

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**  
**PROGRAMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD**

**APORTES Y DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL  
MODELO DE ATENCIÓN DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES  
(MAPAM) CLIENTELA DEL BANCO POPULAR Y DESARROLLO  
COMUNAL Y DE DESARROLLO COMUNAL**

**GENNEL LILLIANA HALL HALL**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador  
para optar por el grado de Magíster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Heredia, Costa Rica

Enero de 2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**  
**PROGRAMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD**

**APORTES Y DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL  
MODELO DE ATENCIÓN DE LAS PERSONAS ADULTAS  
MAYORES (MAPAM) CLIENTELA DEL BANCO  
POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL**

**GENNEL LILLIANA HALL HALL**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador  
para optar por el grado de Magíster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Heredia, Costa Rica

Enero de 2019

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Bernardo y Thomas y a mi hija Carolina Rodríguez Hall, quienes día a día me motivan a seguir adelante; a mi hermana, a mi madre y a mi novio Wallace quienes me han brindado incondicional apoyo y motivación en todo momento para no claudicar en el camino hacia el amanecer.

TESIS DE GRADO  
APORTES Y DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL  
MODELO DE ATENCIÓN DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES  
(MAPAM) CLIENTELA DEL BANCO POPULAR Y DESARROLLO  
COMUNAL Y DE DESARROLLO COMUNAL

Postulante  
GENNEL LILLIANA HALL HALL

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

Director Unidad Académica

---

Coordinador Programa de Posgrados

---

Profesor Seminario Práctica Dirigida

---

Asesor especialista

---

Sustentante

## RESUMEN

En el Banco Popular y de Desarrollo Comuna aproximadamente el 38% de la clientela es adulta mayor, por lo que toma mucha relevancia la diferenciación en el servicio, por ello se define el objetivo general de diseñar una propuesta de lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible para la atención del segmento de las personas adultas mayores, que incorpore las características y elementos de productos y servicios diferenciados que fortalezca el Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor (MAPAM).

Las principales herramientas utilizadas para la obtención de la información del presente trabajo fueron entrevistas y encuestas aplicadas a personas adultas mayores clientela del Banco Popular, Gerentes de los BP Totales, Gerentes de Experiencia al Cliente y Guías Especializados del Modelo de Atención MAPAM.

Se destaca dentro de los cuatro objetivos de la investigación, con respecto a las buenas prácticas en la gestión de atención de las personas adultas mayores pensionadas en el Sistema Financiero Nacional e Internacional, que a nivel nacional el Banco Popular y de Desarrollo Comunal es líder en la atención diferenciada. En el resto de las entidades, como Mutual Alajuela, Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica y Banco BAC no hay un modelo similar que brinde atención diferenciada para la población adulta mayor.

Sobre el análisis de las necesidades y expectativas, las personas adultas mayores hacen referencia a aspectos fundamentales sobre el buen trato, indican que solo el Banco Popular y Desarrollo Comunal brinda un servicio diferenciado y reafirman el buen servicio recibido. Como aspectos de mejora se identifica mayor colaboración del personal con las personas Guías Especializadas.

Un asunto de importancia que se logra identificar es que un 35,95% de la cartera del programa BP Global del Banco Popular y de Desarrollo Comunal son personas pensionadas que no hacen la visita física a alguna de las oficinas de Banco, sino más bien son personas que utilizan la tecnología por medio de la página web o el servicio de Banca Fácil y consultan telefónicamente a través del ejecutivo asignado.

Se realizó la depuración de los actuales aliados comerciales del Banco Popular y Desarrollo Comunal con el fin de proponer un Plan de Activación Comercial de Aliados Estratégicos, a fin de incorporarlos en plataforma de servicios de la organización y como parte de la relación ganar-ganar, que ellos cuenten con el espacio físico de promoción de los productos en los BP Totales.

La propuesta de Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM consiste en la evolución del MAPAM por medio de la aplicación de la herramienta App BP Promociones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, de tal forma que presente un espacio especializado en incorporar beneficios y productos de forma sostenible en diversión, tecnología, deportes, salud, alimentación, ropa, accesorios, viajes, ocio, entre otros. Así mismo, se recomienda que mensualmente se cuente con presencia de estos aliados comerciales en los BP Totales para que ofrezcan el beneficio directo a la persona pensionada.

Conforme lo anterior se puede concluir que la propuesta de lineamientos de un Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM, sin duda viene a ser un hito para el Banco Popular y Desarrollo Comunal al contar con una visión 360, puesto que contempla beneficios para las personas jóvenes desde el ingreso a la vida laboral, las personas prejubiladas próximas a pensionarse, los clientela de pensionados que visitan los BP Totales y la clientela de pensionados del Programa BP Global que mantienen un estatus social discreto.

Para la implementación de la propuesta se realizan las siguientes recomendaciones:

Habilitar en la página web y en la App BP Promociones del Banco Popular y Desarrollo Comunal un espacio dedicado únicamente para las personas adultas mayores, que incorpore productos, servicios y beneficios en descuentos por medio de la tarjeta de adulto mayor.

Ampliar la red de aliados comerciales por regiones del país, solicitando a cada uno de los BP Totales que recomiende de 3 a 5 comercios que ofrezcan productos que beneficien a las personas adultas mayores y sus familias, vinculados a la tarjeta de adulto mayor.

Desarrollar un plan de comunicación corporativa con el objetivo de dar a conocer la nueva App y sus beneficios.

Fortalecer el grupo de Guías Especializados MAPAM y al personal que brinda sus servicios a la población adulta mayor, por medio de capacitaciones sobre el buen trato y dotando de presupuesto y espacio físico adecuado para reuniones mensuales.



## **DESCRIPTORES**

Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Conglomerado Financiero Banco Popular, Institución Financiera, Banco de los Trabajadores y Trabajadoras de Costa Rica, Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor (MAPAM), Modelo de Gestión Social Sostenible (MGSS), Responsabilidad Social.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, a la Universidad Nacional de Costa Rica, a la Alianza Empresarial para el Desarrollo -AED- por el apoyo brindado y a los profesores que lograron marcar la diferencia por su calidad humana y conocimientos aportados durante el desarrollo de esta primera generación de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2018.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>DESCRIPTORES</b> .....	<b>ix</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>Objetivo general</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO III ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>13</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>13</b>
<b>Alcance</b> .....	<b>13</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>13</b>
<b>Población</b> .....	<b>13</b>
<b>Muestra</b> .....	<b>14</b>
<b>Variables de la investigación</b> .....	<b>14</b>
<b>Tipo de investigación</b> .....	<b>17</b>
<b>Instrumentos y fuentes de investigación</b> .....	<b>17</b>
<b>Fuentes primarias</b> .....	<b>21</b>
<b>Fuentes secundarias</b> .....	<b>21</b>

<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS COMPARATIVO DE BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS EN LA GESTIÓN DE ATENCIÓN DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES .....</b>	<b>23</b>
<b>Análisis de la información de buenas prácticas y lecciones aprendidas recopilada en el Sistema Financiero Nacional .....</b>	<b>23</b>
<b>Análisis de la información de buenas prácticas y lecciones aprendidas recopilada en el sistema financiero internacional .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS Y EL MODELO MAPAM CON PERSONAS ADULTAS MAYORES CLIENTELA DEL BANCO POPULAR.....</b>	<b>32</b>
<b>Técnica 1 de evaluación del modelo MAPAM (Videoentrevista) .....</b>	<b>32</b>
<b>Técnica 2 de evaluación del modelo MAPAM - Focus Group llamado: Necesidades y Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores .....</b>	<b>33</b>
<b>Técnica 3 de evaluación del modelo MAPAM – Encuesta instrumento verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor – MAPAM- Clientes Pensionados y Guías MAPAM. ....</b>	<b>35</b>
<b>Técnica 4 de evaluación del modelo MAPAM – Encuesta Instrumento de verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP-Total.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA UN MODELO DE GESTIÓN SOCIAL SOSTENIBLE APLICADO AL MAPAM.....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 4.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Detalle de las variables .....	14
Tabla 3.1 Gestión de atención de personas adultas mayores en instituciones financieras del Sistema Financiero Nacional .....	24
Tabla 3.2 Comparativo de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de atención de personas mayores en el sistema financiero internacional .....	27
Tabla 5.1. Otras observaciones para mejorar el Modelo MAPAM, resultado de las encuestas aplicadas a los Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente .....	39
Tabla 6.1. Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM .....	42
Tabla 6.2 Beneficios a incorporar en la App BP Promociones persona adulta mayor .....	47
Tabla 6.1 Definición objetivos del Plan de Activación de Aliados Comerciales .....	50
Tabla 6.2 Periodicidad de presencia de aliados comerciales durante el día de pago de las pensiones.....	52
Tabla 6.3 Plan de activación de aliados comerciales en 24 BP Totales durante el día.....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	
ODS vinculados con la población adulta mayor.....	11
Figura 1.2	
Planificación y Ejecución .....	16
Figura 3.1	
Paquete Family Senior de la CaixaBank.....	31
Figura 6.1	
Grupos de Interés del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal .....	44
Figura 6.2	
Distribución del Plan de Activación de Aliados Comerciales por provincias en el territorio costarricense.....	51
Figura 6.3	
Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal- MAPAM. ....	55
Figura 6.4	
App BP Persona Adulta Mayor complemento al MAPAM.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	
Esperanza de Vida al Nacer, 2015-2025.....	1
Gráfico 1.2	
Banco Popular y de Desarrollo Comunal, cantidad de Personas Adulta Mayores divididas por Región Comercial .....	4
Gráfico 5.1	
Resultado de encuesta aplicada a personas pensionadas, exfuncionarios y Guías Especializadas del Modelo MAPAM, sobre necesidades y expectativas .....	36
Gráfico 5.2	
Instrumento de Evaluación de Implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP Totales, Gerentes BP Total y Gerentes de Experiencia al Cliente, preguntas 1 al 3.....	37
Gráfico 5.3	
Instrumento de Evaluación de Implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP Totales, Gerentes BP Total y Gerentes de Experiencia al Cliente, preguntas 4, 5 y 6 .....	38



## LISTA DE ABREVIATURAS

BP GLOBAL	Programa especial para clientela con ahorros de 75 a 100 millones de colones
BP ECONOMY	Programa de análisis financiero de clientela de pensionados.
BP TOTAL	Oficina Comercial cabecera de cantón del país del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social.
CONAPAM	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.
MAPAM	Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor.
MGSS	Modelo de Gestión Social Sostenible.
ODS	Objetivo del Desarrollo de Sostenible.
PAM	Persona Adulta Mayor.
RS	Responsabilidad Social.
VIP	<i>Very Important Person.</i>

## INTRODUCCIÓN

Conforme al Instituto Nacional de Estadística y Censos, al año 2060 la población que tendrá mayor aumento será las que cuente, conforme a la ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulto Mayor, con más de 65 años, por lo que corresponderá en un aproximado del 20% de la población costarricense (INEC, 2008).

El crecimiento de la población adulta mayor en nuestro país es un aspecto muy importante que debe ser considerado desde las políticas públicas en materia de salud, cuidado, trabajo y calidad de vida, puesto que según el Instituto Nacional de Estadística y Censos habrá un incremento en la cantidad de personas adultas y pensionadas, situación que va en aumento conforme pasen los años.

Según lo indica el Dr. Rosero Bixby, la población sufrirá cambios, de tal forma que habrá menos nacimientos y un crecimiento de las personas con mayor edad, esto podría generar que en el año 2060 se dé un aumento en la cantidad de personas adultas mayores en América Latina (Mesa redonda sobre el impacto del envejecimiento de la población, 2009)

**Gráfico 1.1**  
**Esperanza de Vida al Nacer, 2015-2025**



Fuente: Unidad de Análisis Prospectivo con datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

De lo anterior se desprende información relevante sobre la esperanza de vida al nacer, que irá aumentando a los 81 años en el año 2025, esto como consecuencia en la reducción de las muertes por enfermedades.

En Costa Rica la población adulta mayor asciende a 520.677 personas, según la Encuesta Nacional de Hogares (Encuesta Nacional de Hogares, Enaho, 2017), por género las mujeres serán la mayor cantidad -el 52,8%-, mientras que el sexo masculino reporta un 47,2% al año 2018.

En el año 1978 se identificó un 4,3% de personas adultas mayores, en Costa Rica se presentó un crecimiento al 2018 de 8,2%. Conforme a los grupos de edades, en el año 1988 las personas de más de 80 años eran el 0,9%; en el año 2018, se incrementó en un 1,7% y se proyecta que para el año 2040 se cuente con un 6.0%, lo que toma especial relevancia para ser considerado dentro de las acciones por desarrollar en cuanto a la atención preferencial y de servicios orientada hacia este segmento de población, lo anterior según la Encuesta Nacional de Hogares. (Encuesta Nacional de Hogares, Enaho, 2017).

Uno de los segmentos especiales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal es la población adulta mayor que asciende al mes de junio del año 2018, en más de 28.000 personas (Mercados, 2018).

Las personas adultas mayores clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal toman especial relevancia al ser un segmento de población que cada día se va convirtiendo en una nueva generación, en razón que ven por sí mismas e incluso ayudan con el cuidado y crianza de nietos, colaboran con dinero para los gastos en educación de la familia, son más vigorosas hacen ejercicio, corren, hacen natación, hacen yoga, tienen mayor ámbito de relaciones sociales, manejan la tecnología y están incorporados en alguna actividad social donde comparten con sus amigos.

En la actualidad se identifican más de 1.634.123 personas trabajadoras, conforman el 61,78% de afiliados al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC) de Popular Pensiones que reciben una serie de beneficios como: atención en más de 100 oficinas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en todo el país, administración de inversiones

bursátiles y políticas de riesgo, rendimientos competitivos, comisiones balanceadas entre intereses de afiliados y la Operadora, procesos ágiles de retiro de los Fondos de Capitalización Laboral (FCL), experiencia en la administración de fondos y liderazgo en la administración de las carteras (Pensiones, 2018).

En el Banco Popular y de Desarrollo Comunal existe un segmento de clientela catalogada como *Very Important Person* (VIP), quienes reciben los servicios especializados por medio del programa BP Global y cuenta con más de 2945 personas, de los cuales el 35.95%, 1059- son personas pensionadas de regímenes como Poder Judicial, Tesorería Nacional, Junta de Pensiones del Magisterio (JUPEMA), entre otros. En la actualidad la cartera en colones asciende a más de 151.405 millones (Annia, 2018).

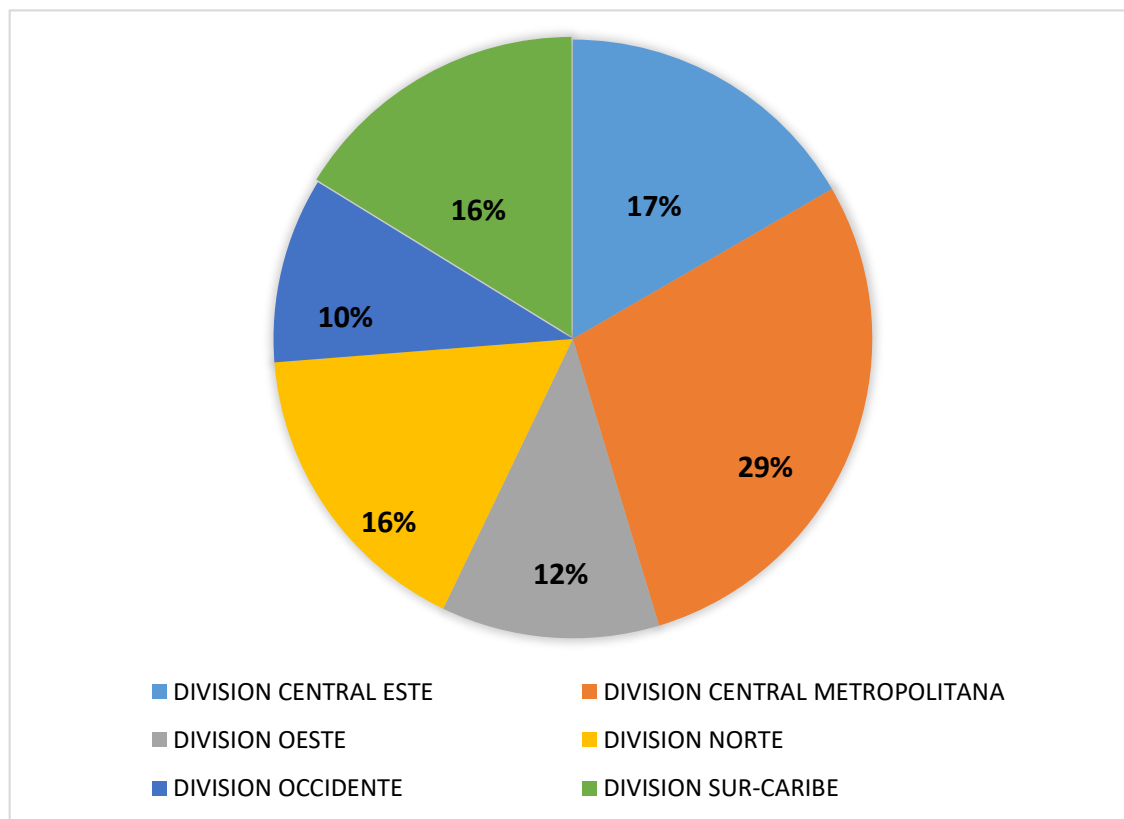
El Programa BP Global brinda servicio personalizado y preferencial a la clientela con inversiones de depósito a plazo entre 75 a 100 millones de colones o más, y beneficios tales como atención personalizada de los ejecutivos, no hacen filas, se les otorga una tarjeta de débito diferenciada que sirve de tarjeta de presentación, recibe atención inmediata en áreas preferenciales modernas del Banco Popular, reciben tasas preferenciales, invitación a participar en actividades especiales, regalías por celebración de cumpleaños, servicios disponible en los 24 BP Totales.

