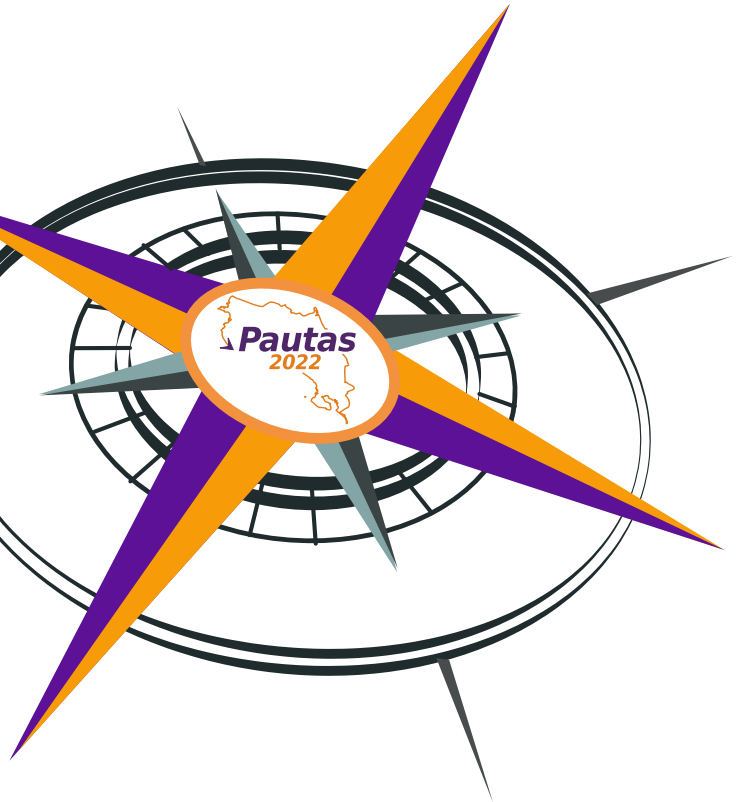


Pautas 2022

y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento

Orientación estratégica para el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal

ASAMBLEA DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL

Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Popular Sociedad Agencia de Seguros

Popular Valores

Popular Pensiones

Popular Fondos de Inversión

Banco Popular

CONTENIDO

Presentación....4
Introducción....8
Glosario de términos....12
Principios transversales....23
Ejes Transversales....25

¿Cómo leer el documento de Pautas 2022?....26
Pauta 1. Cumplimiento de los objetivos de creación del conglomerado....27
Pauta 2. Creación de identidad y pertenencia....31
Pauta 3. Fortalecimiento institucional....33
Pauta 4. Productos y servicios innovadores y flexibles....39

Sistema de monitoreo y seguimiento....43
¿Porqué un sistema de monitoreo y seguimiento?....44
¿Cómo funciona este sistema de monitoreo y seguimiento?....50

Cuadros de monitoreo y seguimiento....51
Pauta 1. Cumplimiento de los objetivos de creación del Conglomerado....51
Pauta 2. Creación de identidady pertenencia....57
Pauta 3. Fortalecimiento institucional....60
Pauta 4. Productos y servicios innovadores y flexibles..70

Disposiciones finales de las Pautas 2022....76

Acuerdo 1- LXXIII-2022 de la LXXIII Sesión Plenaria Extraordinaria....78

PRESENTACIÓN

Desde su creación en 1986, la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras ha tenido la responsabilidad permanente de definir el rumbo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y a partir de 2001 en su conformación como Conglomerado Financiero.

La Asamblea cumple con esta función cardinal mediante la elaboración de Pautas y Lineamientos Estratégicos. Son directrices que orientan la gestión de la institución para que cumpla con su objetivo de creación: brindar protección económica y bienestar social a las personas trabajadoras de Costa Rica.

Con estas Pautas, la Asamblea desarrolla su sétima experiencia en la elaboración y aprobación de un documento que ha respondido a la realidad económica y social de cada momento.

La aparición del Covid-19 afectó la situación económica y social de Costa Rica y el mundo entero. La pandemia repercutió en la salud de miles de personas, pero también generó cambios en cuanto a la implementación del teletrabajo, el cierre de múltiples empresas y el aumento del desempleo.

Ante esta situación, el Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras consideró oportuno la revisión de las pautas vigentes en la institución (aprobadas en el 2014).

Posterior a eso, se propuso la elaboración de nuevas pautas que respondieran a las demandas y necesidades financieras actuales de las personas trabajadoras y de las organizaciones sociales a las que pertenecen.

Las Pautas 2022 son producto de un proceso de consulta amplio que recogió las visiones de los diferentes grupos de interés de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

En total participaron 181 personas de diferentes regiones del país que brindaron sus conocimientos por medio de entrevistas, grupos de discusión, encuestas y sesiones de clarificación estratégica.

Las personas delegadas de la Asamblea fueron el principal grupo de consulta en este proceso, al ser quienes representan a los dueños y dueñas de la institución.

Las Pautas 2022 contemplan también las perspectivas de diferentes poblaciones del Conglomerado Financiero: funcionarios y funcionarias, cuerpo gerencial y directivo, e integrantes de las Juntas de Crédito Local.

El tercer grupo de consulta fueron las organizaciones sociales que están representadas en la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

En la metodología utilizada se consideró también un enfoque territorial. Se realizaron grupos de discusión en Guápiles, San Carlos, Santa Cruz, Pérez Zeledón y el Gran Área Metropolitana.

Un elemento innovador de las Pautas 2022 es que cuentan con un sistema de monitoreo y seguimiento. Este instrumento posee un conjunto de indicadores que permitirán generar una revisión permanente de la implementación de las Pautas 2022.

Asimismo, facilitará un adecuado alineamiento entre las Pautas y la planificación estratégica institucional, para fortalecer una rigurosa rendición de cuentas.

De esta forma, esperamos que las Pautas 2022 y el Sistema de Monitoreo y Seguimiento, se conviertan en una brújula que guiará durante los próximos años al Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal para que continúe siendo una institución de gran solidez financiera y con un alto compromiso social y ambiental.

En las siguientes páginas se presentan las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento, aprobadas en la LXXIII Sesión Plenaria Extraordinaria de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras realizada el sábado 21 de mayo de 2022.

El documento se encuentra estructurado de la siguiente forma:

- **Glosario de términos:** recopila los principales términos utilizados en las Pautas 2022 y en su Sistema de Monitoreo y Seguimiento para una mejor comprensión por parte de las personas lectoras.
- **Principios transversales:** Son los valores que trascienden al quehacer de la organización. Rigen la gestión del Conglomerado siendo los principales elementos aspiracionales que persigue y guían su orientación ética.
- **Pautas 2022:** Contiene cuatro pautas junto a su respectivo objetivo y lineamientos estratégicos.
- **Sistema de Monitoreo y Seguimiento:** Este instrumento permitirá generar una revisión permanente de la implementación de las Pautas 2022.

DIRECTORIO NACIONAL DE LA ASAMBLEA DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS
PERIODO 2018-2022

Fernando Faith Bonilla
Presidente

Grethel Mora Chacón
Secretaria

Guido Alberto Monge Fernández
Vocal 1

Fabiola Blandón Camareno
Vocal 2

INTRODUCCIÓN

Las Pautas que contienen el presente documento se construyeron en un proceso de consulta amplio que recogió las visiones de los diferentes sectores que conforman a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como a la administración del Conglomerado financiero.

Para su formulación ha sido necesario reconocer la trayectoria de experiencias previas que se han abocado también a la determinación de Pautas, para de esa manera, identificar temas a los cuales es necesario dar continuidad:

a. Inclusión financiera

b. Acceso a los servicios y productos financieros del Conglomerado

c. Innovación tecnológica y de procesos

d. Mejores prácticas administrativas

e. Generación de identidad y productos diferenciados

Esos puntos de partida permitieron una mejor recopilación de los nuevos elementos considerados de importancia para la orientación estratégica del Conglomerado, acordes con las condiciones contextuales: pandemia por Covid-19 y todas sus repercusiones. Asimismo, las Pautas que presentamos a continuación responden a la triple línea de la sostenibilidad con sus ámbitos económico, social y ambiental.

Las Pautas 2022 se proponen como una hoja de ruta que le permitirá al Conglomerado continuar fortaleciendo su objetivo de creación claro. Están compuestas por cuatro grandes pautas:

PAUTA 1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CREACIÓN DEL CONGLOMERADO: plantea la creación de mejores condiciones para el cumplimiento y la evaluación de los objetivos de la creación del Conglomerado, considerando las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales y económicas.

PAUTA 2. CREACIÓN DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA: busca orientar en la generación de identidad y pertenencia para los y las dueñas del Conglomerado, así como organizaciones sociales y sus mercados meta sin dejar de lado a los funcionarios y funcionarias del Conglomerado.

PAUTA 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: busca promover un Conglomerado que sea eficaz, efectivo, innovador y flexible ante las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense. Sin olvidarse de su triple línea de sostenibilidad: financiera, social y ambiental.

PAUTA 4. PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES Y FLEXIBLES: pretende el desarrollo y colocación de productos y servicios para organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales del Conglomerado acorde a sus necesidades en los territorios y las condiciones socioeconómicas del contexto.

Estas Pautas tienen una estructura operacional que corresponde a una acción macro estratégica, seguida por un objetivo estratégico que permite volver la orientación estratégica en acciones más puntuales. Dichos objetivos estratégicos se desglosan en lineamientos estratégicos que pueden volverse operativos por parte de la administración del Conglomerado, a través de la planificación institucional.

