicador de medida que está definido como un porcentaje de avance del plan, este último que ha sido modificado en varias ocasiones y según lo indicado por los responsables, aún está en proceso de construcción.

Al respecto, el Lic. Omar Sánchez, Jefe de la Dirección de la Banca Social señaló que se está elaborando una propuesta sobre la viabilidad de la BIC, a fin de valorar su continuidad.

Sin embargo, aún se mantiene como parte de los planes de acción, por lo que la ausencia de una hoja de ruta clara que contemple todas las actividades necesarias para la implementación de la BIC limita la capacidad de gestionar en el mediano y largo plazo las acciones correctivas correspondientes, en aras de una eficiente implementación. Asimismo, expone al Banco a no aprovechar de manera oportuna la posibilidad de negocio en atención a las poblaciones no bancarizadas, su compromiso social y el impulso a un nuevo modelo de gestión.

Lo anterior, en contraposición a lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, en su punto 4.1 que requieren que la Administración Activa defina mecanismos de control que contribuyan a asegurar razonablemente la operación y el logro de los objetivos institucionales.

Anexo 2
Materialidad 2019

Fuente: Unidad de Responsabilidad Social

Anexo 3
Indicadores y metas Planes de Acción con metas operativas

Plan Acción Gestión Valor Ambiental

Actividades	Indicador de gestión de la actividad	Dependencia Responsables de la actividad	Acciones	Meta 2020
1.1.1. Diseñar, gestionar e implementar una estrategia de cambio hacia una cultura organizacional de excelencia ambiental (Buenas prácticas)	(Publicaciones mensuales)	Dirección Capital Humano	Cumplimiento plan de trabajo	(1 campaña mensual de febrero a noviembre. Total 10 campañas)
1.1.2 Capacitación en análisis económicos y financieros con componente ambiental.	(Acciones ejecutadas/Acciones planificadas)	Dirección Capital Humano	Cumplimiento plan de trabajo	(Ejecución 100% del Plan de Capacitación)
1.3.1 Generar insumos informativos de resultados, buenas prácticas u otras noticias para comunicar en función al cambio cultura.	Informe Trimestral	Dirección Soporte Administrativo	1. Tareas de revisión de insumos y buenas prácticas concluidas	Información trimestral generada
1.3.2 Dar a conocer los principales logros en gestión del valor ambiental	Boletín Trimestral	Dirección Investigación y Desarrollo de Mercados.	1. Crear un "insumo" que comunique los principales logros en gestión del valor ambiental	4 comunicaciones al año
2.1.3 Plan de comunicación y posicionamiento del liderazgo que está asumiendo el conglomerado y sus impactos (interno y externo).	Plan quinquenal de comunicación y posicionamiento	Dirección Investigación y Desarrollo de Mercados.	1. Plan quinquenal de comunicación y posicionamiento.	(Cumplimiento del 100% del Plan de Comunicación y Posicionamiento)
3.1.1 Formular e implementar un plan de Educación Ambiental para el segmento definido.	Acciones ejecutadas / Acciones Planificadas	Dirección Capital Humano	1. Formular un Plan de Educación Ambiental	(Cumplimiento 100% del Plan de Educación Ambiental)

Plan Acción Gestión Valor Social

Actividades	Indicador de gestión de la actividad	Dependencia Responsables de la actividad	Acciones	Meta 2020
3.1.1 Banca Personas: revisión integral e implementación de todos modelos de negocios que generen valor social al menos: programas de vivienda, turismo laboral, Salud, educación, captación.	Financiamiento de vivienda digna	Dirección Banca de Personas	2. Cumplir meta anual colocaciones Vivienda Comunitaria (monto en colones).	Colocar ¢3.000 millones
	Prevención de la usura a los trabajadores.	Dirección Banca de Personas	3.Cumplir meta anual de colocación en crédito financieros (consumo).	No decrecer en saldo de cartera más de -1538
3.1.2 Banca Empresarial: revisión integral e implementación de todos modelos de negocios que generen valor social al menos: mujeres, gobiernos locales, ASADAS, microfinanzas. OESS, pymes en general y productos de captación	Fomento del Ahorro entre los trabajadores.	Dirección Banca Empresarial y Corporativa	2. Cumplimiento de meta anual de posición vista (ahorro voluntario y cuenta corriente).	Crecer en ¢94.074 millones.