En el Banco Popular y de Desarrollo Comunal se ha identificado que mensualmente durante del día de pago de las pensiones el 38% de la cartera total es pensionada y más de 87.000 personas reciben su pensión en esta organización. (Mercados, 2018).

Adicionalmente, se identifican a más de 105.000 personas que en un máximo de 5 años estarán aumentando la cantidad de personas pensionadas de la organización (Mercados, 2018).

El Gráfico 1.2 presenta la cartera total de la clientela del Banco Popular y Desarrollo Comunal de las personas adultas mayores, divididas por región: el 13% están en la División Central Metropolitana, el 17% pertenecen a la División Central Este, el 16% a la División Sur Caribe, el 10% a la División Occidente, el 16% a la División Norte y el 12% pertenecen a la División Oeste del país.

**Gráfico 1.2**  
**Banco Popular y de Desarrollo Comunal, cantidad de Personas Adulta Mayores**  
**divididas por Región Comercial**



Fuente: Elaboración propia datos División Investigación de Mercados Banco Popular y Desarrollo Comunal 2017.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal es un banco creado por la Ley Orgánica 4351 el 11 de julio del año 1969, siendo que en su casi media década de fundación una institución sui generis, al ser un Banco Público no Estatal que tiene el fin último de brindar protección económica de la usura y generar el bienestar a las personas trabajadores mediante el ahorro y la accesibilidad al crédito (Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2015, pág. 1).

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal incorpora dentro de su gobernanza la creación, en el año 1986, de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras (Asamblea Trabajadores

Sectores-Sociales, 2018) que se encuentra representada en 290 delegados y delegadas quienes a su vez corresponden en representación de los 10 sectores sociales que son: artesanal, comunal, cooperativas de autogestión, cooperativas tradicionales, sindical confederado, sindical no confederado, sector de trabajadores independiente, sector magisterial, sector profesional y sector solidarista.

A nivel del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal cuenta con 4312 colaboradores y colaboradoras, que incorpora sus cuatro sociedades anónimas: Popular Pensiones, Popular Valores, Popular Seguros y Popular Puesto de Bolsa, siendo el Banco Popular y de Desarrollo Comunal su casa matriz que cuenta con 103 oficinas a lo largo del territorio nacional de Costa Rica (Reporte de Sostenibilidad del Conglomerado Financiero Banco Popular, 2016).

Desde las Pautas y Orientaciones el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal contribuye al desarrollo social, económico y ambiental de los trabajadores y trabajadoras, mediante el ahorro y la prestación de servicios financieros y no financieros, caracterizados por su respeto a la diversidad. Le corresponde atender la Pauta IV punto 2: 2. Brindar servicios financieros y de acompañamiento a empresas gestionadas por grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, personas adultas mayores, indígenas entre otros), que potencien sus negocios y mejoren su calidad de vida (Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco Popular y Desarrollo Comunal y de Desarrollo Comunal, 2010).

En atención al cumplimiento de lo estipulado en las Pautas y Orientaciones, donde el segmento de personas adultas mayores es considerado uno de los grupos vulnerables a los que le corresponde atender al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, surgen una serie de acciones aisladas luego de un proceso de observación mensual, en la que se detectó que todas las oficinas cabeceras de cantón del Banco Popular y de Desarrollo Comunal desde horas antes del horario de atención normal, presentaban largas filas de personas adultas mayores que esperaban ser atendidas de forma preferencial y diferenciada, al momento de realizar el retiro del pago de su pensión, así como pagos en general, por lo que se consideró crear un plan piloto básico que incorporara a todo el personal de nueve Centros de Servicios -actualmente BP Totales- desde la Gerencia, cajas, servicio al cliente, limpieza y personal de seguridad, incorporando procesos de sensibilización en materia de trato hacia la persona adulta mayor y

su legislación, mejora en horarios de atención, reforzamiento de personal para brindar mejor atención bajo un modelo de empatía, promoción de productos y servicios, etc. (Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2012).

El Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor, MAPAM, se creó desde el año 2012 en la Unidad de Responsabilidad Social, ante la necesidad de brindar una atención diferenciada en el servicio hacia las personas adultas mayores y su familia durante el día de pago de las pensiones, lo que se fundamenta en la Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, sobre el aspecto de brindar una atención preferencial en instalaciones adecuadas, con sistemas de atención preferente y preferencial para el uso de las personas adultas mayores, y complementar el servicio con personal preparado para atender los trámites administrativos que requieran las personas con alguna discapacidad (Hall, 2013).

El MAPAM, como se denomina, no es un modelo en sí, sino una denominación brindada a una serie de acciones aisladas que se venían brindando a las personas adulta mayores, y ante la necesidad de estandarizar los servicios la Subgerencia General de Negocios y la Gerencia General brinda el aval en el año 2014 de trasladar el MAPAM a los 24 BP Totales del país, logrando así iniciar un nuevo proceso más formal que considera capacitación y sensibilización a todo el personal en materia de envejecimiento y vejez, el cual que fue dirigido por la PhD, Maribel León Fernández, Coordinadora del Programa PAIPAM de la Universidad Nacional.

Dado que en todo el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y las Sociedades Anónimas Popular Pensiones, Popular Seguros, Popular Puesto de Bolsa, Popular Fondos de Inversión hemos encontrado una serie de productos y servicios que pueden beneficiar a la población mayor, se plantea establecer una serie de lineamientos para ordenar el MAPAM, que permita la rentabilización de uno de los segmentos más importantes del negocio del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Por ello en el presente trabajo se define el siguiente problema: ¿Cuáles son las características y los elementos a considerar para que el Modelo de Atención de las Personas Adultas Mayores, MAPAM, incorpore los productos y servicios diferenciados a esta población clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal?

Ante esto se plantean los siguientes objetivos.

**Objetivo general**

Definir los lineamientos de mejora para un Modelo de Gestión Social Sostenible orientado a la atención del segmento de las personas adultas mayores, que incorpore las características y elementos de productos y servicios diferenciados y que fortalezca el Modelo MAPAM en el Banco Popular.

**Objetivos específicos**

- Investigar en el sistema financiero nacional e internacional, mediante un análisis comparativo, las buenas prácticas y lecciones aprendidas de al menos cinco instituciones financieras en la gestión de atención de las personas adultas mayores pensionadas.
- Analizar las necesidades y expectativas de dos grupos focales de las personas adultas mayores clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, mediante la aplicación de encuestas, para la identificación de oportunidades de mejora del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor, MAPAM.
- Determinar, mediante la depuración de los actuales aliados comerciales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, un Plan de Activación Comercial de Aliados Estratégicos que brinden descuentos especiales de bienes y servicios para la población adulta mayor en salud, diversión, viajes, alimentación, hogar, vestimenta, tecnología etc., de forma presencial de ser posible trimestralmente en los BP Totales durante el día de pago de pensiones.
- Proponer los lineamientos para un Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM, que integre los resultados viables obtenidos de las encuestas y las referencias de las buenas prácticas, así como las lecciones aprendidas identificadas.



## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

Esta investigación fundamenta el Marco Referencial tomando en consideración diferentes fuentes normativas a nivel nacional e internacional, que son marcos orientadores en cuanto a directrices país y políticas nacionales, estrategias y acuerdos multilaterales que tienen como fin realizar un alineamiento de los avances en la triple línea base, desde los ejes económico, social y ambiental, para las empresas tanto públicas como privadas, independientemente de su tamaño e ingreso, la sociedad civil y presentar en sus ámbitos de acción las buenas prácticas de una gestión responsable.

Para ello y como marco orientador se considera fundamental definir algunos conceptos básicos que serán de uso frecuente en el presente proyecto, como son:

**Responsabilidad Social**, según la Norma ISO 26000 es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, que incorpore la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (NORMAS, 2010).

**Sostenibilidad**, conforme lo definen las Pautas y Orientaciones del Banco Popular, es la estrategia que promueve los esfuerzos por la sostenibilidad, aquellos impulsados por diversas formas asociativas, tendientes a satisfacer las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer las futuras, apoyando a las iniciativas propias y de otros actores que contemplen la sostenibilidad en las tres dimensiones: social, económica, ambiental e institucional ( Pautas y Orientaciones General Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2010).

**Sostenible**, el adjetivo sostenible es lo que se encuentra en condiciones para conservarse y/o reproducirse según sus características propias, con el fin de mantenerse en el transcurrir del tiempo (Definiciones, 2019).

**Modelo** es un término que tiene su raíz en la palabra *modello*, hace referencia al esquema teórico o un sistema que puede ser susceptible a ser reproducido.

**Gestión** es un término que proviene del latín *gesio* y se define como una acción de administrar en este caso el logro de un negocio o programa, e implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

**Modelo de Gestión**, se define como el esquema o sistema para administrar un negocio o programa.

**Modelo de Gestión Social Sostenible**, es un esquema o sistema que administra y dispone de los lineamientos para un modelo orientado a brindar atención diferenciada a las personas adultas mayores pensionadas en el Banco Popular.

**MAPAM**: son una serie de acciones aisladas orientadas a brindar atención la población adulta mayor que retira su pensión en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y se le asignó el nombre de Modelo MAPAM. Se identifican acciones como las siguientes:

1. Apertura de los BP Totales mínimo 30 minutos antes del horario normal en los BP Totales.
2. Habilitación de las plataformas exclusivas para la atención de las PAM.
3. Recepción y bienvenida por parte de los gerentes de los BP Totales y de las personas guías especializadas.
4. Servicio de refrigerio a la clientela adulta mayor.
5. Habilitación de las alianzas comerciales con productos diferenciados para las PAM.

Aliados comerciales: consiste en el desarrollo de convenios con diferentes establecimientos que permitan ofrecer una gama de beneficios en productos y servicios para la población adulta mayor, siendo estos, por ejemplo: salud, moda, entretenimiento, vacaciones, vehículos, tecnología, restaurantes, hogar, educación y bienestar (Bienpensado.com, 2018).

Un acuerdo comercial es un convenio bilateral entre empresas que busca conformar los intereses de cada una de las partes y aumentar los intereses de cada una de las participantes (gestiopolis.com, 2018).

Con el fin de brindar accesibilidad a las personas adultas mayores el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, incorporó en su gama productos como la Tarjeta de la Persona Adulta Mayor.

A partir del año 2017 el Banco Popular y de Desarrollo Comunal creó la Tarjeta de Débito VISA para las personas adultas mayores, que se encuentra vinculada a la cuenta de ahorros, por medio de ella el cliente PAM puede utilizar el dinero en compras, obteniendo los beneficios otorgados en los comercios autorizados, o recibir los descuentos y promociones en la variedad de productos y servicios, así como, realizar retiros de efectivos por medio de los cajeros automáticos (Popular S. W., 2018).

6. Capacitación al personal de cada BP Total en materia de gerontología y servicio a la clientela adulta mayor, además de capacitación a los Guías Especializados MAPAM.
7. Promoción de productos y servicios diferenciados para el segmento de personas adultas mayores, como son las líneas de financiamiento en gastos médicos y línea de financiamiento de remodelación, ampliación y mejoras de vivienda.
8. Habilitación de ruedas de negocios para conocer a las personas adultas mayores y ofrecer los demás servicios del Banco.

**Guía INTE 26000** de Responsabilidad Social, es un eje orientador fundamental de aplicación voluntaria de las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas, con el fin de desarrollar acciones responsables socialmente (ISO, 2010).

**Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica**, es uno de los compromisos históricos que se aprobó en el año 2017, y es un claro orientador de los aspectos económicos, sociales y ambientales que favorezcan las acciones sostenibles en el tiempo que permitan ir cerrando las brechas identificadas (Alianza para el Desarrollo Empresarial, AED, 2017).

**Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)**, es una estrategia que orienta a los países del mundo a tomar acciones para ponerle fin a los principales problemas como son la pobreza, la protección del planeta tierra y procurar que las personas disfruten de un mundo de paz y prosperidad (Objetivos del Desarrollo Sostenible metas, 2018).

En el Congreso de Reunión de Expertos sobre Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018, 31 al 2 de noviembre) se definió el objetivo de fortalecer la capacidad nacional de los países de Centroamérica, México, Cuba, Haití y República Dominicana.

Para llevar a cabo la incorporación de los asuntos de las personas mayores en el seguimiento e implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible realizado en San José los días 31 de octubre, 1 y 2 de noviembre en el Centro de Convenciones, se identificaron los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible que se vinculan con las personas adultas mayores:

**Figura 1.1**  
**ODS vinculados con la población adulta mayor**



Fuente: (Guerra, 2018).

Conforme a la Figura 1.1 se identifican los siguientes objetivos del Desarrollo Sostenible:

Salud y Bienestar

Educación de Calidad

Igualdad de Género

Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Reducción de las desigualdades

Producción y consumos responsables

Alianzas para lograr los objetivos

**La Ley 7935, Integral de la Persona Adulta Mayor**, es el marco normativo costarricense encargado de regular la igualdad de oportunidades, de participación y el fomento de la atención completa para las personas adultas mayores, el respeto de sus derechos, la calidad del servicio y el buen trato, siendo este último la deferencia en la atención oportuna que considera la condición de salud de esta población (Legislativa, 1996).

**Atención preferencial**, se refiere a los deberes de las instituciones públicas y privadas que tienen permanente contacto con el público, deberán contar con instalaciones adecuadas, con

sistemas de atención preferente y preferencial para el uso de las personas adultas mayores, y complementar el servicio con personal preparado para atender los trámites administrativos que requieran las personas con alguna discapacidad.

**La calidad del servicio**, es el conjunto de características y elementos que confieren al servicio la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas actuales y potenciales de la población adulta mayor.

**Persona adulta mayor**, según lo establece la Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, se refiere a la persona física que ha cumplido 65 años.

**Derecho a pensión o jubilación**, se sustenta en el artículo 73 de la Constitución Política de Costa Rica, donde se establecen los seguros sociales a favor de las personas trabajadoras que aportan al Estado de forma conjunta con los patronos a un fondo solidario, con el objetivo de proteger los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez y muerte. Se obtiene únicamente si se cumple con la normativa vigente en cuanto a la edad, años de pagar las cuotas patronales, monto, entre otros aspectos (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

**Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor**, es el ente rector en Costa Rica que debe velar por fomentar a la población adulta mayor el bienestar y calidad de vida, así como plantear y ejecutar políticas de alcance nacional con el fin de crear oportunidades durante la mejor etapa de vida de este segmento de población (CONAPAM, 2018).

**Reportes de sostenibilidad**, es la metodología que utilizan las empresas de todo tipo para presentar ante sus grupos de interés el informe de rendición de cuentas, acompañado de una metodología de indicadores económicos, sociales y ambientales. (Global Reporting Initiative, 2018).

**Necesidades y expectativas**, son todos aquellos aspectos relevantes resultado de la consulta realizadas a grupos de personas afines a una empresa u organización, que muestran como resultado las acciones esperadas que sean desarrolladas por las empresas en general (Neira., 2017).