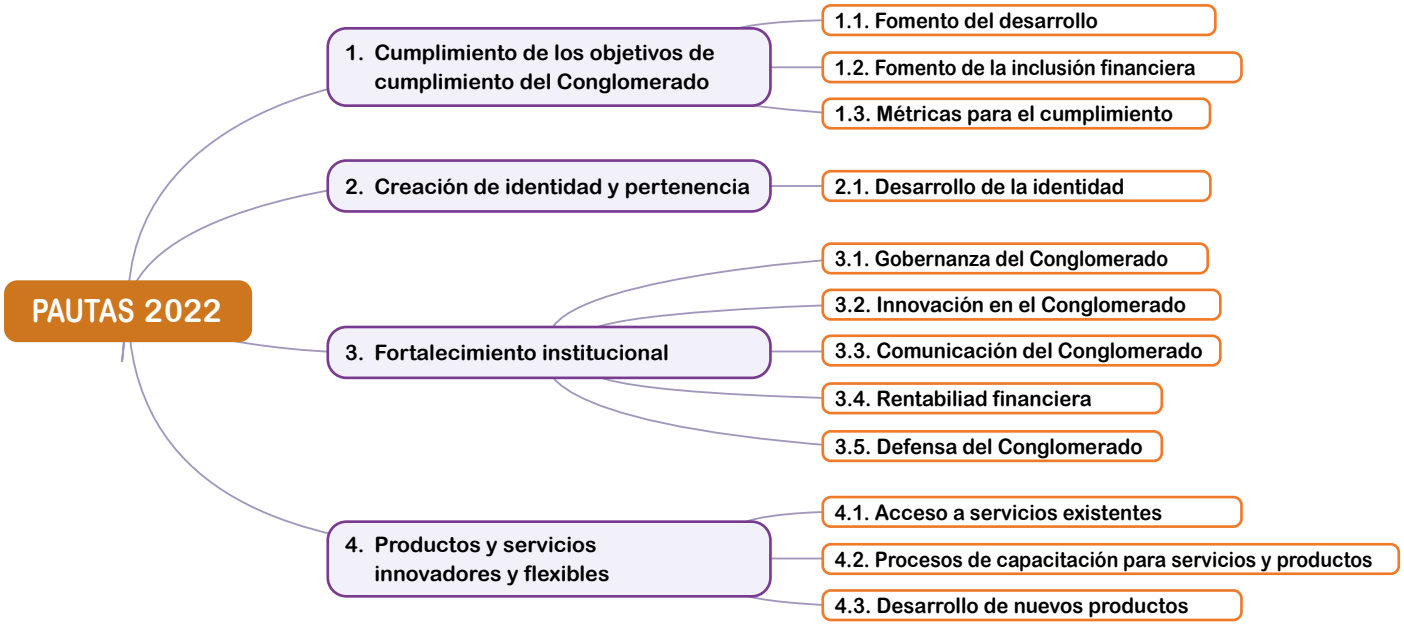


Figura 1.

Componentes de las Pautas 2022

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ***ALIANZAS ESTRATÉGICAS:*** una alianza estratégica implica una relación entre dos o más entidades con la finalidad de lograr un objetivo que les beneficie mutuamente.

- ***CAPACITACIÓN:*** implica un conjunto de actividades didácticas con la finalidad de ampliar los conocimientos y habilidades del personal.

- ***CREACIÓN DE IDENTIDAD DEL CONGLOMERADO:*** la identidad se refiere al conjunto de características o atributos propios de la institución (valores, objetivos, cultura organizacional, misión, visión, entre otros), por lo que la creación de una identidad organizacional implica la definición y el alineamiento de dichos elementos a través de las diferentes instituciones que componen el Conglomerado.

- ***DESARROLLO LOCAL:*** consiste en el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de las comunidades locales mediante estrategias multidimensionales que incluyen elementos sociales, económicos y ambientales.

- ***DESARROLLO NACIONAL:*** implica la capacidad de un país para mejorar el bienestar social en su territorio: mejores oportunidades de empleo, acceso a la educación, a la salud, a la vivienda digna, distribución de la riqueza, entre otros.

- ***DESARROLLO SOCIAL:*** de acuerdo con James Midgley el desarrollo social es "un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico". El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. (Midgley, 1995)

- ***DIGITALIZACIÓN:*** es entendido como un procedimiento a través del cual se sistematizan los procedimientos y los procesos de una organización, en busca de volverlos más eficientes y autónomos, en principio a través de mecanismos automatizados con la menor participación humana.

- ***ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA:*** la economía social solidaria promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión, colocando al ser humano en el centro del desarrollo económico y social.

- ***EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS:*** se trata de proyectos socio productivos con fines de lucro que se desarrollan de manera asociativa y no bajo una lógica de empresa tradicional, fomentan la generación de empleo, el desarrollo local. Se pueden formalizar a través de la micro, pequeña o mediana empresa, considerándose tanto personas físicas como jurídicas.

- ***ENFOQUE DE GÉNERO:*** consiste en considerar las desigualdades estructurales entre hombres y mujeres para el acceso y uso de los servicios financieros y que estas desigualdades estén consideradas en el diseño de todas las ofertas financieras que garanticen igualdad en el uso y acceso de estos servicios, supone que las ofertas financieras contemplen las condiciones desiguales en las que se desarrollan hombres y mujeres en la sociedad.

- ***ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE IDENTIDAD:*** implica la definición de una serie de acciones específicas alineadas a la estrategia global, con el objetivo de alcanzar el cambio deseado en cada entidad.

- ***ESTRATEGIAS REGIONALES DIFERENCIADAS:*** implica la definición de estrategias específicas enfocadas en las características y necesidades de cada región.

- ***FIDELIZACIÓN (DE ORGANIZACIONES SOCIALES):*** la fidelización implica el desarrollo de una relación positiva entre empresa y consumidores o clientes con el objetivo de lograr una preferencia y lealtad por parte de estos, que preferirán los servicios o productos de dicha entidad. Aplica de igual manera para las organizaciones sociales.

- ***FODEMIPYME:*** el Fondo de Desarrollo de la Micro Pequeña y Mediana Empresa se creó para con el fortalecimiento de dichas organizaciones a través de la Ley 8262 en el año 2002. Mediante el otorgamiento de créditos, avales y transferencias, se incide en su desarrollo y competitividad. Dicha iniciativa se fondea con el aporte mensual del 0,25% que realizan los patronos de Costa Rica; así como con el 5% de las utilidades anuales de la institución. De esta forma, la organización beneficia a las organizaciones que tienen limitaciones para acceder al sistema bancario tradicional.

- ***FOFIDE:*** el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo es uno de los capitales que sustentan el Sistema de Banca para el Desarrollo, cuya fuente de financiamiento se origina en el 5% de las utilidades de los bancos públicos. Dichos recursos se invierten en los programas BP Empresarias, Asadas y Microfinanzas.

- ***FONDO DE AVALES:*** es un instrumento financiero que se presenta como opción de garantía para solicitud de créditos. Beneficia tanto a personas físicas como jurídicas y a las organizaciones sociales que no cuentan con garantías tradicionales.

- ***FONDOS ESPECIALES:*** son tres fondos que se crearon por parte del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para otorgar una oferta diferenciada a los sectores y las organizaciones sociales constituidas desde la economía social solidaria y las micro, pequeñas y medianas empresas. El primero es el Fondo Especial de Vivienda (FEVI), creado en el 2006, el segundo es el Fondo Especial de Desarrollo (FEDE), creado en el 2011 y el tercero es el Fondo de Avales para Vivienda (FAVI), creado en el 2016.

- ***IDENTIDAD:*** la identidad de una organización implica el conjunto de características y valores con las que una entidad se identifica, al tiempo en que se diferencia de las demás.

- ***INCLUSIÓN FINANCIERA:*** la inclusión financiera se refiere al proceso de facilitación y maximización de oportunidades de acceso y uso de los productos y servicios financieros para todas las personas, organizaciones de la economía social solidaria, emprendimientos asociativos y la micro, pequeña y mediana empresa que responden a personas físicas o jurídicas, con especial énfasis en quienes no participan en el sistema financiero formal.

- ***INNOVACIÓN:*** según la Comisión Europea de Comunicación (CEC), la innovación es la renovación y ampliación del rango de productos, servicios y mercados asociados; el establecimiento de nuevos métodos de producción, suministro y distribución; la introducción de cambios en la gestión, organización del trabajo y las condiciones de trabajo y habilidades de la fuerza de trabajo.

- ***INNOVACIÓN SOCIAL:*** según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la innovación social se define como "nuevas formas de gestión, de administración de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región".

- ***INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:*** proceso mediante el cual se crea un nuevo producto, servicio o proceso, o bien, se mejoran las características de uno existente mediante la utilización de herramientas tecnológicas.

- ***LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:*** hacen referencia a acciones estratégicas a nivel especifico, estos son utilizados como los componentes a partir de los cuales se pueden operar los objetivos estratégicos.

- ***MERCADO META:*** implica el grupo específico de clientes ideales, prioritarios o deseados hacia quienes se dirige un producto o servicio específico.

- ***MÉTRICAS (PARA EL CONTROL):*** las métricas de negocio son los valores numéricos que permiten analizar y dar seguimiento al rendimiento de una acción o proceso empresarial.

- ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:*** son entendidos como los grandes fines que pretende lograr una institución u organización en un periodo establecido de tiempo, los mismos son propuestas que contemplan las condiciones de la organización y del contexto en que esta se desenvuelve.

- ***OFERTA DIFERENCIADA:*** implica el desarrollo de productos y/o servicios específicos con características diferentes a las ofrecidas por el mercado, esto, con el objetivo de alcanzar un público específico.

- ***PAUTA:*** esta hace referencia a una acción estratégica a nivel macro, que puede desglosarse en acciones más concretas. Las mismas son elaboradas a partir de las solicitudes expresas de los dueños del banco y tienen objetivos claros que pueden ser operados.

- ***POBLACIONES VULNERABLES:*** grupos de personas que por sus condiciones ya sean físicas, sociales, culturales, económicas, políticas o psicosociales, requieren algún tipo de protección especial y diferenciada por parte del Estado.

- ***PROTECCIÓN ECONÓMICA:*** tiene dos abordajes principales, uno que implica un sistema de regulación del consumo de productos externos para contener la importación y favorecer la industria local. Por otro lado, apela al cumplimiento del objetivo de creación del Banco donde brindar protección económica consiste en acciones para promover y garantizar el cumplimiento de derechos económicos a nivel individual y colectivo.

- ***RENTABILIDAD ECONÓMICA:*** el concepto de rentabilidad económica se refiere a las ganancias económicas que obtiene una empresa producto de sus inversiones.

- ***RENTABILIDAD SOCIAL:*** el concepto de rentabilidad social se refiere a los beneficios que puede obtener un grupo social ya sea de un proyecto o inversión específica realizada por una organización o empresa. No está ligado al concepto de rentabilidad económica, ya que un proyecto puede ser rentable socialmente pero no serlo económicamente.

- ***RESPONSABILIDAD SOCIAL:*** el concepto de responsabilidad social se refiere al compromiso ético y la obligación de los individuos, las organizaciones, empresas y/o grupos sociales, para contribuir de manera voluntaria al mejoramiento de las condiciones sociales y ambientales del colectivo.

- ***RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:*** el término "responsabilidad social empresarial" (o corporativa) se refiere a la contribución de cada organización o empresa al desarrollo social y/o ambiental mediante programas o proyectos específicos desarrollados para tal fin.

- ***SECTORES PRODUCTIVOS VULNERADOS:*** se refiere a sectores de la economía que, según clivajes políticos, sociales y económicos, se impactan negativamente y requieren de una recuperación diferenciada al menos de manera temporal, a través de la cual se determinen acciones financieras que garanticen su reactivación y consolidación.