3.1.3 Banca Social: revisión integral e implementación de todos modelos de negocios que generen valor social al menos: Fodemipyme, Fondos Especiales, Pignoración y Bonos.	Creación y operación de los Fondos Especiales a partir de las Utilidades del BPDC para atención de poblaciones vulnerables y/o vulnerabilizadas. (Dirección Banca Social)	Dirección Banca Desarrollo Social	2. Cumplir presupuesto anual colocaciones FEVI (monto en colones).	colocar ¢500 millones
		Dirección Banca Desarrollo Social	3. Cumplir presupuestos anual colocaciones FEDE (monto en colones).	colocar ¢1.000 millones
	Financiamiento de vivienda digna.	Dirección Banca Desarrollo Social	4. Cumplir meta anual postulaciones Bonos Vivienda Art. 59 (cantidad de bonos).	Postular ante el BANHVI 200 Bonos Vivienda Art 59.
	Prevención de la usura a los trabajadores.	Dirección Banca Desarrollo Social	5. Cumplir meta anual establecida para Pignoración.	Mantener el saldo de cartera promedio de ¢3.250 millones a diciembre 2020
3.1.4 Fodemipyme: revisión integral e implementación de todos modelos de negocios que generen valor social al menos: Crédito, Avales y Transferencias	Creación y operación del Fondo para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Dirección FODEMIPYME).	Dirección Fodemipyme	2. Cantidad de beneficiarios MIPYMES mediante los instrumentos con que cuenta el FODEMIPYME.	150 MIPYMES beneficiadas
3.2.1 Desarrollar e implementar el Programa de Educación Financiera del Conglomerado Financiero Banco Popular, el cual abarcará de manera integral los pilares de clientes, colaboradores(as) y comunidad.	Rediseño e implementación del Programa de Educación Financiera de Conglomerado	Dirección de Gestión Comisión Técnica de Educación Financiera del CFBPDC	1. Presentación del programa bajo un rediseño con alcance de Conglomerado y su implementación	Entregable del rediseño
3.2.2 Desarrollar el Programa Modelo para la Atención del Adulto Mayor con impacto social percibido por el cliente	Rediseñar e implementar el programa Modelo para la atención del Adulto Mayor, alineado a la propuesta de Valor Social deseada	Dirección de Gestión	1. Rediseño debe incorporar una estrategia de negocios para el programa MAPAM con un enfoque de cliente céntrico.	II semestre Entregable del rediseño
4.1.1 Cumplir con las acciones de Programa Inserción Laboral que favorezcan e impulsen el desarrollo e igualdad de oportunidades.	Lograr un cumplimiento ≥95% del Programa de Inserción laboral definido por la Dirección	Dirección de Capital Humano	Atención del Plan de Trabajo definido para el periodo según Programa de Inserción Laboral	Cumplimiento ≥95%
4.1.2 Cumplir con el Programa de Sostenibilidad en materia de Educación Financiera	Lograr un cumplimiento ≥95% del Programa de Sostenibilidad definido por la Dirección	Dirección de Capital Humano	Atención del Plan de Trabajo definido para el periodo según Programa de Sostenibilidad en materia de Educación Financiera	Cumplimiento ≥95%
4.1.3 Cumplir con las acciones definidas en el Programa de Gestión Ética	Lograr un cumplimiento ≥90% del Programa Gestión Ética definido por la Dirección	Dirección de Capital Humano	Atención del Plan de Trabajo definido para el periodo según Programa Gestión Ética	Cumplimiento ≥90%
4.1.4 Cumplir con las acciones definidas en el Programa Bienestar del Personal	Lograr un cumplimiento ≥90% del Programa Bienestar del Personal definido por la Dirección	Dirección de Capital Humano	Atención del Plan de Trabajo definido para el periodo según Programa de Bienestar al Personal	Cumplimiento ≥90%