**Partes interesadas o grupo de interés**, es la persona o personas consideradas relevantes para las empresas a la hora de tomar las decisiones (ISO, 2010).

## CAPÍTULO III

### ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

#### **Antecedentes**

Para el presente apartado se realizaron una serie de revisiones bibliográficas de estudios e investigaciones en cuanto a servicios diferenciados que se brindan a la población adulta mayor, similares a la serie de acciones aisladas enmarcadas dentro del concepto del Modelo MAPAM, también consultas en los bancos públicos y privados del sistema financiero nacional e internacional, con el fin de identificar la existencia de lineamientos establecidos mediante un Modelo como el que se plantea, al respecto no se identificó nada análogo, solamente hacen lo referente al cumplimiento de la Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, en cuanto a la disponibilidad de las cajas preferenciales, por lo que se puede indicar que un planteamiento como el del presente trabajo es el primero en este tema, siendo este innovador en la Banca Nacional.

#### **Alcance**

En este estudio, se hará una exploración, descripción, explicación y análisis de la situación del denominado Modelo de Atención de las Personas Adultas Mayores (MAPAM) y sus aportes para la consecución de una atención diferenciada a las personas adultas mayores clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como de las necesidades y desafíos para su mejoramiento.

#### **Metodología**

Mediante la recopilación de los datos se expone la población que se tomó como referencia para el estudio, el tipo de investigación, los instrumentos y las fuentes de investigación.

Adicionalmente, se presentan los métodos y técnicas de investigación mixta utilizados (cuantitativa y cualitativa) y la validación de los instrumentos aplicados en la investigación.

#### **Población**

En el presente estudio, como parte de la metodología cualitativa del estudio, se tiene que la población adulta mayor clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal asciende a más de 80.000 personas pensionadas, distribuidas en todas las oficinas y en forma prioritaria en los

24 BP Totales ubicadas en todo el país; sin embargo, por razones de practicidad, se tomó una muestra de pensionados para realizar el presente estudio. Como mencionan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2000, p. 174), una población “es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Por lo anterior, se decidió trabajar con los BP Total Desamparados, Heredia, San Pedro y Catedral, dado que estas BP Total poseen alta visitación de clientela adulta mayor, con lo cual sus datos generan más representatividad, y se encuentran la mayor cantidad de Guías Especializados del MAPAM.

### **Muestra**

La muestra en todo proceso investigativo se utiliza para dar agilidad y una mayor dinámica al proceso donde se enmarca un estudio, como afirman Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2000, p.175) la muestra se conoce como “un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características de la población”. Esta muestra se utiliza cuando las poblaciones son grandes.

La muestra por utilizar en la presente investigación será aleatoria, de las 24 BP totales, se tomarán las muestras de las oficinas comerciales cabeceras (al menos tres) denominadas “BP Total”, de la región metropolitana del país, de acuerdo con la división regional del Banco.

### **Variables de la investigación**

A partir del objeto de estudio, el objetivo de las variables de investigación es ayudar con el alcance, análisis y evaluación de los datos e información recopilados, a través de las herramientas utilizadas por quien investiga.

Las variables determinadas desde sus perspectivas conceptuales, instrumentales y operacionales, se basan en los objetivos propuestos de la investigación. A continuación, se detallan las variables:

**Tabla 1.1**  
**Detalle de las variables**

<b>Nº Variable</b>	<b>Detalle de la variable</b>
1	Análisis comparativo de las mejores practicas

2	Análisis de las necesidades y expectativas
3	Beneficios para mejorar la calidad de vida de la población adulta mayor
4	Mejoras al Modelo MAPAM

Fuente: Elaboración propia (2018).

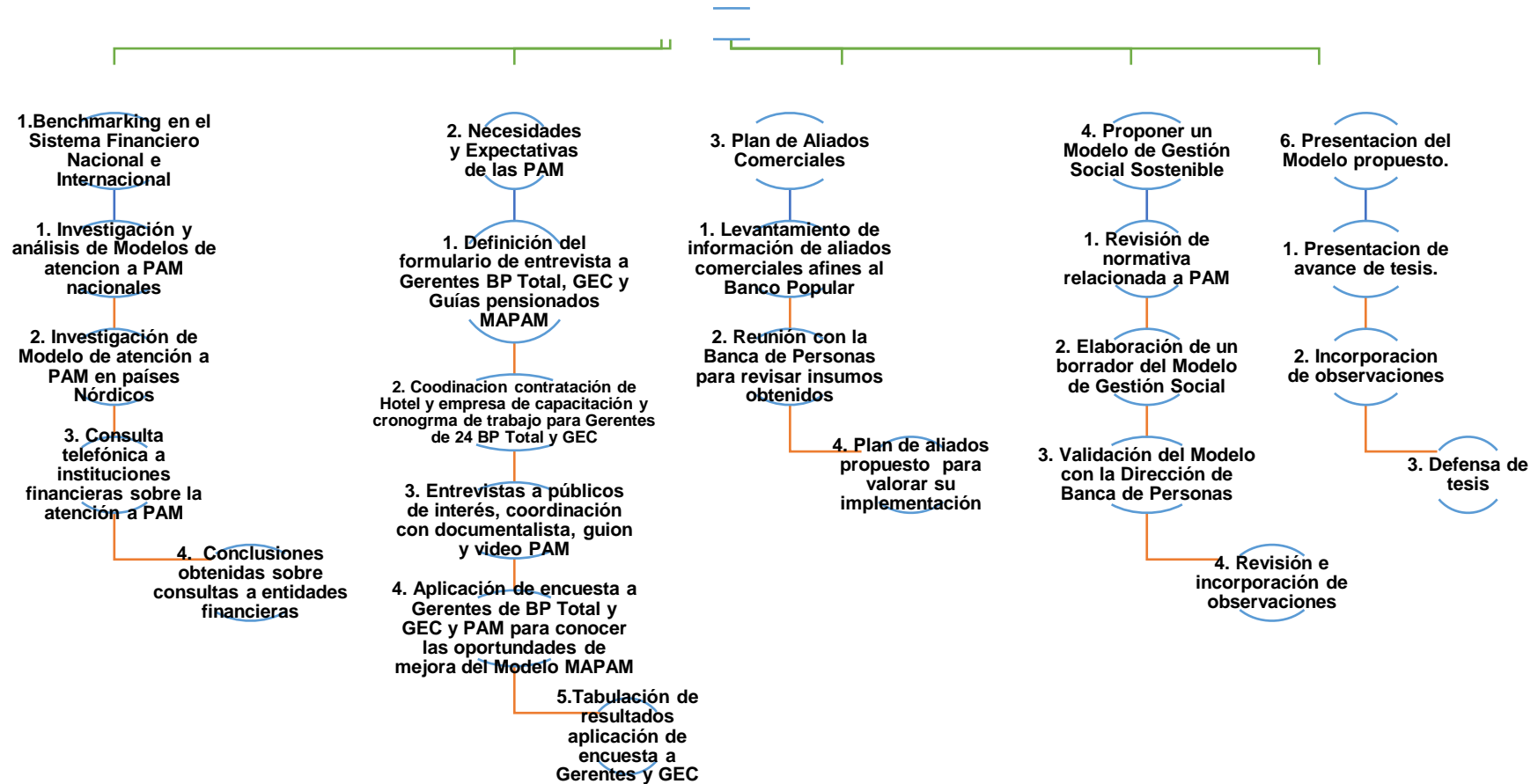
Asimismo, durante el periodo de la investigación se irá desarrollando las variables mencionadas, con el fin de lograr una mayor amplitud y dimensión de su enfoque de acuerdo con sus características explicativas y el objeto de estudio propuesto.

Cada variable desde su definición conceptual, instrumental y operativa constituye cómo perciben las partes interesadas el aporte positivo o negativo del producto y/o servicio, asimismo los factores y las posibles brechas que puedan afectar los desempeños y resultados del Modelo de Atención para el Adulto Mayor para el mejoramiento de la calidad de vida de este segmento de población clientela del Banco Popular.

Para el desarrollo de la presente investigación se desarrollaron una serie de acciones y etapas según la Figura 1.2 Planificación y Ejecución, que se expone de seguido:



**Figura 1.2**  
**Planificación y Ejecución**



Fuente: Elaboración propia (2018).

### **Tipo de investigación**

Conforme al presente trabajo y los alcances de los métodos y la técnica de investigación, se ha determinado que es de tipo mixta, cuantitativa y cualitativa. Según Hernández Sampieri *et al.* (2014) estos enfoques tienen como fin obtener datos, opiniones e información, mediante instrumentos como videoentrevistas, aplicación de encuestas y el desarrollo de *focus group*, para la debida toma de decisiones y así poder tener criterios y valoraciones que fundamenten los objetivos propuestos.

En cuanto a la parte cualitativa se utilizarán dos tipos de técnicas:

1. Técnica evaluación del modelo MAPAM por medio de videoentrevistas que serán aplicadas de forma aleatoria a personas adultas mayores en cuatro BP Total de la Gran Área Metropolitana, a fin de conocer los criterios sobre el servicio que brinda el Modelo MAPAM.
2. Técnica evaluación del modelo MAPAM por medio de *Focus Group*, se desarrollará con grupos de trabajo de los Gerentes y los Gerentes de Experiencia al Cliente de los BP Total del Banco Popular y de Desarrollo Comunal ubicadas en todo el país.

En cuanto a la metodología cuantitativa se utilizará la técnica de las encuestas a dos grupos de personas:

1. Técnica de evaluación del Modelo MAPAM por medio de la aplicación de encuestas a personas pensionadas y Guías Especializados del Modelo MAPAM.
2. Técnica de evaluación del Modelo MAPAM por medio de la aplicación de encuestas aplicadas a Gerentes y los Gerentes de Experiencia la Cliente de los BP Total del Banco Popular y de Desarrollo Comunal ubicadas en todo el país.

### **Instrumentos y fuentes de investigación**

Los instrumentos utilizados para la presente investigación, son:

1. Videoentrevistas
2. *Focus Group*
3. Encuestas

### **Técnica 1: Evaluación del modelo MAPAM videoentrevista**

Con la colaboración del Licenciado Oscar Sojo Alemán, documentalista pensionado, se realizaron cuatro entrevistas aleatorias mediante videos a personas adultas mayores (Anexo N#1 videodocumentales Oscar Sojo Alemán, del BP Total de San Pedro, Heredia, Catedral y Desamparados durante el día de pago de las pensiones.

Para la aplicación de la videoentrevista se utilizó una guía con tres preguntas, fundamentales sobre el Modelo MAPAN, a saber:

1. ¿Qué opina usted sobre el Modelo MAPAM del Banco Popular y de Desarrollo Comunal?
2. ¿Tiene alguna crítica constructiva u oportunidad de mejora para el Modelo MAPAM del Banco Popular y de Desarrollo Comunal?
3. ¿Tiene alguna necesidad o expectativa que le gustaría implemente el Banco Popular y de Desarrollo Comunal?

### **Técnica 2 de evaluación del modelo MAPAM - *Focus Group* llamada Necesidades y Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores**

El desarrollo del trabajo de los *Focus Group* y la obtención de información, se realizó mediante una sesión de capacitación impartida de forma conjunta por la Unidad de Responsabilidad Social Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal con la empresa Asesorías Creativas, donde se abordó el concepto Cultura del Buen Trato hacia las Personas Adultas Mayores y el enfoque de derechos abordaje integral, que fue impartido por la especialista M.Sc. Isabel Mena Rodríguez.

Para la sesión de trabajo de los *Focus Group*, llamado Necesidades y Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores, se realizaron 5 grupos conformados por 6 personas y 2 grupos de 7 personas para un total de 44 participantes, que de forma dinámica respondieron sobre las formas adecuadas para atender situaciones de reclamos o quejas de los adultos mayores en las oficinas, mediante 1 caso verdadero ocurrido con personas adultas mayores en las instalaciones del BP Total, donde se debió dar solución a un problema:

1. Planteamiento de un caso crítico presentado en el BP Total.
2. Posibles soluciones del caso crítico ocurrido en el BP Total.

Para el abordaje de las respuestas se utilizó el apoyo del papelógrafo y la presentación de la solución por medio de exposición al grupo en general.

Las personas participantes al *Focus Group* fueron:

Gerentes de las 24 BP Totales y Gerentes de Experiencia al Cliente de los BP Totales ubicadas en todo el país, asistieron 44 personas.

**Técnica 3 de evaluación del modelo MAPAM – Encuesta instrumento verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor – MAPAM- Clientes Pensionados Y Guías MAPAM.**

En cuanto el aspecto cuantitativo se aplicó una encuesta a dos grupos de personas:

1- Un primer grupo de 22 personas encuestadas participantes adultas mayores pensionadas, clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Guías Especializadas MAPAM, de la muestra de este estudio se tomó a la población que se reunió en las instalaciones de la Cooperativa Coopebanpo R.L. para que llenaran la encuesta (ver anexo N #2, lista de asistencia de PAM).

Se aplicaron las siguientes seis preguntas:

- 1- ¿Considera usted que el personal de la plataforma de servicios del Banco Popular brinda buen trato a la clientela adulta mayor?
- 2- ¿Los BP-TOTAL cuentan con guías especializados MAPAM para apoyar en el proceso de atención de los Adultos Mayores en los días de pagos de pensiones?
- 3- ¿Desea usted ser Guía Especializado? Indique sus datos.
- 4- ¿Cuáles son sus necesidades y qué servicios espera le brinde el Banco Popular en los días de pago de pensión?
- 5- ¿Cuáles aliados comerciales (deporte – alimentación- tecnología- salud- diversión, ópticas) le gustaría le ofrezcan descuentos especiales en las oficinas del Banco Popular durante el pago de las pensiones? Menciónelos.
- 5- ¿Le gustaría recibir charlas sobre el manejo de las finanzas sanas o educación financiera?
- 6- ¿Qué recomendaciones de mejora considera usted que deben incorporarse en el Modelo MAPAM de pago de pensiones del Banco Popular? Explique.

2. Se aplicó a un segundo grupo de personas Gerentes y los Gerentes de Experiencia al Cliente de los BP Total del Banco Popular y de Desarrollo Comunal ubicadas en todo el país, la Encuesta Instrumento de verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP-Total. Participaron 44 personas que aportaron insumos valiosos en cuanto las oportunidades de mejora del Modelo MAPAM.

Se aplicaron las siguientes seis preguntas:

- 1- ¿El personal de la plataforma de servicios brinda buen trato a la clientela adulta mayor?
- 2- ¿El BP-TOTAL cuenta con guías especializados MAPAM para apoyar en el proceso de atención de los adultos mayores en los días de pagos de pensiones? ¿Cómo lo podemos incorporar?
- 3- ¿Se realiza la apertura del BP-TOTAL al menos 30 minutos antes del horario normal en los días de pago de pensión para que las personas adultas mayores ingresen al BP-TOTAL?
- 4- ¿Cuenta el BP-Total con las siguientes condiciones para la operación normal de BP-TOTAL:
  - a- ¿Disponibilidad de refrigerio para la persona adulta mayor?
  - b- ¿Se encuentran las plataformas de cajas disponibles para la atención al público por apertura temprana?
  - c- ¿Cuenta el BP Total con el mobiliario y equipo (percolador, *coffee maker*, mesa, mantel, vasos, removedores, servilletas, azúcar, etc.)?
- 5- ¿Se realizan las activaciones de aliados comerciales en los días de pagos de pensión?
- 6- ¿Qué recomendaciones de mejora considera usted que deben incorporarse en el MAPAM?

#### **Técnica 4 de evaluación del modelo MAPAM – Encuesta Instrumento de verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en las BP-Total**

Para la aplicación de la encuesta de la muestra del personal se consideraron a los siguientes participantes:

1. 22 Gerentes BP Total, quienes son los responsables de la administración de las oficinas comerciales ubicadas en las cabeceras de cantón.
2. 22 Gerentes de Experiencia al Cliente, persona que figura como enlace entre el BP Total y la clientela que recibe la pensión en las oficinas comerciales.

Para la aplicación de la encuesta Instrumento de verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP-Total, se realizó mediante una sesión de capacitación de ocho horas en el Hotel Radisson, donde fueron convocados para abordar los temas referentes a la estrategia de la persona adulta mayor, y se aplicó la encuesta para conocer las oportunidades de mejora para el Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor (ver anexo #3 lista de asistencia de Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente a taller de capacitación).