- ***SEGURIDAD FINANCIERA:*** como consecuencia de la protección económica, se deriva la seguridad financiera, que implica tener acceso y cubrir todas las necesidades esenciales para vivir: acceso a alimentación, agua, un sitio donde vivir y demás elementos esenciales para la vida, a través de una oferta financiera equitativa y eficiente.

- ***SENSIBILIZACIÓN:*** implica una serie de acciones (charlas, conferencias, grupos de discusión, dinámicas, entre otros) con el objetivo de concientizar a las personas en relación con un tema en específico.

- ***SINERGIAS DE NEGOCIO:*** implica la cooperación entre personas, empresas u organizaciones, con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia o eficacia en procesos específicos que les beneficien mutuamente.

- ***SISTEMA FINANCIERO NACIONAL:*** el sistema financiero, está conformado por el conjunto de instituciones bancarias y financieras encargadas de la circulación del flujo monetario nacional. El sistema financiero de Costa Rica está regulado por el Banco Central (BCCR).

- ***SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL:*** según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la sostenibilidad ambiental consiste en asegurar que las generaciones futuras tengan recursos suficientes para tener la misma calidad de vida, o mejor, que las presentes.

- ***SOSTENIBILIDAD SOCIAL:*** la sostenibilidad social busca fomentar las relaciones entre los individuos y el uso colectivo de lo común conjugando crecimiento económico y respeto ambiental con bienestar social, fomentando el mantenimiento y la creación de empleo, protegiendo la seguridad y la salud de las personas, asegurando la reducción de la pobreza y las desigualdades, y evitando las situaciones de exclusión social.

- ***TRANSFORMACIÓN DIGITAL:*** es entendido como un proceso de cambio institucional el cual abandona los procesos, procedimientos y modelos operativos manuales y son sustituidos por procesos digitales, los cuales son más eficientes y se miden en tiempo real. Este proceso implica cambios profundos en las organizaciones y permiten una primacía de la toma de decisiones con base en datos.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES

Los principios transversales son los valores que transcienden al quehacer de la organización. Rigen la gestión del Conglomerado siendo los principales elementos aspiracionales que persigue y guían su orientación ética.

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal se regirá por los siguientes valores:

VALORES

- **EQUIDAD:** el Conglomerado garantizará una redistribución justa de su oferta financiera y no financiera para todas las personas respetando su pluralidad, diversidad y su asociatividad.

- **ACCESIBILIDAD:** el Conglomerado garantizará la claridad y facilidad de sus trámites para que todas las personas – independientemente de su condición - tengan la oportunidad de acceder a sus productos y servicios.

- **IGUALDAD:** el Conglomerado garantizará un trato idéntico para todas las personas respetando su pluralidad, diversidad y su asociatividad, asegurando un espacio libre de cualquier tipo de discriminación.

- **INCLUSIÓN:** el Conglomerado garantizará oportunidades y posibilidades para todas las personas respetando su pluralidad, diversidad y su asociatividad que se encuentren en condiciones de exclusión social.

- **TRANSPARENCIA:** el Conglomerado garantizará la claridad y veracidad en todas sus operaciones.

- **INNOVACIÓN:** el Conglomerado garantizará la constante aplicación de nuevas ideas, productos y servicios para el beneficio de las organizaciones sociales y su mercado meta.

- **SOLIDARIDAD:** el Conglomerado garantizará las condiciones para asegurar que sus productos, procesos y sus servicios se ajusten a las necesidades y particularidades de sus púbicos meta y con los y las trabajadoras del país, a los cuales se debe su creación.

EJES TRANSVERSALES

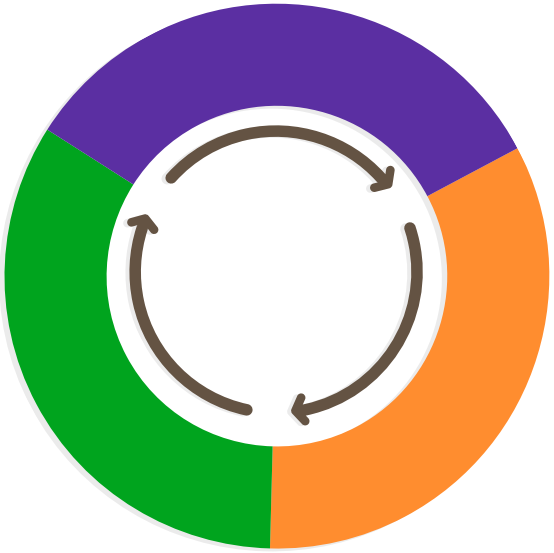


Figura 2.

Triple línea base

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: el Conglomerado garantizará la suficiencia de recursos técnicos, humanos y económicos para asegurar el financiamiento de todos sus productos y servicios.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL: el Conglomerado garantizará el desarrollo y bienestar de todos los sectores sociales, con especial énfasis en los grupos más vulnerables.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: el Conglomerado garantizará el respeto al ambiente, buscando siempre el equilibrio económico, social y ambiental.

¿ CÓMO LEER EL DOCUMENTO DE PAUTAS 2022 ?

La estructura del documento permite hacer una lectura de la siguiente manera:

1. Nombre de la Pauta, que representa el tema estratégico
2. El objetivo que debe cumplir esa Pauta
3. Los lineamientos estratégicos, que son el conjunto de acciones que se deben ejecutar para cumplir el objetivo

Figura 3.

Estructura del documento.

PAUTA 1.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CREACIÓN DEL CONGLOMERADO

OBJETIVO DE LA PAUTA

Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A. Fomento del desarrollo

B. Fomento de la inclusión financiera

C. Métricas para el cumplimiento

Fachada del Edificio Central del
Banco Popular y de Desarrollo Comunal

A. FOMENTO DEL DESARROLLO

a. El Conglomerado desarrollará e implementará estrategias regionales diferenciadas enfocadas en promover el desarrollo económico y social de las regiones donde está presente, que incidan directamente en la seguridad financiera, la protección económica, las necesidades de crédito y el bienestar de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian.

b. El Conglomerado financiará a los emprendimientos asociativos, principalmente a los de economía social solidaria, que fomenten la protección económica y el bienestar de los trabajadores, mediante productos especializados acorde a sus necesidades.

c. El Conglomerado consolidará programas de financiamiento diferenciados priorizando los proyectos de innovación social y ambiental que promuevan el desarrollo económico y social de las regiones donde se ubiquen.

d. El Conglomerado destinará los recursos técnicos, económicos y de cualquier índole que sean necesarios para cumplir con la seguridad financiera, la protección económica, las necesidades de crédito y el bienestar de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian.

B. FOMENTO DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA

a. El Conglomerado promoverá la inclusión financiera directamente en las regiones, a partir del desarrollo de una oferta financiera diseñada para los sectores sociales excluidos del sistema financiero tradicional, así como para las poblaciones vulnerables.

b. El Conglomerado promoverá la inclusión financiera con enfoque de género en las regiones, a partir del desarrollo de una oferta financiera diseñada para dicha finalidad.

c. Como una de las medidas prioritarias para la transformación digital, el Conglomerado impulsará estrategias que permitan digitalización de servicios y disminución de trámites, automatización de procesos y la eficiencia de sus productos y servicios, tanto a nivel interno como de cara a sus mercados meta actuales y potenciales.

d. El Conglomerado fomentará la creación de estrategias que brinden inclusión financiera a poblaciones vulnerables con acceso limitado a la banca comercial tradicional.

e. El Conglomerado brindará una oferta financiera diferenciada para sectores sociales y productivos vulnerados según la coyuntura económica, partiendo de las necesidades que el contexto amerite en las diferentes regiones del país, con especial énfasis en el sector agrícola.

C. MÉTRICAS PARA EL CUMPLIMIENTO

a. El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas diferenciadas que le permitan evaluar y rendir cuentas sobre las acciones que promuevan la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, así como el impacto en el desarrollo económico y social de las regiones donde está presente.

b. El Conglomerado impulsará la creación de metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permita proyectar su impacto en el impulso al desarrollo regional y nacional, este deberá contemplar además de la triple línea de la sostenibilidad, elementos de prospección de sus posibles impactos en el mediano y largo plazo.

PAUTA 2.

CREACIÓN DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA

OBJETIVO DE LA PAUTA

Desarrollar acciones estratégicas que generen identidad y pertenencia sobre el compromiso social, económico y ambiental del Conglomerado en todos sus niveles, tomando como punto de partida el objetivo de su creación y el reconocimiento de las distintas realidades de los sectores sociales y sus necesidades.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

A. Desarrollo de identidad

Personas trabajadoras retiran ahorro obligatorio en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, ubicado en Montes de Oca. *Cortesía de Archivo Nacional*

A. DESARROLLO DE IDENTIDAD

a. El Conglomerado desarrollará acciones para la creación de identidad a partir de los principios de su creación entre ellos la inclusión financiera, la protección económica de las personas trabajadoras y el fomento del ahorro.

b. El Conglomerado destinará los recursos necesarios para financiar dichas estrategias de generación de identidad.

c. El Conglomerado impulsará estrategias de sensibilización y capacitación sobre las funciones y la relevancia del papel de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras como representación de los dueños y las dueñas del Conglomerado, las mismas estarán dirigidas tanto al público externo a la institución como hacia el público interno de la misma.

d. El Conglomerado impulsará metodologías de monitoreo basadas en métricas diferenciadas que permitan una rendición de cuentas transparente y sistemática.

PAUTA 3.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO DE LA PAUTA

Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación, su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A. Gobernanza del Conglomerado

B. Innovación en el Conglomerado

C. Comunicación del Conglomerado

D. Rentabilidad financiera y social

E. Defensa del Conglomerado

Funcionaria del Conglomerado navegando por la página web de nuestra institución.

A. GOBERNANZA DEL CONGLOMERADO

a. El Conglomerado fortalecerá la implementación de un gobierno corporativo con sus respectivos mecanismos.

b. El Conglomerado fomentará los mecanismos para la toma de decisiones transparente que mejoren su eficiencia y comunicación interna.

c. El Conglomerado impulsará los mecanismos de control interno y rendición de cuentas, que transparenten e impulsen mejores y más eficientes prácticas corporativas.

d. El Conglomerado fortalecerá los mecanismos de gestión integral de riesgos para el mejor funcionamiento y la diminución de vulnerabilidades de sus estructuras y procesos operativas.

e. El Conglomerado implementará estrategias de manejo de conflictos de interés en sus estructuras de gobernanza, que permitan la transparencia la eficiencia y el fomento del buen gobierno.

f. El Conglomerado robustecerá mecanismos que permitan la revisión del cumplimiento de las funciones del gobierno corporativo, que estén orientados a la triple línea de la sostenibilidad: financiera, social y ambiental.

g. El Conglomerado dispondrá de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de gobernanza que le permitan el cumplimiento de los objetivos de su creación.

h. El Conglomerado impulsará la redición de cuentas a través de metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento y fomenten la transparencia, la eficiencia y la fácil comprensión de la implementación de las acciones realizadas durante los periodos establecidos en sus políticas corporativas.