La información recopilada fue tabulada y validada con las personas participantes. Una vez procesadas, se emiten las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **Fuentes primarias**

Basado en la estructura planteada en el estudio de investigación, las fuentes primarias permiten tener un horizonte con mejor perspectiva de la Responsabilidad Social:

- Entrevista a personas adultas mayores en el BP Total San Pedro, Heredia, Catedral y Desamparados, durante el día de pago de las pensiones.
- Resultados obtenidos de los *Focus Group* en el Hotel Radisson con los Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente.
- Encuestas aplicadas a Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente
- Resultados de las encuestas aplicadas a las 22 personas adultas mayores de forma presencial, mediante convocatoria de reunión realizada el viernes 5 de octubre del presente en las instalaciones de Coopebanpo R.L.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes del estudio realizado fueron:

- Artículos de medios de prensa de instituciones financieras

- Informes del MAPAM del Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Plan Estratégico Corporativo del Banco Popular
- Legislación y normativa vigente relacionada con las personas adultas mayores.
- Reporte de Sostenibilidad 2016 del Conglomerado Financiero Banco Popular.
- Discursos, entrevistas, memorias.
- Artículos de internet
- Política de Responsabilidad Social Corporativa
- Artículos de revistas científicas
- Normativa de Responsabilidad Social
- Normativa internacional de Personas Adultas Mayores
- Modelos de gestión de otras organizaciones
- Instituciones Financieras del Sistema Financiero Nacional como Banco Nacional, Mucap, Banco de Costa Rica, BAC, etc.

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS COMPARATIVO DE BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS EN LA GESTIÓN DE ATENCIÓN DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES**

En el presente capítulo se realiza dos análisis de buenas prácticas y lecciones aprendidas, la primera recopilada en el Sistema Financiero Nacional de instituciones financieras públicas y privadas como el Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica, Banco BAC, Mutual Alajuela y Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y la segunda aborda el análisis en algunos bancos del sistema financiero internacional, como por ejemplo los Bancos BBVA, Banco Santander de España, Triodos Bank y La Caixa Bank, para conocer los lineamientos establecidos sobre la gestión de atención de las personas adultas mayores.

Para el presente trabajo se realizaron consultas a instituciones financieras en cuanto a servicios diferenciados que se brindan a la población adulta mayor, similares el Modelo MAPAM, y no se encontró nada análogo al respecto, solamente hacen lo referente al cumplimiento de la Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, en cuanto a la disponibilidad de las cajas preferenciales.

### **Análisis de la información de buenas prácticas y lecciones aprendidas recopilada en el Sistema Financiero Nacional**

Se realiza el análisis de buenas prácticas y lecciones aprendidas recopilada en el Sistema Financiero Nacional en los departamentos de Servicios al Cliente, Crédito, Dirección de Relaciones Corporativas, Contraloría de Servicios y Responsabilidad Social Corporativa de las instituciones financieras, Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica, Banco BAC, Mutual Alajuela y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, sobre la gestión de atención de las personas adultas mayores y el pago de las pensiones.

De la información recopilada se logra observar como resultado que únicamente el Banco Popular y de Desarrollo Comunal ha establecido una estrategia de atención diferenciada hacia





la población adulta mayor que retira la pensión, donde se destaca el compromiso de la organización en hacer de la visita un momento memorable, se les recibe en horario diferenciado, se les brinda refrigerio, se les atiende de forma personalizada por las personas guías especializadas y el Gerente o Subgerente, se les ofrece descuentos de aliados comerciales como el ICE, Clínica Bíblica, agencia de viajes, entre otros.

Además, se estableció una línea de financiamiento para gastos médicos y el financiamiento para la remodelación, ampliación y mejora de las viviendas, esto ante una eventual caída, o quebradura de cadera que inmovilice parcial o totalmente al adulto mayor, por lo que requerirá la adaptación de la vivienda ante la nueva condición de vida.

Así mismo, se establecen las ruedas de negocios, donde se invita a las personas adultas mayores y una vez analizadas los productos vinculados se les convoca a reunión para explicarles los beneficios que tienen con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se les brinda una charla breve de finanzas sanas, se les entrega la tarjeta del adulto mayor con el fin de fidelizarlos y vincularlos al negocio.

Tal y como se demuestra en la Tabla 3.1 Gestión en la atención de personas adultas mayores en instituciones financieras, se presenta el siguiente comparativo resultado de llamadas telefónicas realizadas a funcionarios de las instituciones financieras consultadas.

**Tabla 3.1**  
**Gestión de atención de personas adultas mayores en instituciones financieras del Sistema Financiero Nacional**

<b>Banco</b>	<b>Contacto</b>	<b>Gestión de Servicio</b>
 <p>(Banco BAC, 2018)</p>	Sr. José Mauricio Chinchilla, Ejecutivo Área Comercial	El Banco de Costa Rica no brinda ninguna atención o servicio diferenciado a las personas adultas mayores del Banco de Costa Rica.
	MBA Jessica Soto Rodríguez, Directora de Relaciones Corporativas del	No se brinda un servicio diferenciado, están iniciando un programa en una comunidad por alianza con MICIT llamado Abuelitos Tecnológicos, que consiste en brindar cursos

Banco	Contacto	Gestión de Servicio
<p>(Banco Nacional de Costa Rica, 2018)</p>	<p>Banco Nacional</p>	<p>para el manejo de las computadoras a personas adultas mayores en una comunidad.</p>
 <p>(Grupo Mutual Alajuela, 2018)</p>	<p>Lic. Gabriela Alfaro Medina, Contraloría de Servicios</p>	<p>No cuentan con ningún servicio para la atención de las personas adultas mayores, desean conocer la experiencia del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el Modelo MAPAM.</p>
 <p>(BAC CREDOMATIC, 2018)</p>	<p>Ing. Andrea Segura Zúñiga, Responsabilidad Social</p>	<p>Dentro del grupo de las partes interesadas se maneja la identificación de clientela, en general no están segmentados.</p> <p>El BAC no paga pensiones, solamente las entidades estatales.</p> <p>En cuanto a servicios preferenciales, lo hacen conforme a la Ley 7600. Ley de Igualdad de Oportunidades de Personas con Discapacidad.</p>
 <p>(Hall, 2017)</p>	<p>Licda. Lilliana Hall Hall</p>	<p>La estrategia de atención para la población adulta del Banco Popular y de Desarrollo Comunal consiste en:</p> <p>Apertura de los BP Totales mínimo 30 minutos antes del horario normal y habilitación de las plataformas exclusivas para la atención de las PAM.</p> <p>Recepción y bienvenida por parte de los gerentes de los BP totales y de las personas guías especializadas y servicio de refrigerio a la clientela adulta mayor.</p> <p>Habilitación de las alianzas comerciales con productos diferenciados para las PAM.</p> <p>Capacitación al personal de cada BP Total</p>

Banco	Contacto	Gestión de Servicio
		<p>en materia de gerontología y servicio al adulto mayor y capacitación a los Guías Especializados</p> <p>Promoción de productos y servicios diferenciados para el segmento de adulto mayor. Línea de financiamiento de gastos médicos y línea de financiamiento para la remodelación, ampliación y mejoras de vivienda.</p> <p>Habilitación de ruedas de negocios para conocer a las personas adultas mayores y ofrecer los servicios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018).




Se logra identificar que, en el Sistema Financiera Nacional, a todas las instituciones financieras consultadas les corresponde por Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, disponer de cajas de atención preferencial; sin embargo, solamente el Banco Popular y de Desarrollo Comunal va más allá de lo legislado con la implementación de un modelo diferenciado de atención para esta población.


### **Análisis de la información de buenas prácticas y lecciones aprendidas recopilada en el sistema financiero internacional**

Del análisis en el sistema financiero internacional se recopiló la información mediante la revisión en los Reportes de Sostenibilidad 2016, 2017 y en los sitios web de bancos como BBVA, Banco Santander de España, Triodos Bank de Holanda, Bélgica y La Caixa Bank España y Portugal.

Mediante la Tabla 3.2 Comparativo de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de atención de personas mayores, en el Sistema Financiero Internacional se presenta los resultados obtenidos de la investigación.

**Tabla 3.2**  
**Comparativo de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de atención de personas mayores en el sistema financiero internacional**

Banco	País	Gestión de Servicio	
	España	BBVA Economy	BBVA Economy es una plataforma digital y móvil que le permite a la clientela del BBVA obtener un diagnóstico de la condición financiera, puesto que mide la evolución de gastos e ingresos. Este programa además ofrece la comparación con otra clientela con similares características. (BBVA, 2018)
		Mi Jubilación	En el Instituto BBVA Pensiones se crea un programa sobre jubilaciones y pensiones, para fomentar la investigación en los sistemas de pensión. (BBVA, 2018). Destaca la visitación de más de 700.000 personas y más de 237.000 casos simulados.
		Programa de Educación Financiera	Programa de Educación Financiera para jubilados (Reporte de Sostenibilidad 2017, 2017)
 <p>(Santander, 2018)</p>	Brasil, España	Mi Proyecto Santander Smart	<p>Mi Proyecto Santander Smart es un plan de pensiones de renta variable, donde el plan de pensiones se va ajustando conforme el ciclo de vida del producto, se reduce su exposición al riesgo y aumenta la renta fija.</p> <p>Orientado a personas con edades entre los 18 y los 40 años que se jubilen a partir del año 2045. (Santander, 2018)</p>
 <p>(Atención a personas adultas mayores, Triodos Bank, 2018)</p>	Sucursales en Holanda,	Envejecer con dignidad y plenitud	Triodos Bank brinda financiamiento a las empresas que ofrecen servicios a personas de la tercera edad, con el fin de mejorar la calidad de vida.

Banco	País	Gestión de Servicio	
	Bélgica, Reino Unido, España y Alemania.		Colabora en la generación de trabajo a profesionales en salud e integración social.
 (Bank L. C., 2018)	España y Portugal	<p>Afiliar la pensión</p> <p>Adhiere tu pensión y disfruta de las ventajas de tener tus ingresos en CaixaBank</p> <p><b>VidaCaixa</b></p> <p><b>Paquete Senior para la familia</b></p>	<p>Brinda la ventaja de afiliar la pensión sin costo y soluciones de financiamiento para hacer la vida más fácil. Dispone de ofertas de ocio y viajes exclusivos pensados para las PAM.</p> <p>La Caixa Bank ofrece soluciones para las necesidades presentes y futuras. Dispone de gama de productos y servicios que ofrecen a través de la red de más de 6000 oficinas y cerca de 10.000 cajeros automáticos.</p> <p>VidaCaixa ofrece productos como: Renta Vitalicia Inversión Deuda Pública, Renta Vitalicia Inversión Flexible, Renta Vitalicia Tranquilidad, Renta Vitalicia Tranquilidad Flexible, Renta Vitalicia a Capital Cedido, Seguro Vida Familiar Básico, Seguro Vida Familiar Completo, Seguro Vida Familiar Premium, Seguro de Vida con préstamo hipotecario, Seguros de Ahorros y Planes de Pensiones, entre otros productos.</p> <p>El Paquete Senior para la familia aplica a personas mayores de 65 años, mediante soluciones financieras únicas, productos y servicios para cuidar la salud, descuentos para disfrutar de la cultura y aprendizaje de cosas nuevas. Ofertas en ocio y</p>

Banco	País	Gestión de Servicio	
		<p><b>Cuenta Pensión Family Senior</b></p> <p>Requisitos;</p> <p>Adherir la pensión con un monto mínimo.</p> <p>Realizar tres compras al trimestre con la tarjeta o el pago de tres recibos de servicios.</p> <p>Afiliarse a un seguro de vida, vehículo, hogar, o ser beneficiario de un seguro de salud o alguna póliza por muerte, o un plan de ahorro voluntario de pensiones.</p>	<p>viajes exclusivos para las PAM.</p> <p>Los servicios gratuitos que ofrece la cuenta pensión Family Senior son:</p> <p>Comisiones de mantenimiento de la cuenta.</p> <p>Tarjeta de crédito gratuita para el titular y el beneficiario, a escoger entre Visa Classic, Visa Classic Pensión Family Senior o Visa Estrella Family Senior.</p> <p>Apertura de cuenta por el uso de cheque de forma ilimitado, tanto de forma física como trámites electrónicos.</p> <p>Transferencias o cheques durante un año por uso del autoservicio.</p> <p>La Caixa BankNow es un sistema de correspondencia <i>on-line</i>, que se contrata automáticamente con este servicio.</p> <p>Ventajas adicionales, es accesible a las personas con discapacidad visual puesto que dispone de información audible.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018).

De las cuatro organizaciones financieras anteriormente comparadas en cuanto a servicios para la población adulta mayor, se logra destacar La CaixaBank, que mantiene un liderazgo importante en el Sistema Financiero de España, brindando un aporte importante en la creación de productos y servicios orientado a esta población.

La cartera de clientela asciende a más de trece millones de personas y cuenta con más de 6000 oficinas, su giro de negocio responde a la actividad de seguros e inversiones. (La Caixa Bank, 2018).

Aproximadamente el 30% de la cartera de clientela son personas adultas mayores, por lo que ofrece programas innovadores, como por ejemplo: VidaCaixa (Bank, Vida Caixa, 2019).

El Paquete Family Senior, como se observa en la Figura 3.1, Paquete Family Senior de la CaixaBank, presenta una muestra sobre la forma en que se pueden exponer los servicios que se ofrecen a las personas adultas mayores, por medio de aplicaciones tecnológicas que incorporan dentro de la oferta de servicios una gama de consejos sobre calidad de vida, ocio y soluciones financieras.

**Figura 3.1**  
**Paquete Family Senior de la CaixaBank**

The screenshot displays the 'Family Senior' website interface. On the left, there is a vertical navigation menu with buttons for 'Inicio', 'Bienvenido a Family Sénior', 'Ventajas', 'Soluciones financieras', 'Ahora me cuido', 'Ahora aprendo', 'Ahora disfruto', 'Ahora colaboro', 'Compra Estrella', and 'Hazte cliente'. The main content area features the 'Family Senior' logo and the slogan 'Ahora es el momento de disfrutar de la jubilación.' Below this, there is a breadcrumb trail 'Inicio > Soluciones financieras > Soluciones financieras' and a heading 'Soluciones financieras' with an 'Escuchar' button. A large image shows an elderly woman sitting on a bed using a laptop. To the right of the image, the text reads: '**Ahora mi vida es más fácil**  
Ventajas financieras adicionales para los clientes de Family Sénior con la pensión domiciliada  
Queremos ayudarte en tu día a día. En esta sección encontrarás ventajas financieras pensadas para aquellos clientes que tienen la pensión domiciliada en CaixaBank, que se suman al resto de ventajas de ocio, salud y formación del programa.'

Below the image, there is a section titled '**Tarjeta Gratuita**' with a small image of a family. The text states: 'Ahora, podrás pagar con total comodidad y beneficiarte de todas las ventajas de Family Sénior: la tarjeta es gratuita<sup>1</sup>, dispondrás de un 40% de descuento en Renfe.' Below this, there is a link 'Solicitar la tarjeta' and a footnote: '1. Tarjeta con cuota anual gratuita por tener domiciliada la pensión y por una facturación mínima de 300 € al año.'

Fuente: Family Senior, La CaixaBank, 2018.

El programa Family Senior incorpora beneficios como Ahora mi vida es fácil, la Tarjeta Family Senior, la afiliación de la pensión con la Caixa para recibir beneficios, adelanto de pensión para pagos de servicios públicos, financiamiento Family Senior orientados a mejorar y adaptar la vivienda, adquisición de equipo de apoyo y asistencia técnica, cuidado de la salud bucodental, seguro familiar para el cuidado de los dientes.

Cuenta con una línea de financiamiento MicroBank que ofrece crédito hasta 25.000 euros para las personas mayores a 60 años que estén afiliadas al programa Family Senior, con pensiones mayores a 18.000 euros y requieran adquirir bienes y servicios para mejorar la calidad de vida, como por ejemplo: equipo de asistencia y ayudas técnicas, sillas de ruedas, prótesis, audífonos, vehículos adaptados, tecnología y mobiliario adaptado para atender las necesidades, adaptación de las viviendas con escaleras, rampas, sustitución de bañera por ducha, servicios de salud, incluyendo operaciones de cataratas, tratamientos dentales y descuentos en servicios de alquiler de viviendas.



## CAPÍTULO V

### **ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS Y EL MODELO MAPAM CON PERSONAS ADULTAS MAYORES CLIENTELA DEL BANCO POPULAR**

Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en este caso las personas adultas mayores, resulta esencial a la hora de construir la propuesta de los lineamientos para un Modelo Social Sostenible.

La Guía ISO 26000 (Instituto de Normas Técnicas, 2010) incorpora en la definición de responsabilidad social la importancia de tomar en consideración el conocimiento de las expectativas de las partes interesadas, puesto que la información obtenida facilita en el proceso de creación de nuevos productos y toma de acciones que beneficien a la población de clientela.

Las expectativas se refieren a lo que el cliente espera y corresponde a la empresa conocer y valorar si los aspectos planteados por este grupo de interés se pueden incorporar en el giro del negocio de la organización de forma prioritaria.

Para la obtención de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Videoentrevistas
2. *Focus Group*
3. Encuestas

Se presentan a continuación los resultados obtenidos

#### **Técnica 1 de evaluación del modelo MAPAM (Videoentrevista)**

Con la colaboración del licenciado Oscar Sojo, documentalista pensionado, se realizaron 11 entrevistas aleatorias mediante videos a personas adultas mayores (Anexo N#1 video del BP Total de San Pedro, Heredia, Catedral y Desamparados durante el día de pago de las pensiones).

Sobre las preguntas realizadas manifestaron su complacencia por los excelentes servicios recibidos, por el buen trato del personal hacia la población adulta mayor, por el refrigerio que brinda el Banco Popular y Desarrollo Comunal e indican que es la única institución financiera que se preocupa por ellos y que los atiende de manera diferente.

La oportunidad de mejora que se logró identificar fue realizada por la Sra. Sonia Salas, quien recomendó que durante el día de pago de las pensiones, al ser tantas las personas que llegan al BP Total, se habilite mayor cantidad de cajas de atención para realizar las transacciones.

Sobre las necesidades y expectativas manifiestan que no necesitan nada, que todo el servicio es muy bueno.

Las entrevistas fueron realizadas a 11 personas: Sra. Auxiliadora Zuray, Sr. Franklin Arguedas Tenorio, Sra. Elena Bogantes Tenorio, Sr. Oscar Abarca Morales, Sr. Miguel Ávalos, Sr. Luis Gerardo Castro Mena, Sr. Edwin Barboza Monge, Sra. Marianela Mora, Sra. Luz Marina Mora, Sr. Edwin González, Sra. Sonia Salas.

## **Técnica 2 de evaluación del modelo MAPAM - Focus Group llamado: Necesidades y Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores**

Como resultados del trabajo realizado en los *Focus Group*, llamado Necesidades y Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores, se realizó un planteamiento de los casos críticos, utilizando el apoyo del papelógrafo y la presentación de la solución por medio de exposición al grupo en general:

Los casos presentados fueron los siguientes:

- 1- **Caso 1:** Persona adulta mayor solicita el financiamiento *Back to back* y llega acompañada de cuidadora. La beneficiaria del certificado denuncia por corrupción y fraude y presenta demanda penal en contra de la cuidadora de la persona adulta. Se da el caso de conflicto de intereses.
- 2- **Caso 2:** PAM indica que no desea ser atendida por personas homosexuales, porque no está de acuerdo con las tendencias actuales
- 3- **Caso 3:** Experiencia vivida con el Sr. Lemuel, sobre el reclamo por ofrecer sustituto de azúcar, parqueo 7600 y el tipo de tiquete preferencial

- 4- **Caso 4:** Situación que enfrentan los plataformistas al atender a PAM que es acompañado por familiar y muestra indicios de estar actuando bajo presión, o que no está en plenitud de uso de sus facultades para tomar decisiones como: Designar autorizados y/o beneficiarios, retiros de efectivo o tarjetas, consentimiento en venta o gravamen sobre propiedades.
- 5- **Caso 5:** Cliente pensionado identificado con la institución, 65 años, pensionado de régimen de la CCSS, no tiene posibilidad de un crédito sin fiador, al no aplicar la deducción de la cuota de su pensión por medio de planilla. El Ministerio de Hacienda y el Magisterio sí tienen las deducciones.
- 6- **Caso 6:** Don Hugo: PAM se presentó a realizar la apertura de una cuenta corriente, se le explicó la diferencia con la cuenta de ahorros pensando en que estuviera confundido; pero insistió en que era una cuenta con cheques. Todos los meses se presentaba al área de cuentas corrientes y giraba cheques, los cuales traía anotados en un papel para hacerlos en la oficina. Normalmente lo llegaban a dejar y a recoger, hasta que llegó el día en que llegaron a dejarlo pero no a recogerlo. Después de varias horas como nadie llegaba, se procedió a llamar al familiar hasta que llegó una sobrina por él. El señor al tiempo falleció y nunca quiso dejar beneficiarios en la cuenta.
- 7- **Caso 7:** PAM de 85 años, padece de Alzheimer, tiene 14 hijos, la situación presentada es para el cambio de personas autorizadas con mucha frecuencia de la clienta y con diferente hijo, la pensión tenía monto de 78.000,00.

Como resultados del planteamiento de los casos críticos presentados anteriormente en diferentes BP Totales, se logra observar aspectos relevantes de destacar, como son:

- 1- La gran disposición y empatía del personal del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, para atender a la diversidad de las personas adultas mayores, los cuales evidencian que tienen conocimientos generales para brindar la atención diferenciada y aunque no manejan los términos legales, logran brindar la atención de la mejor manera, tanto al cliente como a sus familiares.
- 2- Se destaca la labor realizada por el Gerente y el Gerente de Experiencia al Cliente para brindar el apoyo al personal de las plataformas y acompañar a la PAM, explicarle pacientemente las consultas y las necesidades presentadas ante situación como personal al que se respeta su diversidad sexual y en la cual el PAM también está en todo su derecho por sus creencias conservadoras de emitir sus criterios personales, ante lo cual el personal

debe ser respetuoso de los derechos de ambas partes, a fin de evitar alguna discriminación que es penada por la ley.

- 3- Se reconoce que el personal que brinda el servicio directo a las personas adultas mayores debe además de conocer la operativa de la oficina, tener la habilidad de manejar los problemas de salud mental como Alzheimer, donde las personas no recuerdan las cosas que han hecho y en este caso exponen al personal a tratos bruscos, con lo cual se debe ser muy cautelosos.
- 4- Sobre el reclamo de los espacios para Ley 7600, personas con discapacidad y adultos mayores, se le explica al PAM que el día de pago de las pensiones todas las personas son usuarias preferenciales y se les respeta a todos sus derechos, sin embargo, los tiempos de atención son variables y requieren de comprensión.
- 5- Sobre el cambio constante de beneficiario, la presión para realizar el instrumento financiero *back to back* y el presunto abandono de la PAM, se observa la evidente forma de aplicar la violencia patrimonial a las PAM, de parte de un familiar o cuidador, lo anterior para obtener un beneficio en detrimento de la persona adulta que confía en las personas que lo acompañan, por lo que para atender esta situación, se buscó el apoyo del Gerente del BP Total y buscó explicar y aconsejarle a la PAM, de igual manera en caso del Sr. Hugo que fue abandonado se realiza consulta a la Dirección Jurídica para obtener información sobre cómo proceder en estas situaciones y si se puede realizar alguna denuncia.

Las personas participantes al *Focus Group* fueron Gerentes de los 24 BP Totales y Gerentes de Experiencia al Cliente de los BP Totales ubicados en todo el país, asistieron 44 personas.

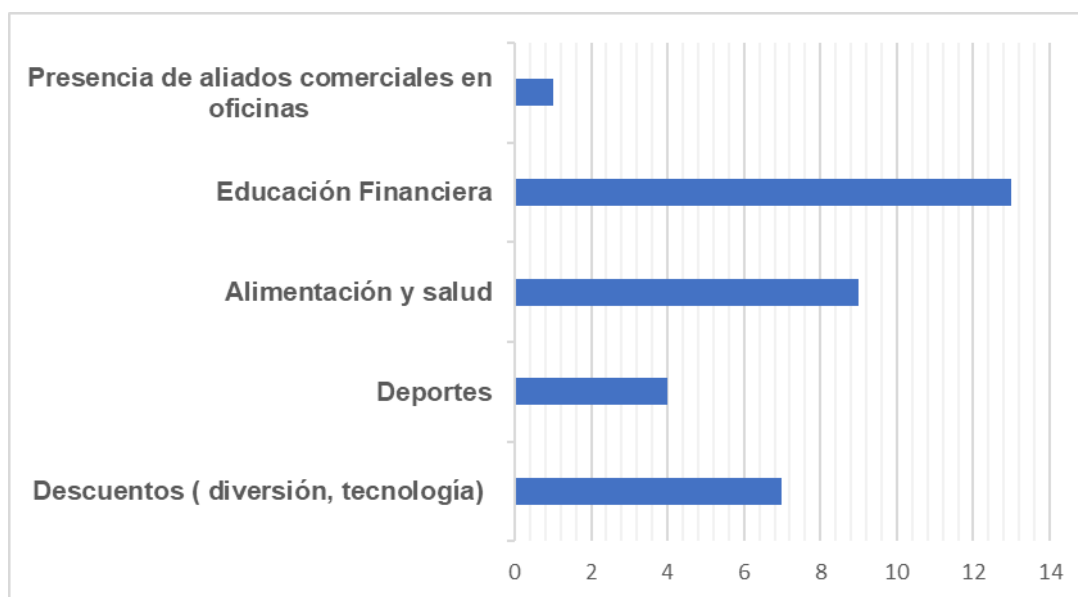
### **Técnica 3 de evaluación del modelo MAPAM – Encuesta instrumento verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor – MAPAM- Clientes Pensionados y Guías MAPAM.**

Como resultado de las encuestas aplicadas a 22 personas, se obtuvo proceso exitoso de participación al obtener un 84,61% de respuestas, logrando contar con datos fiables para la presente investigación.

Conforme al Gráfico 5.1, las personas adultas mayores mencionan fundamental dentro de las necesidades y expectativas identificadas, que les interesa recibir charlas de educación financiera, obtener descuentos en alimentación, salud, deportes, diversión, tecnología y en

menor medida esperan la presencia de aliados comerciales en los BP Totales, que ofrezcan descuentos e información en ópticas, también hacen referencia a una atención más rápida en las cajas y la disponibilidad de silla de ruedas.

**Gráfico 5.1**  
**Resultado de encuesta aplicada a personas pensionadas, exfuncionarios y Guías Especializadas del Modelo MAPAM, sobre necesidades y expectativas**



Fuente: Elaboración propia (2018).

Sobre el resultado de la consulta realizada sobre el Modelo MAPAM, se resalta que dentro de los servicios brindados a las personas adultas mayores el 90% de las encuestadas indica que se brinda buen trato al adulto mayor, el 60% indica que los BP Totales cuentan con Personas Guías Especializadas el día de pago de las pensiones, un 30% indica que no se cuenta con la persona guía.

El 80% indica que los BP Totales abre media hora antes del horario normal, el 90% de los BP Totales dispone de refrigerio para los adultos mayores, el 90% de los BP Totales cuenta con cajas disponibles para atender a los PAM, el 90% de los BP Totales cuenta con el mobiliario y equipo para la atención de los PAM, el 90% de los BP Totales cuenta con la presencia de aliados comerciales el día de pago de la pensión.

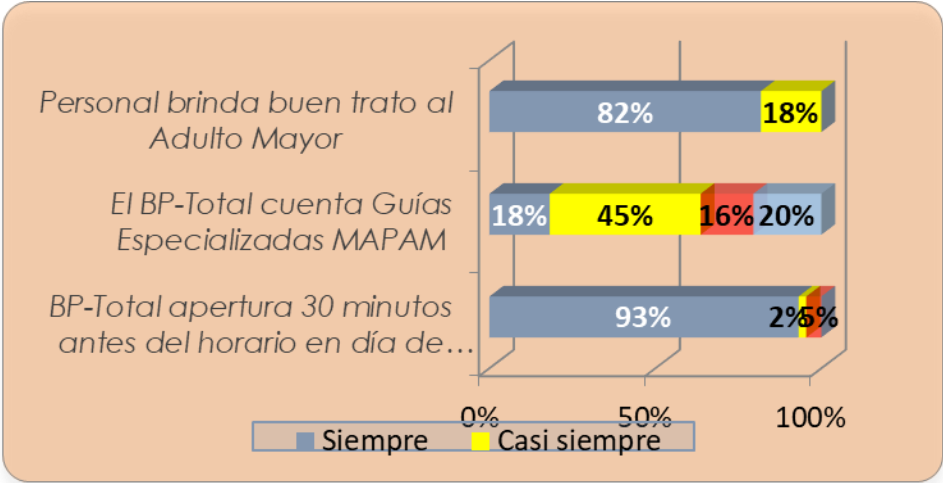
**Técnica 4 de evaluación del modelo MAPAM – Encuesta Instrumento de verificación muestral de implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP-Total**

Como resultado de la técnica de evaluación del Modelo MAPAM, a continuación, se presenta en el Gráfico No. 5.2 Instrumento de Evaluación de Implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP Totales, Gerentes BP Total y Gerentes de Experiencia al Cliente, preguntas del 1 al 3, con los aspectos más relevantes obtenidos de la información recopilada.

La participación de los Gerentes de los BP Total y de Experiencia al Cliente fue de un porcentaje adecuado al alcanzar un 92%, acción que indica que la información obtenida es confiable, siendo emitida de fuentes primarias que conocen el día a día de las operaciones de estas oficinas.

En relación a las consultas realizadas, los resultados obtenidos son:

**Gráfico 5.2**  
**Instrumento de Evaluación de Implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP Totales, Gerentes BP Total y Gerentes de Experiencia al Cliente, preguntas 1 al 3**



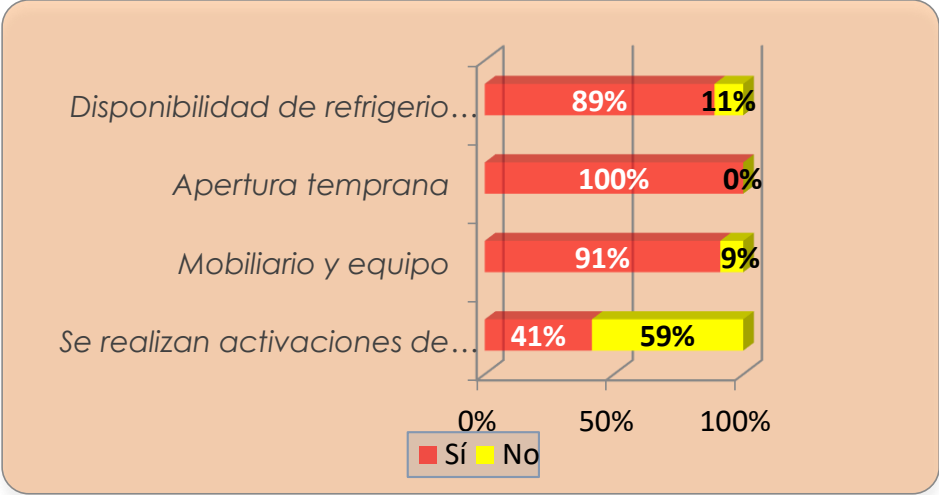
Fuente: Asesorías Creativas, Carlos Fernández (2018).

De los resultados de la aplicación de la encuesta, como se muestra en los Gráficos 5.2 y 5.3 del Instrumento de Evaluación de Implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP Totales, Gerentes BP Total y Gerentes de Experiencia al Cliente, se logra determinar que el 82% de las personas encuestadas considera que el personal siempre

brinda buen trato al adulto mayor, mientras que el 18% indica que casi siempre brindan buen trato a las personas adultas mayores durante el día de pago de las pensiones.

Sobre si el BP Total cuenta con Guías Especializadas MAPAM, el 18% indican que sí cuentan con la figura de Guía Especializada MAPAM, el 45% manifiesta que casi siempre cuentan con personas guías especializadas, es importante destacar que al ser exfuncionarios pensionados voluntarios que brindan apoyo durante el día de pago de las pensiones, solo se cuenta con guías en las oficinas del BP Total Catedral, Desamparados, San Pedro, Moravia, Heredia, Alajuela y Pavas.