B. INNOVACIÓN EN EL CONGLOMERADO

a. El Conglomerado desarrollará procesos de innovación tecnológica para la transformación digital en busca de mejorar su operación y la colocación de sus productos y servicios en el mercado nacional, partiendo de las realidades de las distintas regiones del territorio costarricense.

b. El Conglomerado fomentará la innovación de la oferta de sus productos y servicios, tanto financieros como no financieros, enfocados en promover la protección de los y las trabajadoras, la inclusión financiera y el fomento del ahorro.

c. El Conglomerado impulsará el desarrollo de acciones que promuevan la innovación en el ámbito ambiental, tanto en sus procesos internos como en iniciativas externas.

d. El Conglomerado dispondrá de los recursos necesarios para gestionar debidamente los procesos de innovación tecnológica para la transformación digital, de procesos y de productos y servicios que le permitan mejorar significativamente su condición actual.

e. El Conglomerado promoverá metodologías de monitoreo basadas en métricas para el control y la rendición de cuentas de los todos los procesos de invocación que implemente.

C. COMUNICACIÓN DEL CONGLOMERADO

a. El Conglomerado desarrollará procesos de comunicación eficientes y pertinentes que le permitan un mayor desarrollo a nivel comercial e interno de la institución.

b. El Conglomerado implementará estrategias de comunicación que le permitan crecer de forma sostenida en el mercado financiero nacional, en sus diferentes productos y servicios actuales.

c. El Conglomerado desarrollará las condiciones de comunicación necesarias que le permitan dar soporte a procesos de fidelización de las organizaciones sociales y su mercado meta actuales en sus diversos productos y servicios.

d. El Conglomerado procurará mejorar los canales de comunicación actuales para volverlos más eficientes y eficaces entre las diferentes áreas de la gestión operativa de forma tal que se superen los problemas que actuales.

e. El Conglomerado creará estrategias de difusión de sus contribuciones al desarrollo nacional, regional y local de las distintas zonas del país

f. El Conglomerado empleará los medios necesarios para la difusión de las funciones y objetivos del Conglomerado, tanto en los sectores que conforman la Asamblea de Trabajadores y Trabajadores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como en su personal.

D. RENTABILIDAD FINANCIERA Y SOCIAL

a. El Conglomerado implementará estrategias que le permitan incrementar su participación de mercado en las diferentes áreas de negocio que lo conforman. También procurará el desarrollo de las áreas de negocio que sean necesarias para maximizar su rentabilidad económica y social a partir de su modelo de negocios.

b. El Conglomerado desarrollará sinergias de negocios entre sí considerando la actividad económica que desarrolla cada una de las subsidiarias; además, con sectores sociales y productivos, que le permitan maximizar su rentabilidad económica y social.

c. La aplicación de las estrategias necesarias para el incremento de la rentabilidad financiera y social del Conglomerado, no podrán ir en detrimento de la inclusión financiera, el bienestar social y de los propósitos que la ley le otorga como fines de su creación.

d. El Conglomerado evaluará de forma continua la contribución de cada sociedad anónima, centros de negocios y productos y servicios a la rentabilidad económica y social del Conglomerado. A partir de metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento y fomenten la transparencia, la eficiencia.

E. DEFENSA DEL CONGLOMERADO

a. El Conglomerado desarrollará estrategias para posicionarse ante las amenazas y riegos que le generan vulnerabilidad.

b. El Conglomerado promoverá procesos de evaluación continua del contexto político y económico costarricense, para determinar posibles amenazas y riegos que le generan vulnerabilidad.

c. El Conglomerado destinará los recursos necesarios a la revisión y defensa de las operaciones actuales contra las amenazas existentes en el ámbito político, económico y social.

d. El Conglomerado generará metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento a las estrategias desarrolladas para la defensa de este.

PAUTA 4.

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES Y FLEXIBLES

OBJETIVO DE LA PAUTA

Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A. Acceso a servicios existentes

B. Procesos de capacitación para servicios y productos

C. Desarrollo de nuevos productos

Funcionarios del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal junto a integrantes de la Cooperativa OSACOOP R.L.

A. ACCESO A SERVICIOS EXISTENTES

a. El Conglomerado impulsará estrategias que permitan mayor acceso de sus servicios, promoviendo la inclusión financiera, la protección de los y las trabajadoras y el fomento del ahorro.

b. El Conglomerado generará estrategias que le permitan mayor acceso a sus servicios a las organizaciones que conforman los sectores de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

c. El Conglomerado implementará estrategias de acompañamiento financiero y no financiero, a las organizaciones sociales y su mercado meta que sean parte de los emprendimientos asociativos de la economía social solidaria.

d. El Conglomerado fomentará estrategias para el funcionamiento eficaz y eficiente de las Juntas de Crédito Local como mecanismo clave en la operación de sus productos y servicios en las regiones.

e. El Conglomerado garantizará las condiciones necesarias para la colocación de al menos un 80% de las utilidades trasladadas a los fondos especiales tal como lo indica el artículo 40 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

f. El Conglomerado impulsará el crecimiento de la colocación de los Fondos Especiales, Fodemipyme, FOFIDE, Fondo de Avales procurando apoyar la generación de empleo, el apoyo a los emprendimientos asociativos, a las organizaciones de economía social solidaria y la inclusión financiera.

g. El Conglomerado impulsará metodologías de monitoreo basadas en métricas para la colocación de los Fondos Especiales, Fodemipyme, FOFIDE, Fondo de Avales, entre otros.

h. El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas para los productos nuevos desarrollados y los existentes, que permitan un proceso de rendición de cuentas transparente, efectivo y oportuno.

B. PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIOS Y PRODUCTOS

a. El Conglomerado impulsará estrategias de acompañamiento y capacitación financiera y no financiera para emprendimientos asociativos de la economía social solidaria y otros.

b. Los procesos de acompañamiento y capacitación estarán orientados al desarrollo de capacidades en todas las áreas de negocio que son necesarias para el impulso de nuevos negocios.

c. El Conglomerado buscará el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, que sean el impulso de estas estrategias de acompañamiento y capacitación para emprendimientos asociativos.

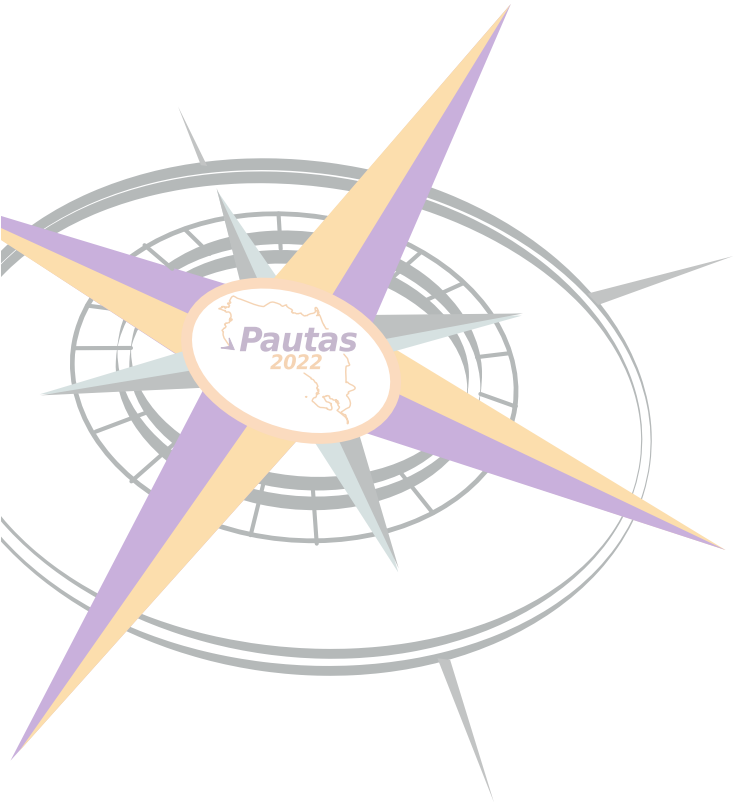
d. El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento y rendición de cuentas para la implementación de dichas estrategias de acompañamiento y capacitación, así como para la medición del impacto de estos en las organizaciones que se apoyaron como en el mercado nacional, regional y local.

C. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

a. El Conglomerado propiciará el desarrollo de productos flexibles, innovadores y eficaces a las necesidades de las organizaciones de la economía social solidaria, las organizaciones sociales y las condiciones de las diferentes regiones del país; las cuales serán consideradas prioritarias en la dinamización del desarrollo nacional.

b. Se impulsará el apoyo al financiamiento del capital de trabajo de proyectos socio-productivos asociativos, de la economía social solidaria y otros a través de las estrategias que considere más oportunas la administración del Conglomerado.

c. El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento de las estrategias y productos nuevos, las cuales serán orientadas hacia la medición de la colocación, impacto financiero e impacto social en las regiones que estos productos generen.



Sistema de Monitoreo y Seguimiento

¿POR QUÉ UN SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO?

Las Pautas y lineamientos estratégicos a los que está asociado este sistema de monitoreo y seguimiento se construyeron en un proceso de consulta amplio que recogió las visiones de los diferentes sectores que conforman a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como a la administración del Conglomerado.

Este sistema de monitoreo y seguimiento parte de la convergencia de las necesidades identificadas como recurrentes en documentos anteriores de Pautas y las nuevas recopiladas en el proceso de consulta desarrollado para la construcción de las Pautas 2022; motivo por el cual es una metodología acorde con las condiciones contextuales dadas por la pandemia por Covid-19 y todas sus repercusiones así como por los grandes temas aún vigentes en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

El presente sistema de monitoreo responde a las Pautas 2022, las cuales se proponen como una brújula que le permitirá al Conglomerado mantener su orientación clara y seguir en el recorrido que le asegure consolidar el cumplimiento de sus objetivos de creación.

En la actualidad la aplicación de sistemas de monitoreo y seguimiento no son un lujo, son una necesidad imperante. Más cuando se está inmerso en mercados altamente competitivos y cambiantes como el de la industria financiera. Un sistema de monitoreo es definido como:

> "Un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los resultados de la ejecución de un conjunto de actividades (proceso) en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados"
>
> (Rodríguez, 1999).