**Gráfico 5.3**  
**Instrumento de Evaluación de Implementación del Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor en los BP Totales, Gerentes BP Total y Gerentes de Experiencia al Cliente, preguntas 4, 5 y 6**



Fuente: Asesorías Creativas, Carlos Fernández (2018).

En cuanto a la apertura temprana consultada específicamente sobre los 30 minutos de forma anticipada al horario normal, se muestra para el 93% siempre abren las instalaciones del BP total y para el 2% casi siempre lo hace.

El 89% manifiesta que disponen de refrigerios para las personas pensionadas en las oficinas de los BP Totales, el 11 % expresa que se debe mejorar la atención en ese sentido. El

91% considera que cuentan con el mobiliario y equipo necesario para brindar un buen servicio sobre el Modelo MAPAM.

Además, las activaciones con aliados comerciales alcanzan un 41%, lo que indica que tiene presencia en las oficinas, el 59% manifiesta que no cuenta con presencia de aliados comerciales.

Sobre los datos recopilados anteriormente se logra destacar que el Modelo MAPAM es un modelo que brinda una atención especializada a las personas adultas mayores durante el día de retiro de las pensiones, este servicio viene a destacar el alto compromiso de la organización al preocuparse por dotar a los 24 BP Totales de recursos para disponer de presupuesto y el pago de tiempo extraordinario por la apertura temprana de 30 a 1 hora antes del horario habitual, por lo que este Modelo, tal y como está planteado, es un modelo exitoso, y subsanando los aspectos de mejora detectados continuará siendo innovador en el mercado financiero nacional.

Producto de la actividad, se generan otras observaciones desde el punto de vista constructivista. Así las cosas, se hace necesario valorar otras observaciones emitidas por los participantes, las cuales se resumen en la Tabla 5.1 Otras observaciones para mejorar el Modelo MAPAM, resultado de las encuestas aplicadas a los Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente.

**Tabla 5.1.**  
**Otras observaciones para mejorar el Modelo MAPAM, resultado de las encuestas aplicadas a los Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente**

<b>Sobre el buen trato a la clientela adulta mayor</b>	<b>Guías Especializadas</b>	<b>Mobiliario y Equipo</b>	<b>Activaciones de aliados comerciales</b>
<b>Falta sensibilización al personal en ventanillas.</b>	Brindar un incentivo económico.	Se debe mejorar el tamaño de la mesa donde se distribuye el refrigerio	Solo se realiza en el mes del adulto mayor (octubre).
<b>Buen trato hacia el PAM, se les</b>	Coordinar con Capital Humano	Dotar de presupuesto para	Escoger aliados comerciales que



<b>reconoce por el nombre.</b>	para revisar la lista de jubilados.	todos los días de pago.	brinden buenos beneficios, mayor promoción y apoyo para incorporarlos.
<b>Durante el tiempo de espera para retirar la pensión, no se les brindan charlas.</b>	Invitar a compañeros jubilados a participar.	Se requiere renovar los manteles.	Se requiere apoyo de las áreas de Soporte, para que aporten los aliados comerciales.
	Realizar mayor promoción del Modelo MAPAM para incorporarse como Guía Especializado.		Los vendedores de los aliados comerciales deben interactuar con los PAM.

Fuente: Elaboración propia (2018).

De la anterior información se reafirma que el Modelo MAPAM es un servicio que ha generado en la población adulta mayor gran satisfacción para las personas pensionadas que visitan los BP Totales del Banco Popular, por lo que considerar las oportunidades de mejora sin duda permite mayor consolidación del servicio.

Con base en los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de investigación aplicadas, a continuación, se plantean una propuesta de Plan de Activación de Aliados Comerciales en los 24 BP Totales y los lineamientos para un Modelo de Gestión Social Sostenible orientado al Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor, MAPAM.

## CAPÍTULO VI

### **PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA UN MODELO DE GESTIÓN SOCIAL SOSTENIBLE APLICADO AL MAPAM**

La propuesta para desarrollar lineamientos para un modelo orientado a brindar atención diferenciada a las personas adultas mayores pensionadas en el Banco Popular surge ante la instrucción de la Alta Gerencia desde el Consejo de Sostenibilidad Corporativo de lograr la estandarización de los productos y servicios integrales y corporativos orientados a los grupos vulnerables establecidos en las Pautas y Orientaciones del Banco Popular.

El impacto social se dirige a beneficiar a más de 1.634.123 personas trabajadoras afiliadas al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC) de Popular Pensiones, al segmento de clientela *Very Important Person* (VIP), quienes reciben los servicios especializados por medio del programa BP Global, a la clientela de más de 283.000 personas pensionadas del Banco Popular y Desarrollo Comunal y a las más de 105.000 personas que en un máximo de 5 años estarán aumentando la cantidad de personas pensionadas de la organización y sus núcleos de familias.

Un Modelo de Gestión Social Sostenible es un esquema o sistema que incorpora los lineamientos para un modelo orientado a brindar atención diferenciada a las personas adultas mayores pensionadas en el Banco Popular, organiza las acciones aisladas para el desarrollo del programa como el Modelo MAPAM, creado para brindar servicios diferenciados a la población adulta mayor.

Para establecer los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM se consideraron los siguientes aspectos contemplados en la Tabla 6.1 Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM.

**Tabla 6.1**  
**Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM**

1. <b>Justificación considera la normativa de creación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y su vinculación con la nueva Estrategia Global 2019-2022.</b>
2. <b>Contribuir a la estrategia del Modelo Integral del Conglomerado en la Triple Línea Base. Estrategia 2, 7 Plan de Acción Dirección de Gestión.</b>
3. <b>Lineamiento sobre las normativas por tomar en cuenta como eje orientador del modelo por proponer.</b>
4. <b>Tomar en consideración los grupos de interés vinculados con las personas adultas mayores.</b>
5. <b>Alineamiento en la triple línea base, económico-financiero, social y ambiental y los Objetivos del Desarrollo Sostenible.</b>
6. <b>Negocios Corporativos.</b>
7. <b>Organizaciones Sociales.</b>
8. <b>Alianzas Estratégicas.</b>
9. <b>App tecnológica orientada hacia la población adulta mayor (educación financiera).</b>
10. <b>Programa de Educación Financiera.</b>
11. <b>Prácticas de Voluntariado Corporativo.</b>
12. <b>Plan de activación comercial de aliados comerciales.</b>
13. <b>Medición, evaluación para la mejora continua.</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cada uno de los elementos indicados anteriormente son los que se recomienda incorporar para la construcción de los lineamientos de la propuesta, y que se explican a continuación.

**1. Justificación considera la normativa de creación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y su vinculación con la nueva Estrategia Global 2019-2022.**

Desde las Pautas y Orientaciones 2010 del Banco Popular, Pauta IV: Desarrollo territorial y local: “Brindar servicios financieros y de acompañamiento a empresas gestionadas por grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, indígenas, personas con capacidades especiales, adultos mayores e inmigrantes), que potencien sus negocios y mejoren su calidad de vida”. (Popular, 2018)

## **2. Contribuir a la estrategia del Modelo Integral del Conglomerado en la Triple Línea Base. Estrategia 2,7 Plan de Acción Dirección de Gestión**

2.7. Monitoreo y seguimiento del Modelo MAPAM de acuerdo con un Plan de Trabajo aprobado en diciembre del 2018.

Sesión #3 del Consejo de Sostenibilidad Corporativo

Acuerdo 9: Se acuerda que, para los temas sociales del Conglomerado Financiero Banco Popular, se construya un Modelo de Gestión Social, similar al Modelo Diferenciado de Gestión Ambiental, que permita alinear las acciones que se realizan en los temas sociales.

## **3. Lineamiento sobre las normativas por tomar en cuenta como eje orientador del modelo por proponer.**

Se debe tomar en cuenta en todo momento, como marcos de referencia, los siguientes documentos:

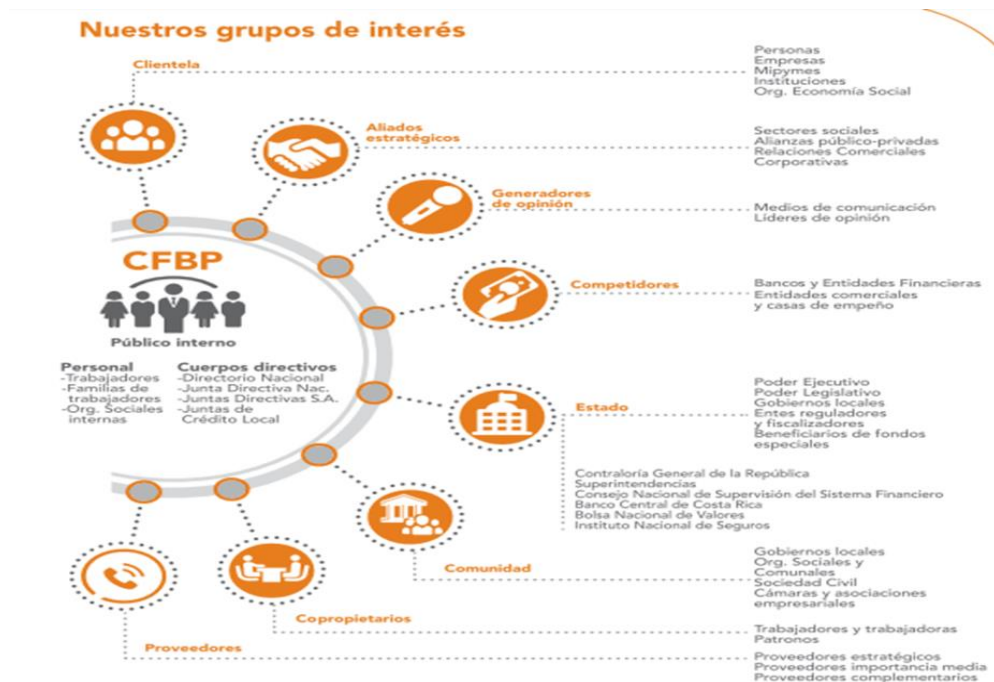
- Ley 4351 Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Pautas y Orientaciones de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco Popular
- Plan de Estratégico Corporativo 2018-2020 o la estrategia vigente
- Política de Responsabilidad Social del Conglomerado Financiero Banco Popular
- Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor
- La Constitución Política, deber del Estado de brindar protección especial a la persona adulta mayor
- Plan de Negocios del Conglomerado y Presupuesto
- Reportes de Sostenibilidad internacionales
- Estudio de Grupos Vulnerables
- Ley 7600 Ley de Igualdad de Oportunidades de Personas con Discapacidad.

## **4. Tomar en consideración los grupos de interés vinculados con las personas adultas mayores**

Según la Figura 6.1 sobre los Grupos de Interés del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, son los definidos por la organización, donde las personas adultas

mayores tienen presencia relevante y se identifican ocho grandes grupos entre los que están: Aliados Estratégicos, Generadores de opinión, Clientela, Competidores, Estado, Comunidad, Copropietarios y Proveedores.

**Figura 6.1**  
**Grupos de Interés del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal**



Fuente: Popular R. d., 2016.

Se deben considerar los distintos grupos de interés definidos por el Conglomerado Financiero Banco Popular, partiendo de que todas las personas tienen alguna persona adulta mayor en el núcleo de familia.

## 5. Alineamiento en la triple línea base, económico-financiero, social y ambiental y los Objetivos del Desarrollo Sostenible

El alineamiento en la triple línea orienta a las acciones que involucren a la población PAM que pueda generar impacto económico en retorno al negocio, puesto que este segmento de población, al ser pensionados de los diferentes regímenes de pensiones como Tesorería Nacional, Junta de Pensiones del Magisterio, entre otros, disponen en sus ahorros de montos

de dinero que permiten indicar que son un sendero estratégico rentable y generador de ingresos para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en lo social genera bienestar y mejoramiento de la calidad de vida al brindar un trato diferenciado y preferente y ambiental. Todas estas acciones, si se logran cuantificar, vienen a sumar en el cumplimiento de las metas de los Objetivos del Desarrollo Sostenible que se vinculan con las personas adultas mayores

## **6. Negocios corporativos**

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal está conformado por cinco Unidades Estratégicas de Negocios: el Banco Popular, Popular Pensiones, Popular Seguros, Popular SAFI y Popular Valores, cada una de las organizaciones cuenta con una cartera de productos y servicios que brindan beneficios a las personas adultas mayores y sus familias, en materia de prevención de la salud, pensiones, bursátiles, inmobiliarios y financieras. Estos productos y servicios forman parte de las nuevas acciones que podrían estar a disposición del segmento de personas adultas mayores y sus núcleos de familias, en la actualidad existen, pero no tienen el enfoque del servicio orientado al PAM,

## **7. Organizaciones sociales**

El público interno del Banco Popular y de Desarrollo Comunal de forma voluntaria se encuentra afiliado a las organizaciones sociales, siendo estas Coopebanpo R.L., Sibanpo y la Asociación Solidarista del Empleados, que integran casi el 100% de la planilla institucional y estos son un canal directo para extender los beneficios a la población pronta a jubilarse y los ya exfuncionarios que mantienen sus ahorros.

## **8. Alianzas estratégicas**

Un factor crítico de éxito es fortalecer el desarrollo de Aliados Estratégicos que brinden beneficios a la población adulta mayor, como por ejemplo el Consejo Nacional de la Persona Mayor –CONAPAM-, el Hospital Blanco Cervantes, la Junta de Protección Social, Centros de Atención Integral para la atención de las personas adultas mayores, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Cámara de Bancos de Costa Rica, entre muchos otros aliados estratégicos y comerciales que puedan fortalecer y brindar beneficios directos a esta población, así como la protección de sus derechos.

## 9. App tecnológica orientada hacia la población adulta mayor

La propuesta que incorpora los lineamientos esenciales para el Modelo de Gestión Social Sostenible plantea en esta tesis crear, de forma innovadora, el acceso tecnológico de información en cuanto a beneficios, aspecto que se torna fundamental y orientado a esta población viene a fortalecer la generación de la calidad de vida para las personas adultas mayores, mediante la ampliación de los servicios de la App BP Promociones del Banco Popular.

Esta herramienta digital viene a concentrar todos los productos y servicios que tiene el Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comunal para la población adulta mayor, permite alinear las acciones, establecer indicadores de gestión como metas, controles, responsables, revisiones, riesgos, entre otros.

Con la implementación de esta App, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal podría mantener el liderazgo en materia de atención diferenciada a la población adulta mayor en el Sistema Financiero Nacional.

Según datos del informe anual de Mobile Economy de la GSMA, las personas usuarias de teléfonos celulares al año 2017 eran 5000 millones, y las tarjetas SIM utilizadas aumentó a 7800 millones, el 103% de habitantes del planeta, lo que es superado por la población mundial que asciende a 7600 millones de personas (Elpaís.com, 2017).

En Costa Rica, la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) en su último informe indica que existen más de 8 millones de líneas celulares inscritas, con una penetración de 179 líneas celulares por cada 100 personas, lo que significa que casi hay dos teléfonos por persona (crhoy.com, 2018).

Como elemento diferenciador de la propuesta de lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible para las personas adultas mayores, se sugiere que la App BP Promociones del Banco Popular, disponga de un sitio especializado, se plantea que sea remozada de tal forma que incorpore una serie de beneficios conforme a la Tabla 6.2 Beneficios a incorporar en la App BP Promociones Persona Adulta Mayor, que presenta los beneficios básicos para ser incorporados en la herramienta tecnológica de la app como plan piloto y que sea revisado por la Dirección de Canales y la Unidad de Responsabilidad Social y evaluado anualmente a

fin de incorporar aspectos de mejora continua que genere valor y permita presentar el impacto social a las personas adultas mayores y sus familias.

**Tabla 6.2**  
**Beneficios a incorporar en la App BP Promociones persona adulta mayor**

<b>Beneficios</b>	<b>Especialidad</b>
<b>Diagnóstico de la salud financiera</b>	BP Economy permite obtener un diagnóstico financiero sobre la salud financiera, mide la evolución de los ingresos y gastos.
<b>Mi Jubilación</b>	Mi Jubilación BP, permite conocer toda la información referente al cálculo de la pensión, se sugiere hacer el vínculo a la página de la Caja Costarricense de Seguro Social.
<b>Beneficios prejubilación</b>	BP Pre jubilación facilita toda una serie de información en cuanto a calidad de vida y proyecciones para mejorar la salud, así como realizar inversiones razonadas una vez que finalice su período laboral y se disponga de las prestaciones.
<b>Programa de Educación Financiera</b>	Información por medio de videos y casos de éxito que brinden consejos permanentes para el buen uso de las finanzas.
<b>Mi Plan de Inversión de Pensiones</b>	Planes de inversión de la pensión en su ciclo de vida, está orientado a las personas que inician su vida laboral hasta la edad de pensionarse, este funciona similar al Plan de Ahorro Voluntario de Popular Pensiones.
<b>Envejecer con dignidad y plenitud</b>	Línea de financiamiento para empresas u organizaciones vinculadas con la prestación de servicios para la tercera edad, comprometidas con la calidad de vida de las personas adultas mayores. Centros de Atención Integral para las personas adultas mayores.



<b>Beneficios</b>	<b>Especialidad</b>
<b>Afiliar la pensión al Banco Popular</b>	BP Pensiones, fortalecer la promoción de Popular Pensiones para recibir la pensión en el Banco Popular.
<b>Ofertas de ocio</b>	BP Ofertas de ocio y diversión: ventajas de tener la pensión con Banco Popular, ofertas en ocio, viajes a nivel nacional e internacional, diversión en teatros, parques, cines, salud (clínicas con todas las especialidades, nutrición, medicamentos etc.). Gimnasios, calzado, ropa, artículos para el hogar, cursos de cocina, especialidades en vinos, floristería, decoración, tecnología (oferta de teléfonos celulares, TV Smart), artículos deportivos, suplementos deportivos e instrumentos de ayuda técnicas.
<b>Ofertas para la persona adulta mayor y el núcleo de familia</b>	BP Family Senior ofrece una serie de soluciones financieras para el cuidado y mejora de la salud día con día, se entrega la tarjeta de crédito o debito gratuita para el titular y un beneficiario, servicios de la banca digital y entrega de correspondencia por vía digital (información de nuevas promociones), acceso al servicio de solicitud de citas en hospitales del estado. Para obtener la cuenta Family debe recibir su pensión en el Banco Popular, hacer uso mínimo de tres veces cada seis meses de la tarjeta BP Adulto en algún comercio y realizar pagos de los servicios básicos, tomar algún seguro de vida, hogar o vehículo o ser beneficiario de un seguro.  Servicio del Programa BP Global y sus beneficios.
<b>Ofertas de Inversión en Bolsa</b>	BP Valores. que permite realizar inversiones en Bolsa y la obtención de intereses atractivos.

<b>Beneficios</b>	<b>Especialidad</b>
<b>Accesibilidad</b>	La App se recomienda cumpla con la Ley 7600, sobre la accesibilidad para personas con discapacidad, se recomienda habilitar el sistema de audio que facilite la escucha de la información para las personas no videntes, así como colores claros y letra grande de fácil lectura.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como valor agregado se recomienda que la App sea accesible para personas con discapacidad, se recomienda habilitar el sistema de audio que facilite la escucha de la información para todas las personas, del mismo modo se recomienda que los colores sean claros y la letra utilizada sea grande y de fácil lectura.

#### **10. Programa de Educación Financiera**

Como resultado de las consultas realizadas sobre necesidades y expectativas se despliega la necesidad de contar con un programa de educación financiera como por ejemplo Plan de Educación Financiera y el Diagnóstico de Situación Financiera orientada a la población adulta mayor, que brinde información por medio de videos y casos de éxito, junto con consejos permanentes para el buen uso de las finanzas.

#### **11. Prácticas de Voluntariado Corporativo**

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con el Comité Estratégico de Voluntariado Corporativo que constituye, desde la estrategia de la organización, las acciones de voluntariado en triple línea base: económico financiero, social y ambiental.

Sobre las personas adultas mayores se recomienda realizar horas de voluntariado al Hospital Blanco Cervantes o a Centros de Atención Integral de personas adultas mayores, puesto que es un beneficio que muestra el compromiso de la organización y de su personal en esta materia.

#### **12. Plan de activación comercial de aliados comerciales**

Dentro de los objetivos en el presente trabajo se planteó crear una propuesta de un Plan de Activación de aliados comerciales, que brinden beneficios que mejoren la calidad de vida de

las PAM y sus familias, por ello se presenta en la Tabla 6.1 la Definición de los objetivos del Plan de Activación de Aliados Comerciales.

**Tabla 6.1**  
**Definición objetivos del Plan de Activación de Aliados Comerciales**

	<b>Desarrollar un programa de aliados comerciales con productos y servicios que brinden descuentos especiales para la población adulta mayor y sus familias.</b>
<b>Logros esperados</b>	Beneficios directos para la población adulta mayor, fortalecer la relación con aliados comerciales, generar ingresos por servicios a través de la Tarjeta de Adulto Mayor
<b>Qué necesita la persona adulta mayor</b>	Una gama de servicios que le permita obtener bienestar y calidad de vida
<b>Qué se necesita para conseguir beneficios que generen bienestar y calidad de vida para las personas adultas mayores</b>	Crear alianzas comerciales con las diferentes empresas en aspectos como salud, vivienda, entretenimiento, educación, entre otros.
<b>Plazo establecido para desarrollar el Plan de Activación de Aliados Comerciales</b>	I semestre año 2019
<b>Qué medios se tendrá disponibles para comunicar el Plan de Aliados Comerciales</b>	Redes sociales y correo electrónicos, App BP Promociones, página web.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Como parte de la propuesta de implementación del Plan de Activación de Aliados Comerciales, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con 24 BP Totales a nivel de las cabeceras de cantón, por lo que se propone realizar la activación en cada una de las 7 provincias del territorio costarricense durante el día de pago de las pensiones, conforme a la Figura 6.2 Distribución del Plan de Activación de Aliados Comerciales por provincias en el

territorio costarricense, a fin de que la distribución se realice de forma provincial o regional conforme a la división comercial de negocios de la organización.

**Figura 6.25**  
**Distribución del Plan de Activación de Aliados Comerciales por provincias en el territorio costarricense**



Fuente: Juventud, 2014.

Con el fin de comprender las acciones realizadas por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal en materia de aliados comerciales, se debe mencionar que en la actualidad se cuenta con un programa con características especiales “App tecnológica”, que contiene una serie de ventajas para ser utilizadas por medio de las tarjetas de crédito y débito del Banco Popular.

Este programa tiene como fin otorgar financiamiento en la modalidad Tasa Cero, además se cuenta con un apartado de promociones que ofrecen una serie de descuentos que oscilan entre un 5% y un 70%, en salud, restaurantes, moda, entretenimiento, vacaciones, hogar, tecnología, educación, vehículos, bienestar y servicios.

Sobre el apartado BP Promociones y Descuentos, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal en la actualidad tiene habilitados 92 convenios activos con aliados comerciales, de los cuales se tiene presencia en 6 de las 7 provincias, siendo la provincia de Limón la que se recomienda iniciar con un proceso de afiliación de aliados comerciales, a fin de ofrecer los servicios en dicha provincia.

A partir del año 2019, se recomienda incorporar en la propuesta de los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible el Plan de Activación de Aliados Comerciales, conforme se presenta en la Tabla 6.2 Periodicidad de presencia de aliados comerciales durante el día de pago de las pensiones, de forma presencial y con información virtual en una herramienta tecnológica como una App, al menos cada cuatro meses a los aliados comerciales en los 24 BP totales.

**Tabla 6.2**  
**Periodicidad de presencia de aliados comerciales durante el día de pago de las pensiones**

<b>Cantidad de BP Totales</b>	<b>Meses previstos de presencia física de aliados comerciales</b>
<b>8 BP Total</b>	Febrero, mayo, agosto, noviembre
<b>8 BP Total</b>	Marzo, junio, setiembre, diciembre
<b>8 BP Total</b>	Abril, julio, octubre, enero

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al establecer la periodicidad de visitas de aliados comerciales se sugiere que la distribución de visitas en las 24 BP totales sea en los meses previstos en la Tabla 6, Periodicidad de presencia de aliados comerciales durante el día de pago de las pensiones.

De este modo se logra establecer una frecuencia mensual en las diferentes BP Totales, como se muestran en el Tabla 6.3 Plan de activación de aliados, que incorpora la cantidad de aliados comerciales y el BP Total según el siguiente detalle:

**Tabla 6.3**  
**Plan de activación de aliados comerciales en 24 BP Totales durante el día**

	BP Total	Cantidad de aliados
1	Catedral	3
2	Moravia	3
3	Desamparados	3
4	Paseo Colón	3
5	Heredia	3
6	Alajuela	3
7	Cartago	3
8	Puntarenas	2
9	San Ramón	3
10	Grecia	3
11	San Carlos	3
12	Liberia	3
13	Nicoya	3
14	Santa Cruz	3
15	Turrialba	3
16	Goicoechea	3
17	San Pedro	3
18	Pérez Zeledón	3
19	Puriscal	2
20	Ciudad Neily	3
21	Cañas	3
22	Limón	3
23	Guápiles	3
24	Pavas	3

Fuente: Elaboración propia (2018)

El planteamiento realizado sobre el Plan de Activación de Aliados Comerciales es un insumo muy valioso para los BP Totales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, puesto que en la actualidad se carece de un ordenamiento y una programación verdadera, que permita el disfrute de los múltiples beneficios para las PAM.

### **13. Medición, evaluación para la mejora continua**

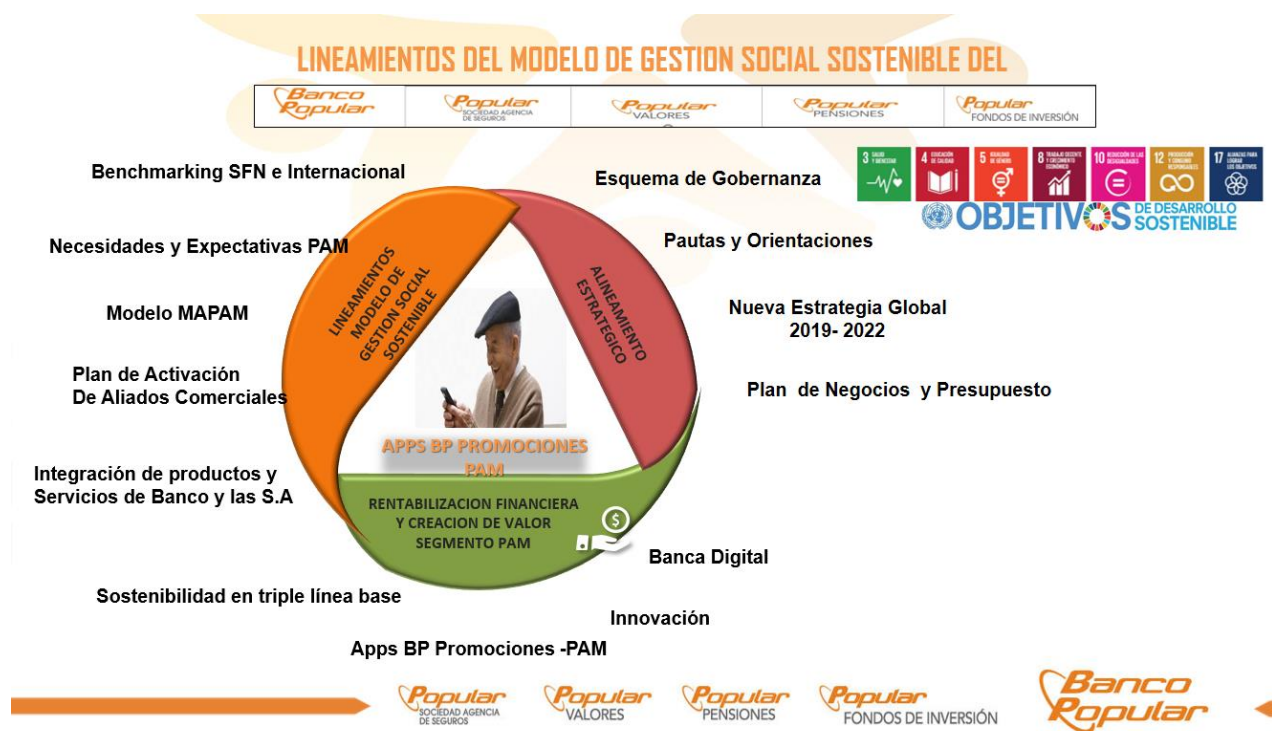
Un aspecto relevante de los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible es la implementación de indicadores de medición, como por ejemplo cantidad de personas PAM clientela versus cantidad de nueva clientela PAM usuarios de la App; cantidad de ahorros actuales versus nuevos ingresos en ahorros de los PAM.

Para la evaluación se sugiere que sea incorporado dentro del *Balance Score Card* y los Balances de Desarrollo Personal por medio de metas de captación. Como elemento de mejora continua de los procesos de implementación se sugiere realizar, al menos cada dos años la consulta a los grupos de interés como por ejemplo los Gerentes de los BP Totales, Gerentes de Experiencia al Cliente, personas pensionadas, Guías Especializadas y núcleo de familia si los lineamientos planteados en el Modelo de Gestión Social tienen aspectos de actualización y mejoras.

Como parte de la construcción de los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible es necesario incorporar todos los aspectos indicados en la Tabla 6.1 Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible aplicado al MAPAM, tal y como se puede apreciar en la Figura 6.3. Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal- MAPAM, que viene a ser uno de los importantes resultados del presente trabajo.

En esta propuesta se plantea que exista el proceso de gestión de administración del programa que contemple las líneas esenciales a fin de poder brindar accesos y beneficios a toda la población adulta mayor del Banco Popular, que visualice la integración de productos y servicios del universo de todo el Conglomerado Financiero por medio de una herramienta tecnológica que concentre y sea accesible a toda la clientela PAM. Así mismo, al ser un segmento que se encuentra en la Estrategia Global, debe contar con objetivos, metas, acciones, responsables y plazos de medición con el fin de garantizar la confiabilidad y que las métricas puedan indicar resultados de la frecuencia de uso y los negocios generados a través de la herramienta de la App.

**Figura 6.3**  
**Lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible del Conglomerado Financiero**  
**Banco Popular y Desarrollo Comunal- MAPAM.**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sobre la propuesta de creación de App BP Persona Adulta Mayor complemento al MAPAM, se plantea conforme a la Figura que tenga en su contenido una serie de alianzas comerciales estratégicas, entretenimiento (teatro, cines, conciertos), ocio, deportes, alimentación, viajes, salud, tecnología (venta), cultura, charlas virtuales en temas nuevos (ambiente).

Adicionalmente, que se incorpore en el Portafolio de Negocios, productos y servicios para las PAM. Por otra parte, incluir en el Plan de Jubilación, la promoción de planes voluntarios de pensiones, el plan de activación de aliados comerciales para que sea de conocimiento público en los BP Totales.

La formación permanente en Ley 7935, Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, asesoría legal y abordaje de los abusos patrimoniales por parte de la familia, desarrollo del programa



BP Economy (que brinda el diagnóstico de la situación financiera), desarrollo del Plan BP Family Senior que ofrece beneficios para toda la familia, como por ejemplo la exoneración en el cobro de las comisiones, apoyo en programas de voluntariado y la oferta de centros de atención integral, entre otros.

La App BP Promociones se plantea como un complemento al Modelo MAPAM y a los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible, aplicado a nivel corporativo que incorpore los logos y los productos de forma integral de las cuatro Sociedades Anónimas: Popular Pensiones, Popular Seguros, Popular Puesto de Bolsa y Popular Valores, como se presenta en la Figura 6.4 App BP Persona Adulta Mayor complemento al MAPAM.

**Figura 6.4**  
**App BP Persona Adulta Mayor complemento al MAPAM**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con el desarrollo de esta App para las personas adultas mayores, la incorporación de los aspectos mencionados y el detalle de alianzas comerciales, plan de jubilación interna, portafolio de negocios y servicios para las PAM, la promoción de planes voluntarios de pensiones, atención de necesidades y expectativas como charlas con finanzas sanas, el plan de activación de aliados comerciales, capacitación en la Ley 7935, Ley Integral de la Persona

Adulta Mayor, creación del Programa BP Economy que diagnostica la situación financiera del PAM, BP Family Senior que brinda beneficios para el núcleo de familia y ofertas de centros de atención integral, se pretende ser un producto único en el mercado.