El seguimiento se refiere a un conjunto de acciones que permiten comprobar en qué medida se cumplen los lineamientos estratégicos propuestos en el sentido de eficiencia y eficacia. La implementación de ambos permite observar de cerca que se logre el resultado, a partir de la retroalimentación de los resultados graduales en el proceso. El seguimiento registra si los logros del resultado, unido a los logros de otros procesos, se ha hecho eficiente y eficaz.

> "En el monitoreo se buscan las razones de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. El monitoreo reporta logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y las erróneas revisadas"
>
> (Rodríguez, 1999).

Los sistemas de monitoreo y seguimiento son una necesidad imperante en las condiciones de competencia actual ya que permiten retroalimentar de forma continua los procesos y evaluar las prácticas, para identificar las problemáticas y cuellos de botella, así como los elementos a mantener por sus resultados.

Justamente en este momento tan convulso y con una competencia muy fuerte como la que atraviesa el Conglomerado, debe de iniciar el proceso de medir todas y cada una de sus acciones tanto las estratégicas como las operativas y esa es la misión que se impone desde este sistema de monitoreo, la búsqueda de procesos de evaluación y rendición de cuentas basados en sistemas de indicadores.

Además, el seguimiento, el monitoreo y la evaluación son importantes no sólo para la banca, sino también para la gestión como un todo, incluidos los resultados sociales sobre los que debe rendir cuentas el Conglomerado.

Este sistema de seguimiento y busca cerrar una brecha existente con respecto al seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas de las Pautas. Es por esta razón que se inicia un proceso de monitoreo y seguimiento relativo a las Pautas 2022 estructurado técnicamente, que fortalecerá la labor de fiscalización que hace la Asamblea sobre la implementación de las Pautas, a través de la rendición de cuentas anual que recibe.

CICLO DE LAS PAUTAS

El Ciclo de las Pautas incluye la planificación estratégica institucional, que si bien no le corresponde a la Asamblea, sí es un componente del ciclo a partir de la cual se nutre el sistema, se establece la rendición de cuentas, se ajusta e inicia el ciclo de nuevo

Figura 4.

Ciclo de la Pautas.

Los lineamientos estratégicos definen el direccionamiento de una organización, se definen como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

La falta de lineamientos estratégicos lleva a las organizaciones a un direccionamiento estratégico confuso y esta es considerada como una de las causas fatales que provocan la no ejecución en todo plan y sus consecuentes errores gerenciales, lo cual crea una cultura permisiva que estanca cualquier iniciativa de cambio, la organización que quiere crecer está en la obligación de dejar a un lado toda creencia sobre que los resultados satisfactorios suceden por arte de magia.

Se trata de reconocer que el principal beneficio es el proceso en sí mismo, en la medida en que este pueda ayudar a su posterior implementación.

Un indicador es un instrumento que provee información de una determinada condición o el logro de una cierta situación, actividad o resultado. Un indicador necesariamente debe representar una relación entre variables. Esto porque, sin un punto de comparación, es difícil establecer si hubo algún cambio o mejora. Por lo tanto, es una herramienta indispensable en el monitoreo y seguimiento de los avances de un programa, proyecto, o una organización.

Los indicadores suelen ser construidos como una comparación entre dos o más tipos de datos que entregan una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Según sean cualitativos o cuantitativos, se puede obtener un valor numérico, una magnitud o un criterio que intenta dar cuenta de aquello que se busca medir u observar.

Sin embargo, cuando no se cuenta con mediciones previas se pueden construir indicadores que permitan ver cómo está funcionando la implementación de acciones y lineamientos para tener información de primera mano que permita la toma de decisiones oportuna y eficiente.

¿CÓMO FUNCIONA ESTE SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO?

El presente sistema de monitoreo y seguimiento está compuesto por una serie de indicadores que permiten ver el nivel de implementación de lineamientos estratégicos específicos, los mismos cuentan con diferentes periodicidades que son construidas a partir de criterios de implementación estandarizados.

Estos indicadores permiten dar seguimiento a los lineamientos definidos como prioritarios por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, de forma tal que al cruzarlos se puede obtener información más completa sobre elementos como el impacto en el desarrollo regional, o sobre el tema de género o sobre otros elementos de importancia para el Conglomerado.

La periodicidad de la evaluación es relativa a cada uno de los lineamientos y de los indicadores y la misma tiene dos mediciones básicas que corresponden a los 12 meses y los 24 meses. La primera correspondiente a los lineamientos más sencillos y la segunda a los más complejos o estructurados.

Adicionalmente, se debe de entender que la operación de dichos indicadores dependerá de las mediciones sistemáticas y la creación de las líneas base que estructurarán las evaluaciones. Las cuales deben ser desarrolladas para cada acción operada por la administración. Esto también dependerá de la forma en que los sistemas utilizados para el monitoreo sean ejecutados y por ende como decidan cruzar las mediciones y resultados de los indicadores para profundizar en los resultados obtenidos.

PAUTA 1-

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CREACIÓN DEL CONGLOMERADO

CUADROS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.	1. FOMENTO DEL DESARROLLO	1.1-El Conglomerado desarrollará e implementará estrategias regionales diferenciadas enfocadas en promover el desarrollo económico y social de las regiones donde está presente, que incidan directamente en la seguridad financiera, la protección económica, las necesidades de crédito y el bienestar de las personas trabajadoras y sectores sociales a los que se asocian.	Porcentaje de presupuesto dedicado a programas que fomenten el desarrollo económico con enfoque regional	12 meses
			Porcentaje del presupuesto dedicado a programas que fomenten la protección económica, las necesidades de crédito y el bienestar de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian	
		1.2-El Conglomerado financiará a los emprendimientos asociativos, principalmente a los de economía social solidaria, que fomenten la protección económica y el bienestar de los trabajadores, mediante productos especializados acorde a sus necesidades	Cantidad de estrategias nuevas que promuevan el crédito para el desarrollo comunal	12 meses
			Porcentaje del presupuesto total del Conglomerado dedicado a financiar emprendimientos asociativos, respecto al año anterior	
			Porcentaje del presupuesto de cada sociedad dedicado a colocar productos para emprendimientos asociativos, respecto al año anterior	
			Porcentaje de crecimiento de la colocación de los programas o estrategias dedicadas a financiar emprendimientos asociativos	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.	1. FOMENTO DEL DESARROLLO	1.3-El Conglomerado consolidará programas de financiamiento diferenciados priorizando los proyectos de innovación social y ambiental que promuevan el desarrollo económico y social de las regiones donde se ubiquen. asocian.	Porcentaje del presupuesto dedicado a financiar programas diferenciados enfocados en proyectos de innovación social y ambiental	12 meses
			Porcentaje de crecimiento de la colocación de los programas diferenciados enfocados en proyectos de innovación social y ambiental	
			Porcentaje de crecimiento de la colocación de productos según figura asociativa de que recibió producto y región donde se ubica	
		1.4-El Conglomerado destinará los recursos técnicos, económicos y de cualquier índole que sean necesarios para cumplir con la seguridad financiera, la protección económica, las necesidades de crédito y el bienestar de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian.	Porcentaje de recursos del presupuesto dedicados a cumplir con la seguridad financiera, la protección económica, las necesidades de crédito y el bienestar de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian	12 meses
			Rentabilidad Social asociada a los productos desarrollados y colocados por el Conglomerado y sus subsidiarias	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.	2. FOMENTO DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA	2.1-El Conglomerado promoverá la inclusión financiera directamente en las regiones, a partir del desarrollo de una oferta financiera diseñada para los sectores sociales excluidos del sistema financiero tradicional, así como para las poblaciones vulnerables	Porcentaje del presupuesto dedicado a programas que fomenten la inclusión financiera directamente en las regiones	12 meses
			Porcentaje de crecimiento de la colocación de los programas o estrategias que fomenten la inclusión financiera directamente en las regiones	
		2.2-El Conglomerado promoverá la inclusión financiera con enfoque de género en las regiones, a partir del desarrollo de una oferta financiera diseñada para dicha finalidad	Porcentaje de crecimiento de la colocación de los productos específicos con enfoque de género que permitan inclusión financiera de mujeres directamente en las regiones	24 meses
			Impacto en la brecha de género en los procesos del Conglomerado que permitan inclusión financiera de mujeres directamente en las regiones	
		2.3-Como una de las medidas prioritarias para la transformación digital, el Conglomerado impulsará estrategias que permitan digitalización de servicios y disminución de trámites, automatización de procesos y la eficiencia de sus productos y servicios, tanto a nivel interno como de cara a sus mercados meta actuales y potenciales.	Porcentaje de disminución de tramites físicos para los clientes del Conglomerado	24 meses
			Porcentaje de aumento de la automatización de procesos internos del Conglomerado	
			Porcentaje del presupuesto destinado a la automatización y digitalización de servicios y trámites en el Conglomerado	12 meses

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.	2. FOMENTO DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA	2.4-El Conglomerado fomentará la creación de estrategias que brinden inclusión financiera a poblaciones vulnerables con acceso limitado a la banca comercial tradicional.	Cantidad de estrategias implementadas y evaluadas que fomenten la inclusión financiera de las poblaciones vulnerables	12 meses
			Porcentaje de aumento en las poblaciones vulnerables atendidas en relación con el año anterior	
			Porcentaje de aumento en colocación de productos destinados a las micro y pequeñas empresas en relación con el año anterior	
		2.5-El Conglomerado brindará una oferta financiera diferenciada para sectores sociales y productivos vulnerados según la coyuntura económica, partiendo de las necesidades que el contexto amerite en las diferentes regiones del país, con especial énfasis en el sector agrícola.	Porcentaje del presupuesto destinado a la oferta financiera para vulnerados según la coyuntura económica	12 meses
			Porcentaje de colocación de los programas o estrategias destinadas a sectores vulnerados según la coyuntura económica respecto al año anterior	
			Porcentaje de colocación de los programas o estrategias destinadas a mujeres respecto al año anterior	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Impulsar acciones que incidan directamente en la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, procurando desarrollo nacional en los territorios del país partiendo de las nuevas realidades del contexto costarricense y sus condiciones sociales, económicas y ambientales.	3. MÉTRICAS PARA EL CUMPLIMIENTO	3.1-El Conglomerado desarrollara metodologías de monitoreo basadas en métricas diferenciadas que le permitan evaluar y rendir cuentas sobre las acciones que promuevan la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras y los sectores sociales a los que se asocian, así como el impacto en el desarrollo económico y social de las regiones donde está presente	Porcentaje de desarrollo y aplicación de metodologías de monitoreo basadas en métricas diferenciadas para las acciones que promueven la seguridad y protección económica de las personas trabajadoras	24 meses
			Porcentaje del presupuesto destinado al desarrollo de metodologías de monitoreo basadas en métricas diferenciadas	12 meses
		3.2-El Conglomerado impulsará la creación de metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permita proyectar su impacto en el impulso al desarrollo regional y nacional, este deberá contemplar además de la triple línea de la sostenibilidad, elementos de prospección de sus posibles impactos en el mediano y largo plazo.	Porcentaje de aplicación de metodologías de monitoreo basadas en métricas que permitan proyectar su impacto en el impulso al desarrollo regional y nacional	12 meses
			Porcentaje del presupuesto dedicado al desarrollo de las metodologías de monitoreo basadas en métricas que permitan proyectar su impacto en el impulso al desarrollo regional y nacional	