Por otra parte, la herramienta que se plantea como la App viene a ser un hito innovador en el Sistema Financiero Nacional, que le permitiría al Banco Popular y de Desarrollo Comunal mantener el liderazgo en el servicio orientado a este segmento de población PAM. Adicionalmente, viene a ser un elemento de diferenciación, de competitividad, que permita fortalecer la eficiencia en el servicio, el posicionamiento en el mercado y mejorar la imagen de la organización, fortalecido por un plan de comunicación robusto para el público interno con instrucciones para su uso y al público externo que optimice los beneficios a la clientela PAM.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dada la investigación realizada sobre los aportes y desafíos de la Responsabilidad Social en el Modelo de Atención de las Personas Adultas Mayores, MAPAM, clientela del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se puede concluir que las acciones aisladas incorporadas bajo la figura de un Modelo único en el país y en Latinoamérica, han sido exitosas a través del tiempo desde su implementación en el año 2012 en el Banco Popular y el segmento de personas pensionadas al brindar una atención diferenciada.

Sin embargo, se identifican una serie de desafíos y necesidades con el fin de modernizarlo, fortalecerlo y alinearlo con las nuevas tendencias tecnológicas y sociodemográficas del país, de tal forma que permita, a través de los 13 lineamientos propuestos el Capítulo VII, transformar el Modelo MAPAM en un nuevo Modelo de Gestión Social Sostenible, que permite concentrar y administrar de forma ordenada y alineada una serie de productos y servicios que logren presentar al segmento PAM como rentable y que genere valor e impacto social en beneficio de la calidad de vida, atendiendo las necesidades y expectativas.

Conforme la investigación realizada en el presente proyecto se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. El Modelo de Atención de la Persona Adulta Mayor es un programa único en el Sistema Financiero Nacional privado y público, que brinda atención diferenciada de calidad, por lo que debe ser fortalecido en los BP Totales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
2. El Modelo MAPAM incorpora de forma innovadora a la figura de las personas Guías Especializadas exfuncionarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, quienes de forma voluntaria brindan los servicios durante el día de pago de las pensiones, esto debe ser ampliado a todas los BP Totales.
3. Se identifican entre las necesidades y expectativas de los PAM, el interés en recibir charlas de educación financiera, obtener descuentos en alimentación, salud, deportes, diversión, tecnología y la presencia de aliados comerciales en los BP Totales que ofrezcan múltiples

beneficios, por lo que deben ser tomados en consideración en los programas para las PAM.

4. Plantear reunión de presentación ante la Dirección de Banca de Personas del Plan de Activación de Aliados Comerciales para que sea incorporado en el Plan de Trabajo 2019.
5. El Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con una serie de aliados comerciales, sin embargo, ante las necesidades y expectativas identificadas por los PAM, es necesario hacer la revisión de los convenios y descuentos ofrecidos, de tal forma que se tenga presencia en las siete provincias del país y contemple la variedad de servicios en ocio, diversión, tecnología, entretenimiento, para que sea más atractivo a este segmento de población.

La propuesta de los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible para las PAM viene a fortalecer el Modelo MAPAM, por lo que debe ser presentado ante la Dirección de Canales para que valore la viabilidad de ser implementado mediante la modificación de la App BP Promociones del Banco Popular, como un sitio especializado para las personas adultas mayores.

Luego del estudio realizado se presentan las siguientes recomendaciones

1. En la propuesta de los lineamientos del Modelo de Gestión Social Sostenible, se recomienda implementar el Plan de Activación de Aliados Comerciales en los 24 BP totales, por medio de la Dirección de Banca de Personas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, para que los beneficios estén disponibles para las personas pensionadas que visitan las oficinas comerciales.
2. Desarrollar un plan de comunicación corporativa mensual en conjunto con Banca Fácil, que permita informar a toda la población que se encuentra pronta a pensionarse o jubilada, tanto interna como externa, clientela pensionada VIP del Programa BP Global, clientela que cotiza en el Régimen de Operadora de Pensiones Complementarias, clientela adulta mayor del Banco Popular, con el objetivo de dar a conocer la nueva App y los lineamientos del MGSS, así como los múltiples beneficios tanto para la persona adulta mayor como su núcleo de familia.
3. Fortalecer la figura de Guías Especializados MAPAM en los BP Totales que brindan sus servicios a la población adulta mayor, puesto que genera beneficios tanto para el

pensionado que ofrece el servicio al sentirse productivo como para la empresa, ya que mejora el servicio de cara al cliente.

4. Incorporar en el proceso de construcción del próximo Plan Estratégico Corporativo o estrategia vigente, las necesidades y expectativas, así como las buenas prácticas encontradas en esta investigación, como insumo y referencia para ser considerado en los demás grupos de interés del Banco, niñez, juventud, PcD, indígenas y migrantes.
5. Coordinar con la División de Seguridad de la Información del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para tomar las previsiones en materia de seguridad, para que la App brinde alta confianza en el uso de parte de la población adulta mayor.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**

Videoentrevista a personas adultas mayores clientela PAM del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Se adjunta CD, Sr. Oscar Sojo Alemán, Documentalista.

## Anexo 2



Sesiones de trabajo *Focus Group* a Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente.





## Anexo 3

### Instrumento de Encuesta aplicada a Gerentes y Gerentes de Experiencia al Cliente.

 <b>INSTRUMENTO DE VERIFICACION MUESTRAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCION DE LA PERSONA ADULTA MAYOR –MAPAM- EN EL BANCO POPULAR – CLIENTES PENSIONADOS Y GUIAS MAPAM</b>	
<b>NOMBRE:</b> _____	
<b>FECHA:</b> _____	
<b>ES UD GUIA ESPECIALIZADA MAPAM SI NO</b>	
1-Considera usted que el personal de la plataforma de servicios del Banco Popular brinda buen trato a la clientela adulta mayor? Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/>	4-Cuáles aliados comerciales (Deporte – alimentación- tecnología- salud- diversión, ópticas) le gustaría le ofrezcan descuentos especiales en las oficinas del Banco Popular durante el pago de las pensiones. Menciónelos _____ _____ _____
Observaciones: _____ _____	5-Le gustaría recibir charlas sobre el manejo de las finanzas sanas o educación financiera? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2- Los BP-TOTAL cuentan con guías especializados MAPAM para apoyar en el proceso de atención de los Adultos Mayores en los días de Pagos de pensiones? Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/>	Observaciones: _____ _____
Desea <u>ud</u> ser Guía Especializado, indique sus datos: _____ _____	6-Que recomendaciones de mejora considera usted que deben de incorporarse en el <u>Modelo</u> MAPAM de pago de pensiones del Banco Popular ? Explique: _____ _____ _____
3-Cuáles son sus necesidades y que servicios espera le brinde el Banco Popular en los días de pago de pensión? _____ _____ _____	<b>MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO COLABORACION PARA FORTALECER EL MODELO MAPAM , SU OPINION ES MUY IMPORTANTE</b> <b>SETIEMBRE 21 2018</b> <b>Licda. Lilliana Hall Hall/Responsabilidad Social Corporativa</b>

## Anexo 4

Fotos del Modelo de Atención de las Personas Adultas Mayores, MAPAM



## BIBLIOGRAFÍA

- Alianza para el Desarrollo Empresarial, AED. (5 de junio de 2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica*. Obtenido de [http://www.aedcr.com/sites/default/files/pn\\_responsasocialcr\\_2017.pdf](http://www.aedcr.com/sites/default/files/pn_responsasocialcr_2017.pdf).
- Análisis con base en el estudio Necesidades y Expectativas de los Grupos Vulnerables, D. &. (s.f.).
- Análisis del Estudio sobre Necesidades y Expectativas de los Grupos Vulnerables. (2017). Análisis del Estudio sobre Necesidades y Expectativas de los Grupos Vulnerables., Ditcher Y Neira.
- Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco Popular y Desarrollo Comunal y de Desarrollo Comunal. (27 de marzo de 2010). <https://www.bancopopular.fi.cr/AsambleaTrabajadores/Documents/Pautas%20y%20Orientaciones.pdf>. Obtenido de [www.bancopopular.fi.cr](http://www.bancopopular.fi.cr)
- Asamblea Nacional Constituyente, P. E. (8 de noviembre de 1949). *Constitución Política de Costa Rica*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=95479&strTipM=VA](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=95479&strTipM=VA): Sistema Costarricense de Información Jurídica
- Asamblea de Trabajadores Sectores-Sociales. (15 de julio de 2018). (<https://www.bancopopular.fi.cr/AsambleaTrabajadores/Paginas/Sectores-Sociales-d.aspx>). Obtenido de <https://www.bancopopular.fi.cr/AsambleaTrabajadores/Paginas/Sectores-Sociales-d.aspx>
- Atencion a personas adultas mayores, Triodos Bank. (30 de 10 de 2018). *Atención a personas adultas mayores - Triodos Bank*. Obtenido de <https://www.triodos.es/es/empresas-instituciones/nuestros-sectores/iniciativas-sociales/atencion-a-personas-mayores/>.
- BAC CREDOMATIC, 2. (23 de octubre de 2018). <https://www.baccredomatic.com/es-cr/node/43931>.
- Banco BAC, 2. (23 de octubre de 2018). <https://www.baccredomatic.com/es-cr/node/43931>.
- Banco Nacional de Costa Rica, 2. (23 de octubre de 2018). <https://www.bnrcr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>.

- Banco Popular y Desarrollo Comunal de Desarrollo Comunal, a. 2. (2012). *Informe del Modelo MAPAM, Modelo de atención de la persona adulta mayor*. San Jose: Banco Popular.
- Bank, L. C. (23 de octubre de 2018). [https://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/sociedad\\_es.html](https://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/sociedad_es.html).
- BBVA, 2. (23 de octubre de 2018). <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2017>.
- Bogotá, O. d. (22 de julio de 2018). *Modelo de Administración de Riesgos de Activos y Financiación del Terrorismo para las entidades sin ánimo de lucro*. Obtenido de <http://negociosresponsablesyseguros.org/modelo-de-gestion-empresarial-para-pymes-y-grandes-empresas/>: [www.negociosresponsablesyseguros.org](http://www.negociosresponsablesyseguros.org)
- Calvo, L. V. (25 de octubre de 2018). Ejecutiva Programa BP Global Banco Popular. (L. L. Hall, Entrevistador)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (2018, 31 al 2 de noviembre). *Reunión de Expertos sobre Envejecimiento y derechos de las personas mayores, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible | Evento | Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. San Jose: CEPAL.
- CONAPAM. (22 de julio de 2018). *CONAPAM*. Obtenido de <https://www.conapam.go.cr/inicio/>: [www.conapam.co.cr](http://www.conapam.co.cr)
- Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal de Desarrollo Comunal. (2017). *Plan Estratégico Corporativo, 2017 -2020* . San José: Banco Popular.
- crhoy.com. (10 de noviembre de 2018). *La Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel) presentó su más reciente informe sobre el comportamiento de este sector en el último año*. Obtenido de <https://www.crhoy.com/tecnologia/telefonía-movil-en-costarica-hay-casi-2-lineas-celulares-por-persona/>.
- División de Investigación de Mercados. (Junio de 2018). *Población Clientela de Persona Adulto Mayor del Banco Popular*. San José, San José, Costa Rica.
- División Investigación de Mercados del Banco Popular. (2018). *Datos de las personas adultas mayores*. San José.
- Elpaís.com. (27 de febrero de 2017). *Mobile World Congress*. Obtenido de [https://elpais.com/tecnologia/2018/02/27/actualidad/1519725291\\_071783.html](https://elpais.com/tecnologia/2018/02/27/actualidad/1519725291_071783.html).
- Global Reporting Initiative, G. G. (22 de julio de 2018). <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>. Obtenido de [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Grupo Mutual Alajuela, 2. (23 de 10 de 2018). <http://www.grupomutual.fi.cr/>.

Guerra, A. C. (2018). *Arreglos Internacionales y financiamiento para apoyar la implementación integrada de los ODS*. San Jose, Costa Rica: Centro de Estudios para América Latina, CEPAL.

Hall, L. H. (octubre de 2013). Obtenido de *Informe de estado del Modelo MAPAM 2013, Responsabilidad Social Corporativa*.

Hall, L. H. (2017). *Informe Verificación y Evaluación del Modelo de Atención de las Personas Adultas Mayores en las 24 BP Total*. San José: Banco Popular.

INEC. (5 de setiembre de 2008). [http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec\\_institucional/metodologias/documentos\\_metodologicos/40\\_metodologia\\_proyecciones\\_de\\_poblacion.pdf](http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/metodologias/documentos_metodologicos/40_metodologia_proyecciones_de_poblacion.pdf). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec\\_institucional/metodologias/documentos\\_metodologicos/40\\_metodologia\\_proyecciones\\_de\\_poblacion.pdf](http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/metodologias/documentos_metodologicos/40_metodologia_proyecciones_de_poblacion.pdf)

Instituto de Normas Técnicas, I. (2010). *NORMA INTE/ISO 26000:2010*. San Jose: INTECO .

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Setiembre de 2008). Obtenido de [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)

ISO, N. (22 de julio de 2010). *Descubriendo ISO 26000*. Obtenido de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf): [www.iso.org](http://www.iso.org)

La Caixa Bank, 2. (26 de octubre de 2018). [https://www.caixabank.com/trabajaconnosotros/conocenos\\_es.html](https://www.caixabank.com/trabajaconnosotros/conocenos_es.html). (1996). *Ley Integral de la Persona Adulta Mayor, ley 7935*.

Ley Orgánica del Banco Popular y Desarrollo Comunal de Desarrollo Comunal. (15 de marzo de 2015). La Gaceta #29.

Lic. Oscar Sojo, d. (2018). Día de pago de pensionados en BP Total San Pedro. San Pedro.

MIDEPLAN. (s.f.). <http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/CostaRicaProspectiva2045.pdf>. Obtenido de Costra Rica: Prospectiva en cambio Demografico al 2045.

Normas, I. (22 de julio de 2010). *Descubriendo ISO 26000*. Obtenido de <https://www.iso.org>: [www.iso.org](http://www.iso.org)

- Objetivos del Desarrollo Sostenible metas, 2. (15 de julio de 2018). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de [www.cr.undp.org/costarica/es/home/post-2015/sdg/overview.html](http://www.cr.undp.org/costarica/es/home/post-2015/sdg/overview.html): [www.cr.undp.org](http://www.cr.undp.org)
- Objetivos del Desarrollo Sostenibles metas, 2030. (15 de julio de 2018). [www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/post-2015/sdg-overview.html](http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/post-2015/sdg-overview.html). Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD: [www.cr.undp.org](http://www.cr.undp.org)
- Pensiones, P. (2018). [www.popularpensiones.fi.cr](http://www.popularpensiones.fi.cr). *Popular Pensiones Informa*, 1.
- Popular, Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco. (2010). *Pautas y Orientaciones Generales*. San José: Banco Popular y Desarrollo Comunal y de Desarrollo Comunal.
- Popular, D. d. (2018). *Plan Estratégico Corporativo 2018-2020*. San José: Banco Popular y Desarrollo Comunal y de Desarrollo Comunal.
- Popular, D. I. (15 de junio de 2018). *Datos del Modelo MAPAM - pensionados*. Central, San José.
- Popular, M. m. (1 de Junio de 2018). *Monitoreo Mensual del Modelo MAPAM*. San José: Banco Popular.
- Popular, R. d. (2016). *Reporte de Sostenibilidad*. San José: Banco Popular y Desarrollo Comunal y de Desarrollo Comunal.
- Porto, J. P. (8 de 11 de 2018). <https://definicion.de/modelo-de-gestion>. Obtenido de Definición Modelo de Gestión.
- Reporte de Sostenibilidad del Conglomerado Financiero Banco Popular. (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. San José: Conglomerado Financiero Banco Popular.
- U. d. (16 de julio de 2009). *Mesa redonda sobre el impacto del envejecimiento de la población*. Obtenido de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2009/07/16/en-el-2050-ancianos-seran-el-mayor-grupo-poblacional.html>
- Santander, P. d. (30 de octubre de 2018). [buscadores.bancosantander.es/clienteWSWeb/jsp/download.jsp?path=/internet/doc/gestora/planespensiones/fichas/ppg121301f.pdf](http://buscadores.bancosantander.es/clienteWSWeb/jsp/download.jsp?path=/internet/doc/gestora/planespensiones/fichas/ppg121301f.pdf).
- Semanario Universidad de Costa Rica, Mesa redonda sobre el impacto del envejecimiento de la población. (16 de julio de 2009). <https://www.ac.cr/noticias/2009/07/16/en-el-2050-ancianos-seran-el-mayor-grupo-poblacional.html>.