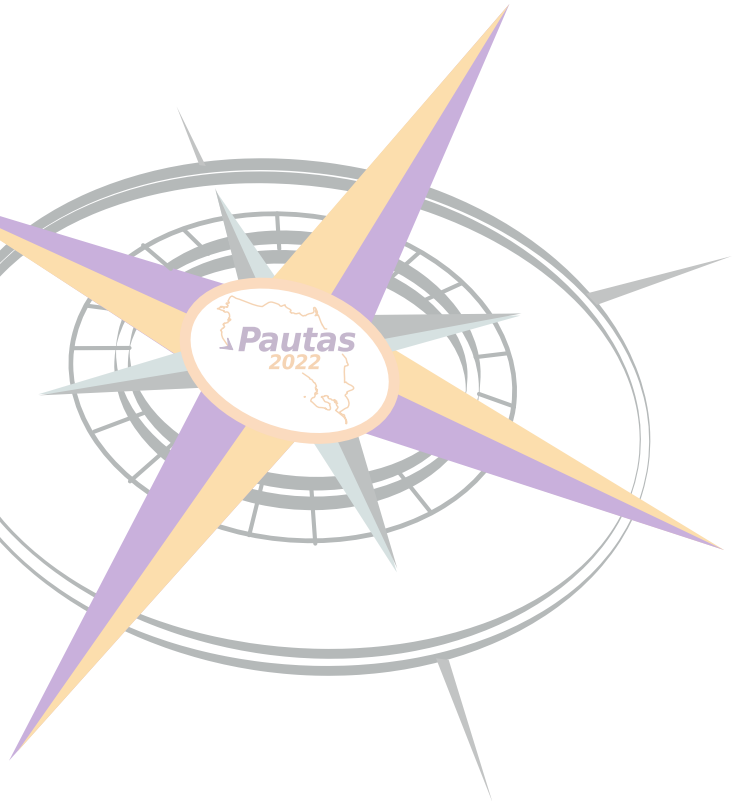
PAUTA 2-

CREACIÓN DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA

CUADROS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar acciones estratégicas que generen identidad y pertenencia sobre el compromiso social, económico y ambiental del Conglomerado en todos sus niveles, tomando como punto de partida el objetivo de su creación y el reconocimiento de las distintas realidades de los sectores sociales y sus necesidades.	1. DESARROLLO DE IDENTIDAD	1.1-El Conglomerado desarrollará acciones para la creación de identidad a partir de los principios de su creación entre ellos la inclusión financiera, la protección económica de las personas trabajadoras y el fomento del ahorro	Cantidad de acciones desarrolladas para la creación de identidad a partir de los principios de la protección económica de las personas trabajadoras y el fomento del ahorro	12 meses
			Porcentaje del presupuesto anual de comunicación dedicado a la creación de identidad	
			Porcentaje de rentabilidad asociado a la creación de identidad del Conglomerado	
		1.2-El Conglomerado destinará los recursos necesarios para financiar dichas estrategias de generación de identidad.	Porcentaje del presupuesto de comunicación destinado a financiar estrategias de generación de identidad	12 meses
		1.3-El Conglomerado impulsará estrategias de sensibilización y capacitación sobre las funciones y la relevancia del papel de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras como representación de los dueños y las dueñas del Conglomerado, las mismas estarán dirigidas tanto al público externo a la institución como hacia el público interno de la misma.	Cantidad de personas sensibilizadas y capacitadas a partir de las estrategias sobre las funciones y la relevancia de la ATTBPDC	12 meses
			Porcentaje del presupuesto destinado a impulsar estrategias para sensibilizar y capacitar sobre las funciones y la relevancia de la ATTBPDC	
			Porcentaje de aprobación en encuesta de evaluación sobre las funciones y la relevancia de la ATTBPDC.	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar acciones estratégicas que generen identidad y pertenencia sobre el compromiso social, económico y ambiental del Conglomerado en todos sus niveles, tomando como punto de partida el objetivo de su creación y el reconocimiento de las distintas realidades de los sectores sociales y sus necesidades.	1. DESARROLLO DE IDENTIDAD	1.4-El Conglomerado impulsará metodologías de monitoreo basadas en métricas diferenciadas que permitan una rendición de cuentas transparente y sistemática.	Porcentaje de avance en el desarrollo de metodologías y métricas que permitan medir el impacto del Conglomerado en el desarrollo regional y nacional Porcentaje del presupuesto dedicado al desarrollo de las metodologías de monitoreo basadas en métricas que permitan proyectar su impacto en el impulso al desarrollo regional y nacional	12 meses



PAUTA 3-

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

CUADROS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	1. GOBERNANZA DEL CONGLOMERADO	1.1-El Conglomerado fortalecerá la implementación de un gobierno corporativo con sus respectivos mecanismos.	Porcentaje de aprobación en encuesta de "Credibilidad y reputación" para todo el Conglomerado.	12 meses
		1.2-El Conglomerado fomentará los mecanismos para la toma de decisiones transparente que mejoren su eficiencia y comunicación interna	Porcentaje de eficacia en el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad corporativa	12 meses
		1.3-El Conglomerado impulsará los mecanismos de control interno y rendición de cuentas, que transparenten e impulsen mejores y más eficientes prácticas corporativas.	Porcentaje de cumplimiento global de las políticas de eficiencia y transparencia del Conglomerado.	12 meses
		1.4-El Conglomerado fortalecerá los mecanismos de gestión integral de riesgos para el mejor funcionamiento y la diminución de vulnerabilidades de sus estructuras y procesos operativas.		

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	1. GOBERNANZA DEL CONGLOMERADO	1.5-El Conglomerado implementará estrategias de manejo de conflictos de interés en sus estructuras de gobernanza, que permitan la transparencia la eficiencia y el fomento del buen gobierno.	Porcentaje presupuestal destinado a garantizar el cumplimiento de los procesos de gobernanza.	12 meses
		1.6-El Conglomerado robustecerá mecanismos que permitan la revisión del cumplimiento de las funciones del gobierno corporativo, que estén orientados a la triple línea de la sostenibilidad: financiera, social y ambiental.		
		1.7-El Conglomerado dispondrá de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de gobernanza que le permitan el cumplimiento de los objetivos de su creación.	Porcentaje del presupuesto anual destinado al desarrollo de los procesos de gobernanza del Conglomerado	12 meses
			Porcentaje de productos mercadeados a través de las plataformas tecnológicas y redes del Conglomerado.	12 meses

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	2. INNOVACIÓN EN EL CONGLOMERADO	2.1-El Conglomerado desarrollará procesos de innovación tecnológica para la transformación digital en busca de mejorar su operación y la colocación de sus productos y servicios en el mercado nacional, partiendo de las realidades de las distintas regiones del territorio costarricense.	Porcentaje de productos mercadeados a través de las plataformas tecnológicas y redes del Conglomerado.	12 meses
			Aumento de la colocación de productos asociado a uso de herramientas tecnológicas en la nube	
			Porcentaje de disminución del tiempo en la colocación de productos debido a uso de plataformas tecnológicas y automatización de procesos	
		2.2-El Conglomerado fomentará la innovación de la oferta de sus productos y servicios, tanto financieros como no financieros, enfocados en promover la protección de los y las trabajadoras, la inclusión financiera y el fomento del ahorro.	Porcentaje en la reducción de costos por productos y servicios	12 meses
			Porcentaje de desarrollo de una metodología que evalué la inclusión financiera a través de los productos del Conglomerado	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	2. INNOVACIÓN EN EL CONGLOMERADO	2.3 El Conglomerado impulsará el desarrollo de acciones que promuevan la innovación en el ámbito ambiental, tanto en sus procesos internos como en iniciativas externas.	Cantidad de iniciativas ambientales desarrolladas en procesos internos. Cantidad de iniciativas ambientales desarrolladas en procesos externos.	12 meses
		2.4 El Conglomerado dispondrá de los recursos necesarios para gestionar debidamente los procesos de innovación tecnológica para la transformación digital, de procesos y de productos y servicios que le permitan mejorar significativamente su condición actual.	Porcentaje de crecimiento del Conglomerado, producto de los procesos de innovación tecnológica y simplificación de procesos.	12 meses
		2.5 El Conglomerado promoverá metodologías de monitoreo basadas en métricas para el control y la rendición de cuentas de los todos los procesos de innovación que implemente	Porcentaje de desarrollo de una metodología de evaluación de implementación de procesos de innovación en el Conglomerado	24 meses

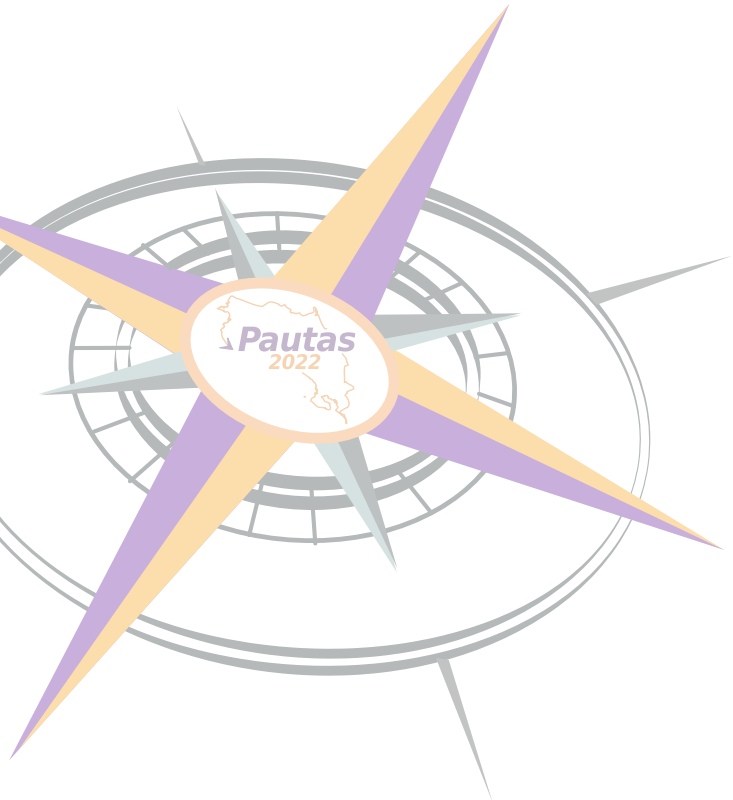
OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	3. COMUNICACIÓN DEL CONGLOMERADO	3.1 El Conglomerado desarrollará procesos de comunicación eficientes y pertinentes que le permitan un mayor desarrollo a nivel comercial e interno de la institución.	Porcentaje de crecimiento global del Conglomerado	12 meses
		3.2 El Conglomerado implementará estrategias de comunicación que le permitan crecer de forma sostenida en el mercado financiero nacional, en sus diferentes productos y servicios actuales.	Porcentaje de crecimiento en la cartera de clientes nuevos y organizacionales sociales	12 meses
		3.3 El Conglomerado desarrollará las condiciones de comunicación necesarias que le permitan dar soporte a procesos de fidelización de las organizaciones sociales y su mercado meta actuales en sus diversos productos y servicios.	Porcentaje de aprobación en encuesta de percepción del desarrollo nacional, regional y local en las distintas zonas del país.	12 meses
		3.4 El Conglomerado procurará mejorar los canales de comunicación actuales para volverlos más eficientes y eficaces entre las diferentes áreas de la gestión operativa de forma tal que se superen los problemas que actuales.	Porcentaje de aprobación al área de comunicación en encuesta de servicio al cliente interno.	12 meses

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	3. COMUNICACIÓN DEL CONGLOMERADO	3.5 El Conglomerado creará estrategias de difusión de sus contribuciones al desarrollo nacional, regional y local de las distintas zonas del país .	Cantidad de estrategias de difusión desarrolladas e implementadas sobre la contribución del Conglomerado al desarrollo nacional	12 meses
		3.6 El Conglomerado empleará los medios necesarios para la difusión de las funciones y objetivos del Conglomerado, tanto en los sectores que conforman Asamblea de Trabajadores y Trabajadores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como en su personal	Porcentaje de aprobación en encuesta de conocimiento de las funciones y objetivos del Conglomerado desde los sectores que conforman la ATTBPDC y desde el personal interno.	
	4. RENTABILIDAD FINANCIERA Y SOCIAL	4.1. El Conglomerado implementará estrategias que le permitan incrementar su participación de mercado en las diferentes áreas de negocio que lo conforman. También procurará el desarrollo de las áreas de negocio que sean necesarias para maximizar su rentabilidad económica y social a partir de su modelo de negocios.	Porcentaje de crecimiento en la participación de mercado en Banca Personas, Banca Empresas y Banca Social.	12 meses

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	4. RENTABILIDAD FINANCIERA Y SOCIAL	4.2 El Conglomerado desarrollará sinergias de negocios entre sí considerando la actividad económica que desarrolla cada una de las subsidiarias; además, con sectores sociales y productivos, que le permitan maximizar su rentabilidad económica y social.	Cantidad de nuevas alianzas estratégicas que aporten a la rentabilidad social y económica	12 meses
			Porcentaje de aporte a la rentabilidad económica y social de las alianzas estratégicas desarrolladas en los últimos 12 meses	
		4.3. El Conglomerado evaluará de forma continua la contribución de cada sociedad anónima, centros de negocios y productos y servicios a la rentabilidad económica y social del Conglomerado.	Porcentaje de crecimiento en la participación de mercado en Banca Personas, Banca Empresas y Banca Social.	12 meses
		4.4. La aplicación de las estrategias necesarias para el incremento de la rentabilidad financiera y social del Conglomerado, no podrán ir en detrimento de la inclusión financiera, el bienestar social y de los propósitos que la ley le otorga como fines de su creación.	Porcentaje de crecimiento en los productos y servicios ligados a programas de inclusión financiera y el bienestar social.	12 meses

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	5. DEFENSA DEL CFBPDC	5.1 El Conglomerado desarrollará estrategias para posicionarse ante las amenazas y riegos que le generan vulnerabilidad.	Porcentaje de aprobación en encuesta de percepción de la labor del Conglomerado entre actores clave ligados al contexto político y económico nacional.	24 meses
		5.2 El Conglomerado promoverá procesos de evaluación continua del contexto político y económico costarricense, para determinar posibles amenazas y riegos que le generan vulnerabilidad	Monto presupuestado por el Conglomerado a procesos de evaluación del contexto político y económico nacional.	24 meses
			Porcentaje del presupuesto ejecutado para procesos de evaluación del contexto político y económico nacional.	
		5.3 El Conglomerado destinará los recursos necesarios a la revisión y defensa de las operaciones actuales contra las amenazas existentes en el ámbito político, económico y social.	Monto presupuestado por el Conglomerado a procesos de evaluación de amenazas existentes en el ámbito político, económico y social.	24 meses
			Porcentaje del presupuesto ejecutado para procesos de evaluación de amenazas existentes en el ámbito político, económico y social.	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Promover la consolidación de un Conglomerado financiero eficaz, efectivo, innovador y flexible que, cumpla sin ninguna limitación su objetivo de creación de acuerdo con las nuevas condiciones del contexto socio económico costarricense.	5. DEFENSA DEL CFBPDC	5.4-El Conglomerado generará metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento a las estrategias desarrolladas para la defensa de este.	Porcentaje de efectividad de las estrategias dedicadas a la defensa del Conglomerado	24 meses



PAUTA 4-

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES Y FLEXIBLES

CUADROS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

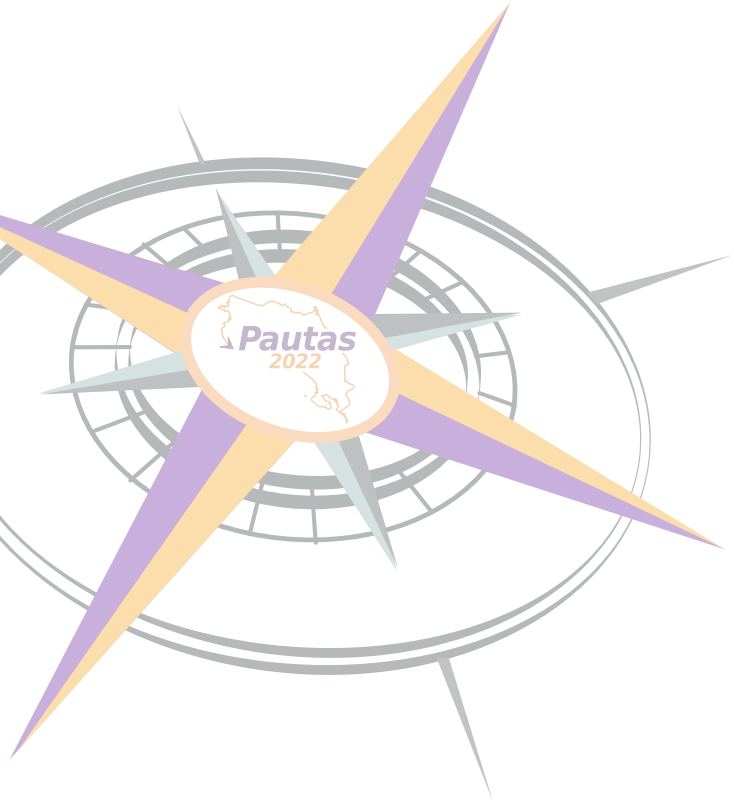
OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.	1. ACCESO A SERVICIOS EXISTENTES	1.1-El Conglomerado impulsará estrategias que permitan mayor acceso de sus servicios, promoviendo la inclusión financiera, la protección de los y las trabajadoras y el fomento del ahorro.	Porcentaje de crecimiento en la colocación de productos y servicios entre los sectores que conforman la ATTBPDC.	12 meses
			Desarrollo de una metodología de evaluación de la inclusión financiera entre los sectores que conforman la ATTBPDC.	
		1.2-El Conglomerado generará estrategias que le permitan mayor acceso a sus servicios a las organizaciones que conforman los sectores de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	Porcentaje de crecimiento en la colocación de productos y servicios colocados mediante la intermediación de las Juntas de Crédito Local.	12 meses
		1.3-El Conglomerado implementará estrategias de acompañamiento financiero y no financiero, a las organizaciones sociales y su mercado meta que sean parte de los emprendimientos asociativos de la economía social solidaria.	Porcentaje presupuestal destinados a la implementación de estrategias de acompañamiento financiero y no financiero, a las organizaciones sociales	12 meses
			Porcentaje presupuestal destinados a la implementación de estrategias de acompañamiento financiero y no financiero, a emprendimientos asociativos de la economía social solidaria.	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.	1. ACCESO A SERVICIOS EXISTENTES	1.4-El Conglomerado fomentará estrategias para el funcionamiento eficaz y eficiente de las Juntas de Crédito Local como mecanismo clave en la operación de sus productos y servicios en las regiones.	Puntaje en evaluación de las Juntas de Crédito Local	12 meses
				12 meses
		1.5-El Conglomerado garantizará las condiciones necesarias para la colocación de al menos un 80% de las utilidades trasladadas a los fondos especiales tal como lo indica el artículo 40 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	Porcentaje de crecimiento en la colocación de fondos especiales, Fodemipyme, FOFIDE, Fondos de Avales y otros	12 meses
		1.6-El Conglomerado impulsará el crecimiento de la colocación de los Fondos Especiales, Fodemipyme, FOFIDE, Fondo de Avales procurando apoyar la generación de empleo, el apoyo a los emprendimientos asociativos, a las organizaciones de economía social solidaria y la inclusión financiera.	Cantidad de iniciativas para apoyo al emprendimiento y la inclusión financiera desarrolladas a partir de los fondos especiales.	18 meses
			Cantidad de beneficiarios directos e indirectos de la colocación de productos de los Fondos Especiales, Fodemipyme, FOFIDE, Fondo de Avales	
			Rentabilidad social asociada a los fondos especiales.	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.	1. ACCESO A SERVICIOS EXISTENTES	1.7-El Conglomerado impulsará metodologías de monitoreo basadas en métricas para la colocación de los Fondos Especiales, Fodemipyme, FOFIDE, Fondo de Avales, entre otros.	Porcentaje de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones sociales apoyadas mediante las estrategias de acompañamiento del Conglomerado.	12 meses
		1.8-El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas para los productos nuevos desarrollados y los existentes, que permitan un proceso de rendición de cuentas transparente, efectivo y oportuno.	Porcentaje de crecimiento y rentabilidad asociada a los productos nuevos desarrollados y existentes.	12 meses
	2. PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIOS Y PRODUCTOS	2.1-El Conglomerado impulsará estrategias de acompañamiento y capacitación financiera y no financiera para emprendimientos asociativos de la economía social solidaria y otros.	Cantidad de estrategias desarrolladas que impulsen el acompañamiento y capacitación financiera y no financiera	18 meses
			Porcentaje de crecimiento y rentabilidad de los emprendimientos asociativos a apoyados mediante las estrategias de acompañamiento del Conglomerado.	
			Cantidad de beneficiarios directos e indirectos	
			Rentabilidad social asociadas dichos emprendimientos asociativos.	

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.	2. PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIOS Y PRODUCTOS	2.2-Los procesos de acompañamiento y capacitación estarán orientados al desarrollo de capacidades en todas las áreas de negocio que son necesarias para el impulso de nuevos negocios.	Cantidad de alianzas estratégicas firmadas con organizaciones públicas y privadas.	18 meses
			Porcentaje de desarrollo de una metodología de evaluación de capacidades en las áreas de negocio inclusión financiera entre los sectores que conforman la ATTBPDC.	
			Porcentaje de contribución a las estrategias por parte de dichas entidades.	
		2.3-El Conglomerado buscará el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, que sean el impulso de estas estrategias de acompañamiento y capacitación para emprendimientos asociativos.	Porcentaje de aprobación en encuesta de percepción por parte de las organizaciones beneficiadas.	18 meses
			Porcentaje de crecimiento de las organizaciones beneficiadas.	
			Porcentaje de aumento de la rentabilidad de las organizaciones beneficiadas.	
		2.4-El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento y rendición de cuentas para la implementación de dichas estrategias de acompañamiento y capacitación, así como para la medición del impacto de estos en las organizaciones que se apoyaron como en el mercado nacional, regional y local.	Porcentaje de desarrollo de una metodología de evaluación para las estrategias de acompañamiento y capacitación	24 meses

OBJETIVO	LÍNEA	LINEAMIENTOS	INDICADORES	PERIODICIDAD
Desarrollar estrategias sólidas y eficaces para la creación y colocación de productos y servicios financieros y no financieros que sean innovadores, flexibles y adecuados a las necesidades de las organizaciones sociales y sus mercados meta actuales y potenciales en todas las regiones del país.	3. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	3.1-El Conglomerado propiciará el desarrollo de productos flexibles, innovadores y eficaces a las necesidades de las organizaciones de la economía social solidaria, las organizaciones sociales y las condiciones de las diferentes regiones del país; las cuales serán consideradas prioritarias en la dinamización del desarrollo nacional.	Cantidad de productos flexibles desarrollados para las organizaciones de la economía social solidaria, organizaciones sociales.	12 meses
			Porcentaje de rentabilidad asociada a la colocación de los nuevos productos desarrollados para las organizaciones de la economía social solidaria, organizaciones sociales.	
		3.2-Se impulsará el apoyo al financiamiento del capital de trabajo de proyectos socio-productivos asociativos, de la economía social solidaria y otros a través de las estrategias que considere más oportunas la administración del Conglomerado.	Porcentaje de crecimiento en el financiamiento de proyectos productivos asociativos, de la economía social solidaria y otros relacionados.	12 meses
		3.3-El Conglomerado desarrollará metodologías de monitoreo basadas en métricas que le permitan dar seguimiento de las estrategias y productos nuevos, las cuales serán orientadas hacia la medición de la colocación, impacto financiero e impacto social en las regiones que estos productos generen.	Porcentaje de crecimiento en la colocación de productos nuevos en las regiones.	12 meses
			Rentabilidad social asociada a la colocación de nuevos productos en las regiones.	
			Cantidad de beneficiarios directos e indirectos asociados a la colocación de productos nuevos en las regiones.	



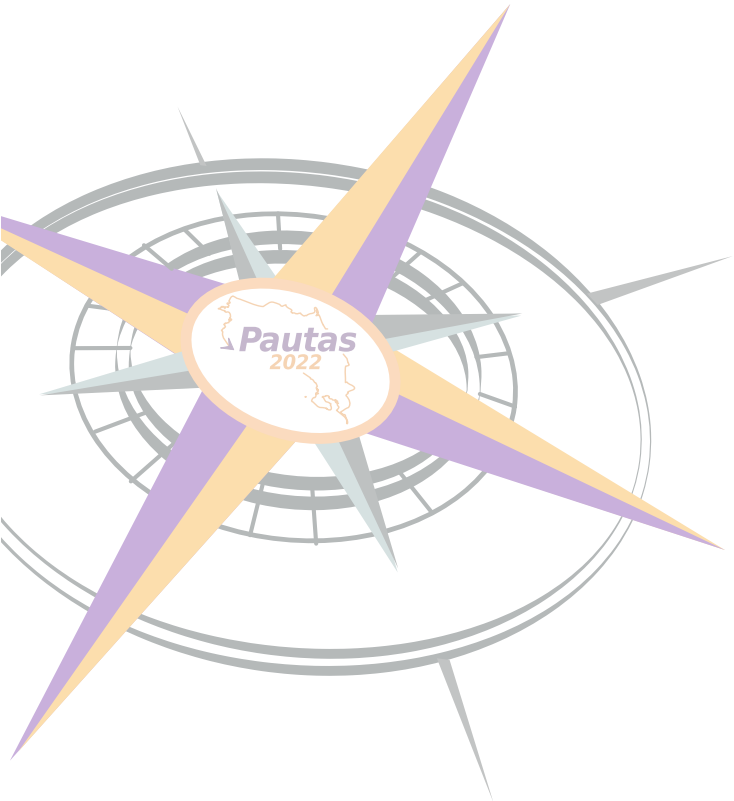
Disposiciones finales de las Pautas 2022

DISPOSICIONES FINALES

1. Los ajustes o modificaciones a los indicadores del Sistema de Monitoreo y Seguimiento podrán ser revisados y modificados por el Directorio Nacional después de la rendición de cuentas anual que hace la Junta Directiva Nacional al Plenario.

2. La Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa en consulta con la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, establecerán un cronograma para la implementación de las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento, con especial atención en acciones estratégicas como la elaboración del plan estratégico institucional.

3. La rendición de cuentas anual de la Junta Directiva Nacional al Plenario de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, de conformidad con el artículo 14 bis de la Ley Orgánica y las disposiciones de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, deberá estar en función de las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento.



Acuerdo 1-

LXXIII-2022 de la LXXIII Sesión Plenaria Extraordinaria, celebrada el sábado 21 de mayo 2022

ASAMBLEA DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

LXXIII Sesión
Plenaria Extraordinaria
COMUNICACIÓN DE ACUERDO

21 de mayo de 2022
N° 1-LXXIII-2022

PARA: Junta Directiva Nacional
Gerencia General Corporativa
Auditoría Interna

ASUNTO: Comunicación del acuerdo N° 1-LXXIII-2022

Me permito comunicar que durante la LXXIII sesión plenaria extraordinaria, celebrada el sábado 21 de mayo 2022, el plenario de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras de conformidad con el artículo 14 bis de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, considerando que:

1. El Banco Popular y de Desarrollo Comunal posee una naturaleza jurídica especial, como institución de derecho público no estatal con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional. De acuerdo con el artículo 14 bis de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, la orientación de la política general del Banco corresponderá a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras; su definición, a la Junta Directiva Nacional, y la administración, a la Gerencia General.

2. En el 2021, el Directorio Nacional consideró oportuno hacer una revisión de las Pautas 2014, vigentes desde ese año, las cuales fueron aprobadas en la LXII Sesión Plenaria Extraordinaria del 21 de julio del 2014. La revisión implicó hacer un análisis integral de dichas Pautas a la luz del contexto actual, para actualizar su contenido y proponer nuevos temas estratégicos o consolidar los que siguen siendo pertinentes.

SE ACUERDA:

1-LXXIII-2022: A. Aprobar las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento, que entrarán en vigencia a partir del 1 de junio de 2022 y deberán estar contempladas en el cronograma de los procesos de planificación estratégica propios del Conglomerado, considerándose un plazo máximo de seis meses.

INFORMACION DE USO PÚBLICO
La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7650, 2255-1109, Fax: 2233-2494.

B. Trasladar a la Junta Directiva Nacional y a la Gerencia General Corporativa las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento para que sea la base del próximo y futuros procesos de planificación estratégica institucional durante la vigencia de estas Pautas.

C. Solicitar a la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa implementar un proceso de divulgación y capacitación de las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento con toda su población funcionaria conglomeral, directivos y Juntas de Crédito Local.

D. Instruir al Directorio Nacional para que genere un proceso de planificación estratégica para la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, orientado al seguimiento de la implementación de las Pautas 2022 y su Sistema de Monitoreo y Seguimiento; así como todas las demás funciones estratégicas que se definan.

ACUERDO FIRME.

Atentamente,

FERNANDO FAITH BONILLA (FIRMA)

Fernando Faith Bonilla
Presidente

c.c: Archivo

INFORMACION DE USO PÚBLICO
La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7650, 2255-1109, Fax: 2233-2494.

Para mayor información comuníquese a:

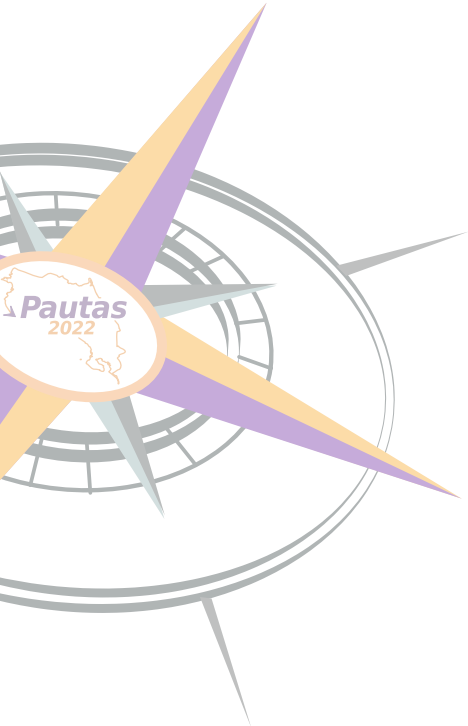
2104-7650

8725-2164

asambleainforma@bp.fi.cr, info@asambleadelpopular.cr

AsambleaTrabajadoresyTrabajadorasdelBancoPopular

www.asambleadelpopular.cr



ASAMBLEA DE
TRABAJADORES
Y TRABAJADORAS
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL