

Informe Anual 2017



**Banca para el
Desarrollo**
S B D

Consejo Rector del
Sistema de Banca
para el Desarrollo

Secretaría
Técnica

Informe de Resultados
del Sistema de Banca
para el Desarrollo

Informe Anual 2017



**Banca para el
Desarrollo**
S B D

Consejo Rector del
Sistema de Banca
para el Desarrollo

Secretaría
Técnica

Informe de Resultados
del Sistema de Banca
para el Desarrollo

1 Tabla de contenido

2	Presentación Presidente Consejo Rector	5
3	Descripción de la organización y su entorno	7
3.1	El SBD	7
3.2	Fondos y conformación	7
3.3	Composición del Consejo Rector	10
3.4	La Secretaría Técnica.....	11
3.5	Estructura organizacional	11
3.6	Sistema de gestión institucional	12
3.7	FINADE	12
3.8	Naturaleza jurídica y entorno normativo del SBD.....	12
4	Gobernanza Corporativa	13
4.1	Principios de gobierno corporativo.....	15
4.2	Descripción de los órganos de gobierno corporativo.....	15
4.3	Tema ético.....	16
4.4	Código de gobierno corporativo	16
4.5	Desarrollo tecnológico.....	16
4.6	Manejo financiero y contable	17
4.7	Sistema de información del SBD	17
4.8	Conflictos de intereses.....	18
5	Modelo de negocio	19
5.1	El SBD	19
5.2	El proceso de creación de valor.....	19

6 Riesgos y oportunidades	21
7 Estrategia y asignación de Recursos	25
7.1 Un abordaje clave: la estrategia digital	28
7.2 Productos y servicios financieros.....	30
7.3 Estrategia ante escasez de recursos.....	30
7.4 Convenios.....	31
8 Desempeño	32
8.1 Principales resultados del 2017.....	34
8.2 Evaluaciones independientes	36
8.3 Fomento	37
8.4 Desempeño institucional.....	39
8.4.1 Presupuesto.....	39
8.4.2 Plan Operativo Institucional 2017.....	39
9 Perspectivas futuras	41
10 Bases de preparación y presentación	43
11 Anexos	44

2 Presentación Presidente Consejo Rector

En el año 2015 se inicia con la publicación de este informe, que por requerimiento del inciso g¹ del artículo 14 de la Ley 9274 debe efectuarse anualmente y debe referirse sobre las metas y los impactos sociales y económicos alcanzados con los recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (en adelante SBD).

En esta tercera edición, luego de la reforma de la Ley, se inicia con la migración de un informe con enfoque centrado en una rendición retrospectiva tipo memoria institucional, a un informe integrado que, además de informar sobre los resultados y logros obtenidos para el periodo 2017, incorpora información no financiera relevante.

El cambio de enfoque es fruto de una mayor necesidad por brindar información con carácter prospectivo que, permita una comprensión de los impulsores del desempeño futuro que influyen en la creación de valor del SBD, a sus colectivos interesa-

dos: beneficiarios de la Ley, operadores acreditados del sistema, colaboradores, etc.

Con el informe integrado se satisfacen dos objetivos: la rendición de cuentas y la disposición de información cuantitativa y cualitativa relevante para el entendimiento sobre la capacidad del SBD para la creación de valor a corto, medio y largo plazo. En términos concisos se busca brindar una imagen holística de estos factores.

El diseño del informe toma en cuenta requerimientos internacionales sobre el reporte corporativo de reciente promulgación y de amplio uso, especialmente a nivel de empresas y organizaciones de gran escala que, una vez revisados y ajustados a la realidad institucional, permiten disponer de un formato actual y comprensivo de la realidad del SBD. Con el tiempo, se aspira a un informe que trasmita plenamente un mensaje claro, conciso e integrado.

Este informe incluye los siguientes contenidos:

- Descripción general de la organización y de su entorno
- Aspectos sobre la gobernanza corporativa

¹ El Consejo Rector del SBD anualmente debe remitir un informe a la Comisión Permanente Especial de la Asamblea Legislativa para el Control del Ingreso y el Gasto Público, la Contraloría General de la República y el MIDEPLAN sobre el cumplimiento de las metas, los impactos sociales y económicos alcanzados con los recursos del Sistema.

- Especificación del actual modelo de negocio
- Riesgos y oportunidades
- Enfoque de la estrategia y asignación de recursos
- Resultados cuantitativos como medida de desempeño del SBD
- Perspectivas futuras del SBD

Para el periodo 2017 el Consejo Rector se abocó a brindar respuestas diligentes a las demandas y necesidades de sus colectivos de interés, particularmente las que emergieron de la afectación producida por los fenómenos naturales y que requirieron un despliegue de todos los participantes del SBD para reactivar actividades productivas en las zonas afectadas.

Pese a estos factores exógenos, el SBD logró por tercer año consecutivo una colocación acorde con las metas propuestas a nivel consolidado. Al cierre del 2017 se tiene un monto otorgado de ₡ 422.332 millones y un saldo de cartera total en el orden de los ₡321.256 millones distribuidos en los distintos beneficiarios previstos en la Ley 9274. La cartera consolidada del Sistema cerró al 31 de diciembre del 2017 con una mora legal² promedio de 2,48% similar al promedio mostrado por el sector financiero costarricense regulado que se ubicó en 2,07%.

El SBD acumula al cierre del 2017 un total de 42.612 operaciones vigentes, con un 30% de los recursos colocados en cantones calificados como “muy bajo” y “bajo” índice de desarrollo social. Este esfuerzo desplegado a través de 55 operadores también se evidencia en la proporción de recursos colocados en zonas fuera de la región central, que representó cerca del 50% del total de colocaciones.

² Mora legal definida como la cartera en mora a un plazo mayor a 90 días más cobro judicial sobre la cartera directa del principal conforme lo definido como parámetro de referencia y a partir de lo establecido por el Acuerdo SUGEF 24-00.

En el ámbito institucional, conscientes de los múltiples retos y oportunidades, se continuaron los esfuerzos por contar con las tecnologías de información y comunicación que permitan disponer de un ente digital, en este sentido la Secretaría Técnica del SBD en conjunto con la Superintendencia General de Entidades Financieras lograron implementar el CIC-SBD, herramienta de especial importancia para los operadores financieros acreditados para lograr una comprensión del comportamiento de pago de los beneficiarios de la Ley 9274, en relación a los créditos de desarrollo provistos con recursos del SBD y del endeudamiento total con el Sistema Financiero Nacional, tal que les permita una mejor gestión del riesgo y toma de decisiones.

El decidido esfuerzo y dedicación de los operadores participantes del SBD, el Consejo Rector, junto con la Secretaría Técnica ha tenido resonancia a nivel internacional, destacando el seguimiento que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) está realizando al SBD como política pública para el desarrollo, es así que en el marco de este proceso, Costa Rica fue sede del Seminario Internacional “Promoviendo la inclusión financiera a través de políticas de innovación de la banca de desarrollo”, cuyo objetivo fue generar un espacio de diálogo e intercambio de conocimientos entre diferentes actores especializados en el tema de la inclusión financiera, que permitieran poner en perspectiva el estado de situación de los sistemas de banca para el desarrollo en Latinoamérica y particularmente el caso costarricense.



Dr. Luis Felipe Arauz Cavallini

Presidente, Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

3 Descripción de la organización y su entorno

3.1 EL SBD

El Sistema de Banca para el Desarrollo es un conjunto de entidades heterogéneas alineadas bajo la consecución de un macro objetivo común: la inclusión financiera, el fomento y el desarrollo de los emprendedores y de los micros, pequeños y medianos empresarios y productores.

El SBD ha sido configurado como un sistema destinado a financiar e impulsar proyectos productivos, factibles, técnica y económicamente, que se vale de un esquema colaborativo entre múltiples actores que buscan colaborar en la concreción de un modelo de desarrollo con movilidad social de los beneficiarios del Sistema.

Ciertamente el SBD es una política pública de inclusión y fomento, que busca mitigar los impactos adversos que ha tenido el modelo de desarrollo del país.

En este contexto para dimensionar el SBD y su peso dentro del Sistema Financiero Nacional, al cierre del 31 de diciembre del 2017 el saldo de la cartera de todos los fondos amparados a la Ley 9274 representan aproximadamente un 4% del crédito total a actividades productivas (excluyendo vivienda y consumo que constituye el ramo de banca de

personas) y cerca de un 17% al crédito a actividades productivas dirigido a las mipymes. Esta cifra permite discernir la magnitud del SBD dentro de la oferta de financiamiento, con ello clarificar para los colectivos de interés su real alcance e impacto. En razón de este contexto, el SBD como política pública debe atender su mandato basado en una estrategia focalizada, evitando dispersiones ante una disponibilidad acotada de recursos tal y como lo mencionó la Comisión Evaluadora en su informe del 2016.

El Consejo Rector del SBD y propiamente su Secretaría Técnica esta clasificado como un ente administrador de fondos públicos y constituye parte del sector público descentralizado institucional de conformidad con la clasificación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan).

3.2 FONDOS Y CONFORMACIÓN

El SBD tiene tres fuentes de fondeo: el Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (**FINADE**), el Fondo de Crédito para el Desarrollo (también llamado "Peaje Bancario" o simplemente **FCD**) y el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (**FOFIDE**).

Asimismo, de manera alternativa para el llamado peaje bancario, y siempre en cumplimiento de la opción ii) del artículo 59³ de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (Ley 1644) los Bancos Privados pueden disponer de los recursos en forma directa⁴ y colocarlos en beneficiarios de la Ley, mecanismo denominado para efectos de la estadística del SBD como créditos de desarrollo (**CREDES**).

A través de la disposición de los recursos de estos fondos, los operadores financieros acreditados del SBD pueden atender los requerimientos de los beneficiarios de la Ley 9274.

En cuanto a la conformación, al cierre del 2017, el Sistema de Banca para el Desarrollo cuenta con un total de 55 entidades registradas, tanto reguladas como no reguladas, las cuales, funcionan como operadores financieros, agentes colocadores o agentes corresponsales. La cantidad muestra un incremento en 21 entidades comparado con las 34 acreditadas a diciembre del 2014, fecha de la reforma de la Ley del SBD.

Los operadores financieros se clasifican en grupos pares en función de sus características. Así se tiene una primera agrupación en regulados y no regulados. El grupo de regulados se subdivide en públicos y privados. En estos grupos, se ubican bancos, cooperativas, financieras y mutuales, todos bajo la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras (**SUGEF**).

En los no regulados se ubican las entidades de índole financiera⁵ y las sectoriales. Para la primera subclasificación, se consideran las microfinancieras, por ejemplo. En la segunda, están las cooperativas de servicios múltiples.

Los agentes colocadores son organizaciones que, por su naturaleza, función e impacto en las comunidades, acceden⁶ recursos del SBD a través de un operador acreditado, el cual, les brinda soporte y seguimiento.

Los agentes corresponsales son organizaciones que no gestionan recursos directamente; su rol consiste en vincular a potenciales beneficiarios con operadores financieros acreditados.

Esta estructura basada en una estrategia colaborativa permite disponer de una amplia red de puntos de contacto a nivel nacional.

Finalmente, el SBD también atiende las necesidades no financieras y de capacitación de los emprendedores y de las mipymes vía convenios con universidades y del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), institución que por mandato legal debe fortalecer las habilidades técnicas de los beneficiarios de la Ley 9274.

Seguidamente se muestra una imagen que ilustra esta conformación.

3 Este artículo establece los requisitos a la banca privada para captar en cuenta corriente.

4 En caso contrario trasladan los recursos a la Banca pública para su administración y con ello surge el FCD.

5 Se refiere a entidades tipo Microfinancieras o similares que, si bien financian Unidades Productivas, no realizan Intermediación Financiera, por lo tanto no son reguladas por la SUGEF.

6 Bajo el modelo de Banca de segundo piso.



Mecanismo para promover la movilidad social de los sujetos beneficiarios a partir de su inclusión financiera y económica (productiva)

3.3 COMPOSICIÓN DEL CONSEJO RECTOR



LUIS FELIPE ARAUZ

Presidente

Ministro de Agricultura y Ganadería



GEANNINA DINARTE

Vicepresidenta

Ministra de Economía, Industria y Comercio



JUAN RAFAEL LIZANO

Director

Representante de la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria



LUIS ALFREDO DURÁN

Director independiente



ENRIQUE EGLOFF

Director

Representante de la Cámara de Industrias de Costa Rica

3.4 LA SECRETARÍA TÉCNICA

La Secretaría Técnica del SBD es creada para la ejecución, articulación, coordinación e implementación de los alcances de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, así como de la articulación de la totalidad de recursos establecidos para el SBD. La Ley 9274 en el artículo 28 dispone que la Secretaría Técnica del Consejo Rector, es un órgano público con personalidad jurídica instrumental y patrimonio propio, el cual funciona bajo la dirección del Consejo Rector, en su condición de máximo jerarca y estará a cargo de un Director Ejecutivo.

Para el mejor apoyo al Consejo Rector, la Secretaría Técnica ha determinado dentro del enfoque de gobernanza corporativa diez ejes de gestión divididos en cinco dimensiones o ámbitos que, procuran atender y apoyar las demandas del Consejo Rector y las derivadas de la propia Ley 9274.

El siguiente esquema muestra dicho arreglo funcional:

Ámbito	Negociación y Operación			Estrategia y soporte			Entrega de valor social		Aseguramiento	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eje de gestión	Coordinación Interinstitucional (cooperación)	Servicios Financieros	Servicios NO Financieros	Estrategia Digital	Gestión Estratégica	Gestión administrativa (operativa)	Acceso a recursos e inclusión	Desarrollo Integral	Control y Transparencia	GRC

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El SBD dispone de una estructura organizacional alineada a los ejes de gestión y a la estrategia de la organización, que a su vez permite velar por una adecuada asignación de la autoridad y responsabilidad de la entidad, así como líneas de delegación.

Al cierre del 2017 la estructura consiste: a) Consejo Rector⁷, b) Director (a) Ejecutivo⁸(a), c) El Auditor(a) Interno(a) y cuatro Direcciones: Dirección General de Operaciones y Finanzas, Dirección de Fomento y Promoción para el Desarrollo, Dirección de Riesgo y la Dirección de Estrategia Digital. Las calidades, funciones y responsabilidades de cada órgano son aquellas dispuestas en la Ley y Reglamento.

Al cierre del año 2017, la Secretaría Técnica del SBD cuenta con 34 funcionarios. En el **anexo 1** se muestra un esquema con la estructura indicada.

7 Definido por la Ley 9274, como superior jerarca del Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual tendrá las funciones que le establece la Ley 9274. La Secretaría Técnica funcionará bajo la dirección del Consejo Rector, en su condición de máximo jerarca.

8 Administra la Secretaría Técnica y es quien tiene la representación judicial y extrajudicial de la Secretaría Técnica, con las facultades que establece el artículo 1253 del Código Civil.

3.6 SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

El Sistema de gestión de la Secretaría Técnica está fundamentada en el desarrollo del Plan Operativo Institucional (POI⁹), el cual es gestionado por medio de un Cuadro de Mando Integral¹⁰ y planes de trabajo específicos de cada una de las áreas operativas supra indicadas. Los resultados obtenidos son analizados por medio de un Comité Ejecutivo, auditados trimestralmente, y posteriormente presentados cada semestre al Consejo Rector para su consiguiente remisión a la Contraloría General de la República.

En los últimos tres años los resultados obtenidos en la ejecución del POI han sido superiores al 90%.

La metodología dispuesta por el Consejo Rector y ejecutada por la Secretaría Técnica permite gestionar efectivamente el Plan Operativo Institucional (POI), alineado al Plan Estratégico Institucional, de la cual se desprende la entrega de información relevante sobre la gestión y el cumplimiento de metas y objetivos, para de esta forma apoyar el proceso de toma de decisiones del Consejo Rector del SBD.

3.7 FINADE

La Ley 8634 da origen al Fideicomiso Nacional de Desarrollo (en adelante FINADE), luego se modifica en el mes de noviembre del 2014, siendo que en la actualidad se rige por la Ley 9274 y su Reglamento.

Este fideicomiso que se constituyó a partir de la integración de algunos fideicomisos del Sector Agropecuario que existían en el país: Reconversión Productiva, PPZN, MAG-PIPA, Fideicomiso Agropecuario, Prodapen e Incopesca, cuyo objetivo primordial corresponde brindar apoyo financiero y no financiero a las denominadas micros, pequeñas y medianas empresas costarricenses.

Conforme la legislación vigente, FINADE se estructura en fondos específicos: Fondo de Financiamiento, Fondo de avales, Fondo de Servicios financieros y de desarrollo empresarial.

La estructura actual del fideicomiso FINADE, está diseñada para ser administrada como un solo fideicomiso que consolida la información contable, sin embargo, cada fondo administra una contabilización separada para asegurar la individualización tanto patrimonial, como del resto de las operaciones contables y financieras.

Al cierre del año 2017 el FINADE cuenta con 18 funcionarios directos y 9 indirectos aportados por el fiduciario (Banco de Costa Rica).

3.8 NATURALEZA JURÍDICA Y ENTORNO NORMATIVO DEL SBD

El Consejo Rector del SBD tiene competencias legales para coordinar el conjunto de participantes del Sistema, determinar las directrices y lineamientos para su funcionamiento, en general determinar su curso, acreditar programas y supervisar y controlar que los participantes y el SBD como un todo se ajusten a los fines de la Ley 9274.

El bloque normativo de base lo constituye la Ley 9274 y su Reglamento, sin embargo, por ser una institución de derecho público debe atender y en lo pertinente cumplir con el resto de disposiciones que tienen relación con su ámbito de competencia y naturaleza; para ello ha venido incorporando un modelo de gobernanza corporativa que le permita velar por el desempeño bajo un enfoque de aseguramiento (riesgo y cumplimiento) mediante la optimización y alineamiento de los procesos inherentes a la naturaleza del negocio.

⁹ El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades específicas que se llevarán a cabo en periodos de un año.

¹⁰ Durante el periodo 2018 el Cuadro de Mando Integral (CMI) será sistematizado.

4 Gobernanza Corporativa

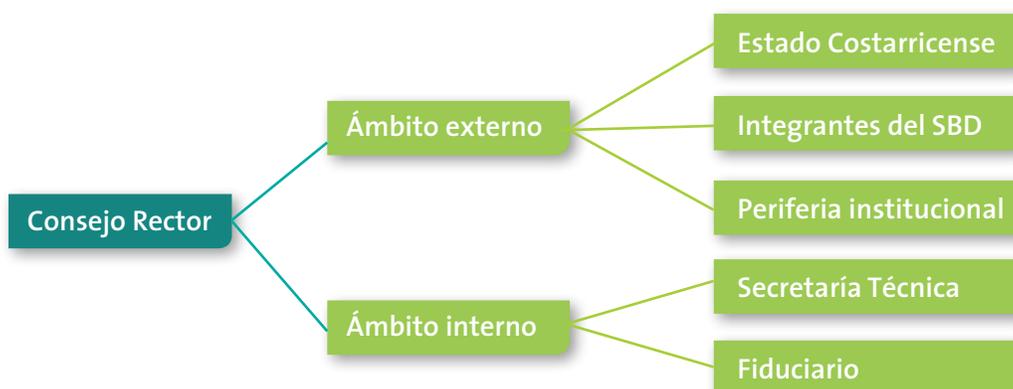
El Gobierno Corporativo para el SBD es entendido como:

El conjunto de prácticas, disposiciones, procesos y estructuras; adoptadas, implementadas y ejecutadas para dirigir y controlar el SBD; asimismo para velar que los resultados, los objetivos y las decisiones tomen en cuenta los requerimientos y necesidades del sistema y sus partes interesadas.

Dada la naturaleza del SBD conferida en su Ley, existen dos ámbitos y cinco perímetros que requieren una gobernanza por parte del Consejo Rector. En la siguiente figura se presentan estos perímetros.

El Estado Costarricense constituye el primer perímetro, en él, corresponde la interacción con el Poder Legislativo y Ejecutivo, de manera que se de una concordancia entre la “macro” política pública y la emitida por el Consejo Rector, además corresponde a la instancia “superior” a la que se debe rendir cuentas.

El siguiente perímetro lo constituye propiamente el Sistema a través de relaciones recíprocas entre sus integrantes y el Consejo Rector.



El tercer perímetro se refiere a la periferia institucional, se conforma por las instituciones que sin ser parte del SBD, cumplen un rol preponderante para el SBD y su devenir, por ejemplo el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Instituto Mixto de Ayuda Social, El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, asimismo el Banco Central de Costa Rica, las Superintendencias, la Contraloría General de la República, etc.

El cuarto y quinto perímetro conformado, respectivamente, por la Secretaría Técnica y el Fiduciario del FINADE, requieren de una atención especial y más intensa, fundamentalmente por ser en el brazo ejecutor y cuyo engranaje influirá en la eficacia y eficiencia de la planificación estratégica.

Respecto a los ejes del Gobierno Corporativo es necesario indicar que estos emergen de los ámbitos externo e interno comentados y reflejan grandes áreas o dominios en los que el Consejo Rector deberá centrar su gestión, sin embargo por constituirse en una abstracción de una realidad compleja, es posible que otros tópicos requieran ser atendidos conforme el devenir institucional.

Seguidamente se ilustran los ejes objeto de gobernanza:

En el ámbito externo se identifican principalmente tres bloques: Relaciones, Intereses y Recursos. En el ámbito interno se identifican tres bloques: Procesos, Tecnología y Estructuras-Roles. Posteriormente y como bloque “pivote” o “transversal” se identifica la Información.

Las **relaciones** refieren a todas las vinculaciones que requieren una interacción entre el Consejo Rector y una o más instituciones o partes interesadas.

Los **intereses** son las inclinaciones, beneficios o conveniencias en el orden político o material que pueden existir entre el Consejo Rector, sus miembros y sus partes interesadas, que requieren de una gestión apropiada, aún más cuando son contrarias o cuando generen un conflicto de intereses.

Los **recursos** describen un espectro de elementos, su fuente, disponibilidad y su uso (destino). En este apartado se hace referencia a los fondos financieros dispuestos para financiamiento, de fondos destinados a otras formas de apoyo al beneficiario de la Ley (por ejemplo para asistencia técnica, patrocinios, desarrollo empresarial, etc.) hasta el apoyo logístico (instalaciones, recurso humano, recurso tecnológico) y liderazgo institucional.



Los **procesos** constituyen el engranaje mediante el que se transforman, bajo determinadas condiciones y plazo, insumos en productos o servicios con valor para el usuario, sea interno o externo (por ejemplo operadores y beneficiarios).

La **tecnología** incluye los elementos de hardware, software, telecomunicaciones y conectividad que permiten, entre otros, automatizar, capturar, procesar, almacenar, transformar y presentar información de manera consistente y segura. Este eje, por su importancia estratégica, requiere de prácticas de gobierno y gestión bajo estándares de amplio reconocimiento internacional.

Las **estructuras y roles** implican todas aquellas áreas jerárquicas o funcionales que permiten asignar funciones, autoridad y responsabilidades, cuyo concurso permita disponer de la información necesaria para la adecuada toma de decisiones bajo incertidumbre y en un marco de legalidad.

Finalmente, se requiere gobernar un eje transversal denominado **información** que a efecto del cumplimiento del mandato legal del SBD y del bloque legal adyacente debe gestionarse bajo estrictos criterios con el objetivo de resguardar los intereses de todas las partes interesadas.

4.1 PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un marco de gobierno corporativo robusto requiere plasmar a través de principios o fundamentos la filosofía bajo la cual se conducirán las decisiones de los individuos y de los órganos de gobierno que las toman o influyen en ellas. Dichos principios constituyen por tanto una proposición o noción general que guía la acción, facilita la interpretación y suple la insuficiencia de información.

Los principios de Gobierno Corporativo del Consejo Rector del SBD y su Secretaría Técnica son los siguientes:

Principios
1. Integridad y transparencia
2. Cumplimiento y rendición de cuentas
3. Idoneidad
4. Visión sistémica
5. Acceso equitativo e inclusión financiera
6. Proporcionalidad
7. Innovación y mejora continua
8. Sostenibilidad financiera
9. Digitalización
10. Sostenibilidad ambiental

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Consejo Rector del SBD es el máximo órgano de dirección, conformado por cinco miembros, quienes tiene a cargo la dirección y rectoría del SBD, procurando el efectivo cumplimiento del mandato legal. El Consejo Rector, a la finalización de cada año establece la programación¹¹ de las sesiones que se llevarán a cabo en el siguiente periodo. Dichas sesiones por lo general se establecen cada quince días. Esta periodicidad garantiza el conocimiento de los temas a tratar y facilita el seguimiento de los mismos. El artículo 14 de la Ley 9274 establece las funciones del Consejo Rector.

La Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica, es el máximo ejecutivo responsable de la Secretaría Técnica y es designado por el Consejo Rector, ejerciendo la representación judicial y extrajudicial legal principal de la organización. El artículo 38 del Reglamento a la Ley 9274 establece sus atribuciones y funciones.

En el año 2018 se estará iniciando con el funcionamiento de los Comités de apoyo del Consejo Rector. En dichos comités habrá participación de un miembro del Consejo Rector, quién los preside.

¹¹ Durante el año 2017 se realizaron 20 sesiones ordinarias.

El Consejo Rector también cuenta con una Auditoría Interna como instancia independiente, objetiva y asesora.

En el año 2017, se implementó a nivel de la Secretaría Técnica un Comité Ejecutivo de carácter asesor y para deliberación sobre temas que convergen en los ejes de gestión que deben ser conocidos, evaluados y/o resueltos por la Dirección Ejecutiva.

4.3 TEMA ÉTICO

El Consejo Rector y la Secretaría Técnica; conscientes de la importancia de su gestión para el desarrollo del país y particularmente para la consolidación y profundización de un Sistema de Banca para el Desarrollo, asumieron el compromiso de conducirse bajo un conjunto de normas éticas y de conducta que atiendan el interés público y aseguren que las decisiones que se toman se ajusten entera y exclusivamente a la imparcialidad y a los objetivos del Sistema.

Este compromiso, se formalizó mediante el Acuerdo AG-1466-183-2016 del 27 de abril del 2016 con la aprobación del Código de Ética institucional, sentando las bases para un desempeño acorde con una serie de valores, principios y reglas de conducta que conforman una base objetiva para orientar los comportamientos de los colaboradores de la Institución, de los miembros del Consejo Rector y de otras partes interesadas.

4.4 CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Código de Gobierno Corporativo forma parte del engranaje que se ha dispuesto como parte del “marco de gobernanza corporativa del SBD”. El documento presenta y profundiza en los aspectos que guían la gestión del Consejo Rector y su Secretaría Técnica.

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo contará a partir del 2018 con seis comités¹²

de apoyo cuyo fin será el de asesorar y apoyar a este cuerpo colegiado en los temas de su especialización, que han sido establecidos en virtud de la relevancia de la materia en el quehacer institucional y de la coyuntura actual de SBD. Los Comités son los siguientes:

- Comité de Acreditaciones, Operadores y Productos.
- Comité de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
- Comité de Estrategia Digital
- Comité de Estrategia
- Comité Ejecutivo
- Comité de Crédito

A excepción del Comité Ejecutivo como del Comité de Crédito¹³, de naturaleza administrativa y de soporte a la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica; los demás comités, contarán con un miembro del Consejo Rector, quien los presidirá. Ello con el objeto de una mayor integración y alineamiento entre instancias de decisión.

Otros instrumentos con que cuenta la Secretaría Técnica para la gestión son: Manual Integral de Riesgos del SBD, Reglamento de Cauces Institucionales, Reglamento de Contratación Administrativa Institucional, Reglamento contra la discriminación y acoso laboral y un Reglamento de Teletrabajo.

4.5 DESARROLLO TECNOLÓGICO

El SBD se propuso ser una institución digital, para lo cual se vale de un uso intensivo de tecnología, como medida para mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y los costos asociados a la gestión de la Secretaría Técnica (ST), y con ello mejorar el servicio a la ciudadanía.

¹² Acuerdo AG-1776-220-2017 del 22 de noviembre del 2017.

¹³ Contingente, en caso de llegar a requerirse por algún imponderable o circunstancia.

Para esto la Secretaría Técnica y el FINADE están digitalizando todos sus procesos a fin de que les permita fortalecer el control interno, gestionar sus riesgos no financieros, perfeccionar la gobernanza corporativa y de las Tic y con ello propiciar oportunidad en la información, reducción de procedimientos, eficiencia operativa y mejora en los costos administrativos (tanto para la Administración como para los integrantes, colaboradores y beneficiarios del SBD) de manera que soporte el modelo de negocio y su desempeño.

4.6 MANEJO FINANCIERO Y CONTABLE

La Secretaría Técnica cuenta con una Dirección General de Operaciones y Finanzas, la cual provee servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio y proporcionar a la Dirección Ejecutiva los elementos que permitan la autorización de los recursos financieros necesarios para su operación, la consecución de metas de sus programas sustantivos, así como el ejercicio de su presupuesto. Contablemente¹⁴ asegura el correcto y oportuno ejercicio del presupuesto asignado al Consejo Rector, como del pago a terceros de manera que se realice en tiempo y forma conforme a los compromisos asumidos.

Asimismo, los procesos de adquisición de la Secretaría Técnica se realizan por medio del Sistema Digital Unificado de Compras Públicas del Estado y cubren todas las adquisiciones regulares relacionadas con las operaciones generales de la entidad.

4.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SBD

La Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo en su artículo 40 establece que “La Secretaría Técnica deberá contar con sistemas de información que le permitan tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar

y posteriormente recuperar, de modo adecuado, la información producida o recibida en instituciones, en el desarrollo de las actividades y en operaciones del SBD”.

En este sentido, el Consejo Rector y la Secretaría Técnica se han abocado a diseñar e implementar un Sistema de Información escalable y bajo tecnologías robustas, para ello durante el 2017 se logró con el concurso de los operadores acreditados homologar la capacidad técnica para proveer información estandarizada, que sea trazable y verificable por medio de la misma plataforma de la SUGEF. Este avance permitirá contar con información de todo el Sistema, consecuentemente un mejor conocimiento del endeudamiento y acceso a crédito de las mipymes y del resto de los sujetos beneficiarios. El diseño del Sistema de Información contempla el uso de sistemas BI¹⁵ de ORACLE.

El Sistema de Información se alimenta de la información generada por el proceso de acreditación de los operadores financieros y de sus programas de crédito aprobados. Asimismo, se nutre de la información remitida cada mes por los operadores financieros respecto a sus carteras de crédito. Esta última información es procesada por la Dirección de Riesgo de la Secretaría Técnica y presentada al Comité Ejecutivo¹⁶ para su análisis y posterior informe al Consejo Rector para mantenerle informado sobre la evolución de los principales indicadores.

Aunado a este esfuerzo, desde el año 2014 se realizan labores conjuntas con el Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica (IICE-UCR), con la finalidad de medir los resultados e impactos¹⁷ logrados por los programas aprobados por el SBD sobre los beneficiarios de la Ley. Para lo cual, en ese año, el Consejo Rector

¹⁴ Durante el año 2018 la Secretaría Técnica estará ejecutando un proyecto para la implementación de una contabilidad por centros de costos.

¹⁵ Business Intelligence (BI) comprende las estrategias y tecnologías utilizadas por el SBD para el análisis de datos de información estratégica.

¹⁶ Este Comité está conformado por los directores de cada área y es presidida por el Director Ejecutivo.

¹⁷ Según el mandato del artículo 14 inciso g).

aprobó un modelo para realizar dichas evaluaciones. La labor investigativa del IICE-UCR se ha concentrado en obtener cinco productos sustantivos: (1) El diseño de un sistema de indicadores de seguimiento para el monitoreo trimestral de los resultados del SBD; (2) un Informe de Evaluación de resultados de una muestra de programas del SBD en el año 2014: Café, Caña de azúcar y Adelante mujeres; (3) Informe de estado de situación del SBD en el año 2014; (4) informe de estado de situación del SBD en el año 2015 y (5) informe Línea de base de la evaluación de impacto para el SBD: Análisis de información y propuesta técnica.

La evaluación del impacto del SBD en su población beneficiaria será el resultado de un proceso mediante el cual, se evalúa en efecto que tienen los distintos programas dirigidos a la población meta de cada uno de éstos. Los programas son diversos y la población meta es muy heterogénea como para considerar una evaluación global de todos los programas en todos los beneficiarios. Por tanto, se

ha considerado que el proceso de evaluación debe ser gradual y a nivel de programas, de modo que a medida que se logren evaluaciones parciales, éstas vayan agregando criterios sobre una masa crítica de programas que podría dar una idea general del impacto del SBD como un todo.

Finalmente, en coordinación con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y los operadores financieros se estará construyendo durante el primer cuatrimestre del 2018 un grupo de indicadores de impacto para el SBD, iniciativa que viene a robustecer el Sistema de información actual.

4.8 CONFLICTOS DE INTERESES

El SBD incorpora dentro de los perfiles de puestos de cada uno de los funcionarios especificaciones sobre las políticas sobre posibles conflictos de intereses, percibidos o aparentes, por las partes identificadas, según corresponda.

5 Modelo de Negocio

5.1 EL SBD

El Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) es una política pública de fomento e inclusión financiera, económica y social, la cual, por medio de la articulación de los esfuerzos de distintas entidades e instituciones, pretende dinamizar el desarrollo del país por medio del acceso al financiamiento junto con el fomento, la innovación, transferencia y adaptación tecnológica, la generación de oportunidades y el fortalecimiento de las capacidades empresariales de los emprendedores, micros, pequeños y medianos productores.

5.2 EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR

El SBD actualmente opera como un mecanismo para financiamiento basado en un modelo de canalización de recursos en primer y segundo piso ejecutados por operadores acreditados y otros agentes especiales, cuyos recursos provienen de tres fondos ya comentados en numeral 3.2 de este informe. Se basa en la especialización y conocimiento de estos operadores sobre diferentes sectores económicos cuyos sujetos de financiamiento tipifican como beneficiarios de conformidad con la Ley y con los programas aprobados por el Consejo Rector, constituyéndose en una red con cobertura a escala nacional.

Estos programas configuran una oferta de productos adaptados a las diversas necesidades de los sujetos beneficiarios, acordes con las políticas de fomento, acceso e inclusión del Consejo Rector.

Esta oferta multicanal y de amplio espectro procura proveer de soluciones convenientes a partir de sus condiciones financieras a sectores y sujetos relegados de esquemas tradicionales de financiamiento.

No obstante, el modelo de negocio y la propuesta de valor del SBD está en continua revisión con el propósito de consolidar un sistema holístico, articulado y resiliente, para ello durante el primer semestre del 2018 se realizará una revisión integral del Plan Estratégico Institucional vigente con la finalidad de redefinir su posicionamiento estratégico y su esquema competitivo, sobre lo que debe ser y cómo lo va a lograr.

CREACIÓN DE VALOR DEL SBD

El modelo de negocio del SBD se centra en el “Beneficiario” como elemento fundamental de la política pública, con el cual se establece una relación por medio de Operadores Financieros acreditados, que funcionan como canales de distribución en “segun-

do piso”, para la entrega de la propuesta de valor, que consiste en dar acceso a recursos financieros, avales y garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial, que potencien la inclusión financiera de los beneficiarios que presenten al SBD proyectos productivos viables y que les permita potenciar su actividad productiva.

Además, el SBD aporta valor público a la sociedad costarricense desde una visión sistémica que busca la entrega de servicios de alta calidad, de forma oportuna e innovadora, mediante una efectiva coordinación interinstitucional del Sistema y que esto permita crear altos niveles de satisfacción de los beneficiarios actuales y para las futuras generaciones.

Este proceso de creación de valor del SBD parte de una análisis del contexto externo analizando las expectativa de los colectivos interesados, regulaciones, marco de Política Pública y panorama financiero y económico.

Es importante indicar que el actual Modelo de Negocio, en el marco del nuevo plan estratégico será revisado en el año 2018. Lo anterior con el objeto de resguardar su consistencia y alineamiento.

6 Riesgos y oportunidades

La estructura organizacional de la Secretaría Técnica del SBD cuenta con la Dirección de Riesgos y Estudios Técnicos, encargada de coordinar el macroproceso de Gestión Integral de Riesgos, entendido éste como aquel por medio del cual la organización regula y sistematiza la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos inherentes al SBD, en concordancia con su naturaleza, complejidad y volumen de sus operaciones.

También, esta Dirección procura una adecuada separación de roles en la identificación y administración de riesgos, entendiendo cuáles de ellos son inherentes a:

- i) La Secretaría Técnica como institución pública que administra y gestiona recursos públicos,
- ii) El Consejo Rector como órgano decisor sobre el patrimonio del FINADE, que requiere definir un perfil de riesgo y un apetito de riesgo, que deriva

en límites prudenciales para los riesgos que asume el banco fiduciario del FINADE en la administración del patrimonio del fideicomiso y;

- iii) Cuáles son los riesgos propios de los operadores financieros del SBD, que con el consecuente y debido respeto a la gobernanza del Sistema; el Consejo Rector, en su papel de jerarca y ente rector del cual emanan los lineamientos y directrices para el adecuado funcionamiento del sistema; del correcto uso de los recursos hacia los beneficiarios y en las condiciones que dicta la Ley, lo obligan a ejercer un rol de seguimiento macroprudencial del riesgo crediticio y de supervisión de la gestión de los operadores no regulados por el CONASSIF.

De ahí la necesidad de una adecuada alineación estratégica entre las funciones asignadas por Ley al Consejo Rector y a su Secretaría Técnica, y las delegadas estratégicamente a su Dirección de Riesgos, según se visualiza en el siguiente diagrama:



Por tanto, el modelo de Gestión Integral de Riesgos de la Secretaría Técnica del SBD se ha sido ideado para que responda al mandato legal de la Ley del Sistema de Banca de Desarrollo, Ley 9274, a la Ley General de Control Interno, Ley 6292 y las mejores prácticas desarrolladas por el Banco de Pagos Internacional, mejor conocidas como los estándares de Basilea, pretendiendo de manera amplia:

- Conformar la base general de políticas, procedimientos, modelos, procesos y herramientas que en materia de administración integral de riesgos se han establecido para identificar, medir, evaluar, monitorear, controlar, mitigar y comunicar los riesgos relevantes a los que se encuentra expuesto el SBD y específicamente para todos sus actores, delimitando el alcance de la Secretaría Técnica, según corresponda.
- Identificar, evaluar, controlar y monitorear las posibles situaciones adversas que puedan presentarse en las carteras de crédito y avales, así como el portafolio de inversiones de FINADE con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y estratégicos.
- Identificar, evaluar, controlar y monitorear las posibles situaciones adversas que puedan pre-

sentarse en las operaciones internas de la Secretaría Técnica del SBD, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y estratégicos.

Para ello el modelo consta de dos subprocesos claramente definidos, asociados a dos modelos de gestión -con todas sus etapas-, que respetan los roles y las responsabilidades definidas en el Código de Gobierno Corporativo para una adecuada segregación de funciones, para la respectiva determinación de los elementos que constituyen la Gestión Integral de Riesgos. Este modelo se presenta en el **anexo 2** de este informe.

Por otra parte, se han definido dos mediciones de la severidad de los riesgos, uno asociado a los riesgos financieros y cuya variable de decisión es el monto de patrimonio o presupuesto que se podría perder en caso de materializarse el evento de riesgo. En lo que se relaciona a los riesgos no financieros, además de la dimensión de pérdida económica, se han definido adicionalmente valoraciones cualitativas asociadas a la imposibilidad de consecución de los objetivos institucionales o a la pérdida de reputación del Sistema de Banca para el Desarrollo, en caso de ocurrencia de un evento adverso.

Las valoraciones realizadas permiten determinar que los riesgos relevantes a los cuales se han orientado los esfuerzos institucionales y por ende, los recursos de la organización son hacia la gestión de los Riesgos de Crédito, en lo que concierne a los riesgos de carácter financiero y a los riesgos no financiero en general: Riesgo Estratégico, Operativo, Político y Tecnológico, según se explica en párrafos subsiguientes.

Para la gestión del Riesgo de Crédito, que abarca no sólo los recursos bajo responsabilidad del Consejo Rector, sino también la supervisión extrasitu de los créditos de todos los fondos que constituyen el SBD, la Secretaría Técnica, mediante su Dirección de Riesgos y Estudios Técnicos se dio a la tarea de efectuar las siguientes acciones:

- a. Desarrollar bases de datos formales y estandarizadas de las operaciones crediticias con recursos de SBD, con datos completos de todas las operaciones del SBD mensuales desde junio del 2015.
- b. Organizar el sistema de información gerencial del Consejo Rector mediante la preparación de informes ejecutivos para la toma de decisiones estratégica, de política y de gestión del riesgo.
- c. Cumplimiento de límites y mandatos legales definidos en la Ley 9274 (riesgo legal). Tal es el caso del seguimiento del cumplimiento del porcentaje de préstamos de desarrollo por parte de los bancos privados, que han decidido optar por el inciso ii) del artículo 59 de la Ley 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, cuyo seguimiento se efectúa de manera coordinada entre la Superintendencia General de Entidades Financieras y la Secretaría Técnica.
- d. Convenio de colaboración y reciprocidad para el desarrollo del Centro de Información Crediticia del Sistema de Banca para el Desarrollo, que la Ley indica debe desarrollarse en coordinación con la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). La información de este centro, entrará en operación a más tardar en el primer cuatrimestre del 2018, lo cual contribuirá

a la inclusión financiera de los beneficiarios de la Ley, a más y mejor información para el proceso de otorgamiento de créditos productivos y a mayor calidad de la cartera crediticia del SBD.

- e. Generación de información confiable, relevante y pública en el sitio Web de la SUGEF, que tiene la responsabilidad de manera mensual hacer dicha publicación conforme lo dicta la Ley, en coordinación con esta Secretaría.
- f. Proyecto de automatización de las bases de datos, tanto para la recepción y carga de datos como para la generación de reportes e indicadores, inmerso en un concepto integral de Estrategia Digital que ha desarrollado la Secretaría, en búsqueda de la automatización total de sus procesos.
- g. Capacitación para todos los operadores financieros en lo que respecta a los requerimientos de información, beneficios, responsabilidades accesos y sistemas del proyecto de automatización, seguimiento de gestión y bases de datos del SBD.

En lo que respecta a la gestión y mitigación de los riesgos no financieros, la Secretaría Técnica ha promovido:

- a. La formalización y actualización de los elementos medulares que componen la gestión de riesgos, como por ejemplo la actualización de los procesos institucionales, con el respectivo desarrollo de la matriz RACI, los controles, adecuada segregación de funciones, el grado de confidencialidad de la información que se administra en cada proceso, para ello con un equipo interdepartamental, se ha dado a la tarea del levantamiento y actualización del cien por ciento de los procesos de la Secretaría Técnica y el Fideicomiso, el cual ha culminado en su primera etapa.
- b. En materia de Riesgo Operativo y Control Interno, se ha propuesto una metodología que permite la convergencia para la gestión de riesgos no financieros y lo requerido por la Ley de Control Interno en lo que se refiere al Sistema de Valora-

- ción de Riesgo Institucional y la valoración de los Controles. Dicha metodología fue aplicada por primera vez durante el año 2017. Se espera para el 2018, contar con una herramienta automatizada para medir este riesgo. Hay que señalar que se ha avanzado en el conocimiento, cultura de riesgos y controles por parte de los funcionarios de la Secretaría Técnica. Se espera que cuando se automatice la herramienta y se cuente con los procesos institucionales y perfiles de puestos actualizados; se avanzará hacia la identificación continua de los riesgos no financieros a cargo de los dueños de procesos, en vez de los encargados de áreas (según el desarrollo actual).
- c. En materia de riesgo político y estratégico, se actualizó el Código de Gobierno Corporativo a los nuevas disposiciones establecidas en la Ley 9274 y se delimitaron los roles de cada órgano que conforma el gobierno corporativo, se crearon los Comités de Apoyo al Consejo Rector en función de sus temas de interés estratégico y los Comités Administrativos que apoyan a la Dirección Ejecutiva, incorporando la adecuada segregación de funciones en materia de gestión integral de riesgos. Adicionalmente, se desarrolló el Reglamento interno de funcionamiento para estos comités. La formalización de los órganos del gobierno corporativo, la instrumentación, documentación y toma de decisiones sustentada en cuerpos colegiados, son un mecanismo para minimizar la presión política sobre el accionar de esta institución.
 - d. Se han desarrollado, todavía a nivel técnico, políticas para proponer al Consejo Rector que revelan su apetito de riesgo para contribuir de esa manera a la gestión del riesgo institucional, y del fiduciario en materia de riesgos no financieros, inversiones, legitimación de capitales y crédito.
 - e. Para la administración de riesgo legal, se cuenta con un modelo de gestión normativa, cuya primera etapa fue la definición de brechas entre las responsabilidades asignadas al Consejo Rector y a la Secretaría Técnica en la Ley 9274 y lo gestionado efectivamente mediante acuerdos y criterios legales. Con base en la información levantada se espera tener para el primer cuatrimestre del 2018 una formulación sobre los ejes de política y las áreas de relevancia para el accionar del Consejo Rector, ya sea por su importancia relativa o por el resago en la asignación histórica de los recursos institucionales.
 - f. Se ha desarrollado un modelo de acreditación y de seguimiento de los operadores financieros acorde con la estrategia del Consejo Rector y más adecuado a valorar y promover los riesgos de los operadores no regulados. Para ello, se están efectuando las visitas a los operadores financieros para explicar los alcances del modelo y de la supervisión.
 - g. Se han creado mesas técnicas para el análisis de temas de interés común a las instituciones, tal es el caso de la Superintendencia de Entidades Financieras, Banco Central de Costa Rica y la Red Costarricense de Organizaciones para las Microfinanzas, con ellos se han abordado tópicos como inclusión financiera, regulación y autorregulación, banca ética, gestión de riesgos y sistemas informáticos, congruencia y confiabilidad de los datos y materia contable.
 - h. Se cuenta con un Manual Integral de Riesgos totalmente actualizado y adaptado a la operativa del Sistema de Banca de Desarrollo y a la de su modelo de gobierno corporativo regente.
 - i. Durante el 2017 se ha logrado la posibilidad real de contar con la transferencia de recursos por parte del Ministerio de Hacienda originado en los impuestos a las operaciones de la banca internacional en Costa Rica, esto recursos estarán disponibles para los fines del fideicomiso en el año 2018, y se destinarán principalmente a la atención de las emergencias de las zonas afectadas por los huracanes Otto y Nate, con lo cual se atenderán los eventos de riesgos naturales que se han materializado en los últimos dos años afectando a los empresarios y productores nacionales.

7 Estrategia y asignación de recursos

El SBD cuenta con un Plan Estratégico vigente aprobado por el Consejo Rector para el quinquenio 2016 al 2020¹⁸.

La estrategia del SBD esta centrada en cuatro principios de actuación:

1. Acceso efectivo a la red de Operadores y Colaboradores del SBD; esto significa disponer efectivamente a los beneficiarios del SBD las oportunidades de financiamiento y acompañamiento que establece la Ley 9274, lo anterior por medio de una amplia red de Operadores Financieros y Colaboradores en todo el país, actualmente más de 50 operadores financieros y más de 800 puntos de atención a lo largo de todo el territorio nacional.
2. Crecimiento sostenibles e inclusivo; conlleva a impulsar el incremento económico sostenido del SBD enfatizando en el seguimiento a resultados y en la atención efectiva de los beneficiarios de la Ley, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los planes y metas del SBD.

3. Optimización de recursos y capacidades técnicas; significa que se debe hacer un uso óptimo de los recursos disponibles y las capacidades técnicas del SBD para fortalecer las Mipymes en todo el país.
4. Evaluación de ejecución e impactos; significa monitorear y dar seguimiento continuo a la ejecutoria e impactos de los productos y programas direccionados a los beneficiarios y regiones, con la finalidad de procurar impactar efectivamente y generar los resultados esperados sobre las poblaciones objetivo. De igual forma sustentar un enfoque de mejora continua de todo el accionar del SBD, que permita la innovación y mejora constante.

Todo lo anterior con procesos y procedimientos eficientes para una atención ágil y oportuna para los beneficiarios.

El enfoque esta establecido en cuatro objetivos estratégicos:

1. 1a. Incrementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, el acceso al crédito para la MIPYMES en un mínimo de 2,5 veces el crecimiento porcentual del PIB nominal registrado al 31 de diciembre de cada año, en las mejores condiciones posibles para los beneficiarios.

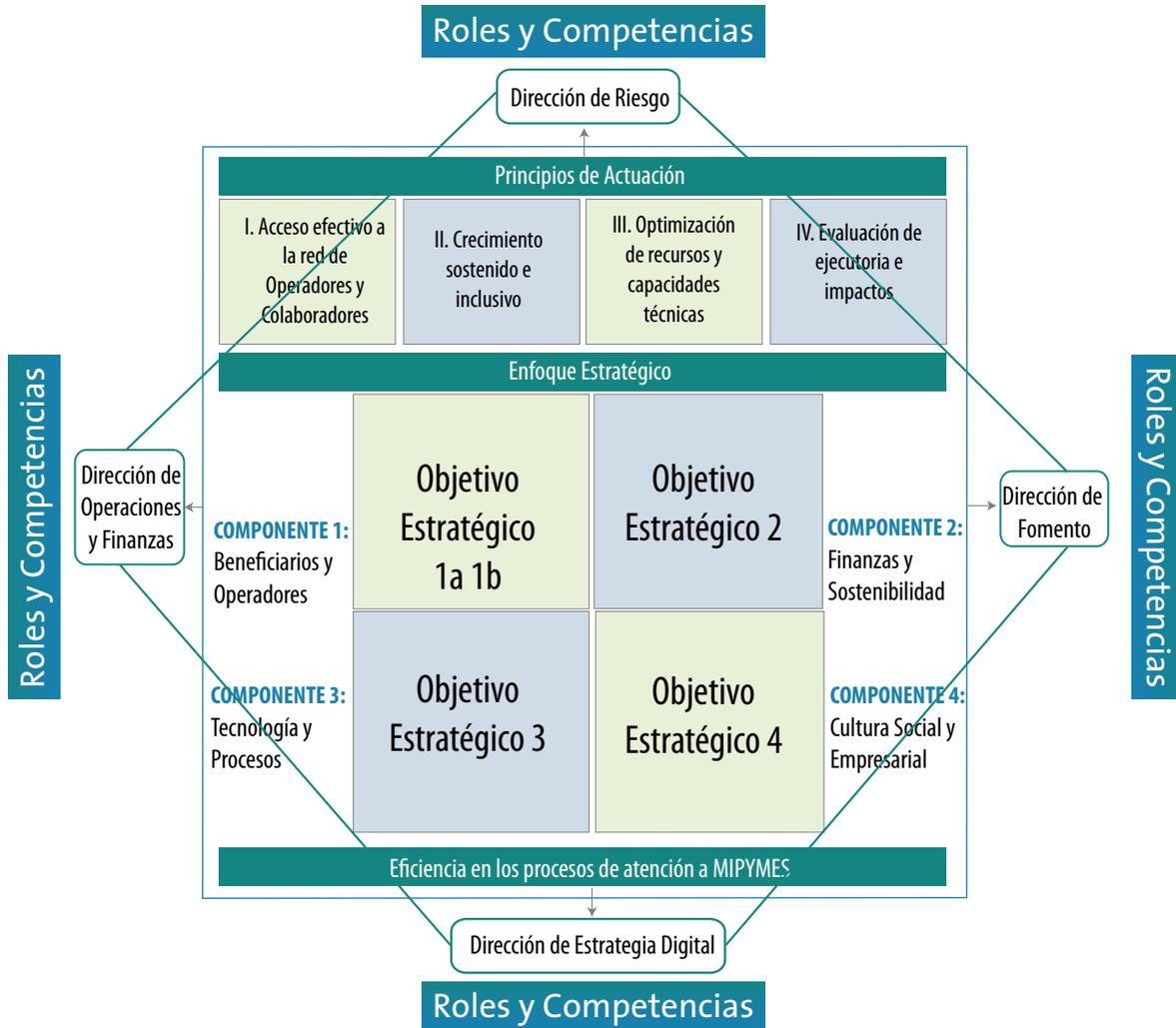
¹⁸ Durante el primer semestre del año 2018 se realizará una revisión integral del Plan Estratégico Institucional 2016 al 2020.

- 1b. Implementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, los alcances establecidos en la Ley 9274, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.
2. Lograr del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, mejorar la sostenibilidad financiera del FINADE en términos de un valor patrimonial, que registre un crecimiento anual real de al menos 2 pp, con indicadores de gestión acorde con los mejores parámetros establecidos por el Consejo Rector y los entes reguladores de los servicios financieros.
3. Digitalizar todos los procesos y servicios brindados por el SBD del 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre de 2020, de manera que se logre mejora en la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.
4. Consolidar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, la estructura organizacional de la Secretaría Técnica, para adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica, polifuncional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social. Todo lo anterior con un eje transversal de procesos eficientes de atención a la MIPYME, bajo la ejecución de los roles y competencias de cada una de las cuatro direcciones. Como se muestra en la siguiente figura.

La estrategia la operativiza mediante Planes Operativos Institucionales anuales, denominados POI, los cuales se gestionan por medio de la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI).

El abordaje se ilustra en la siguiente figura:

ESTRATEGIA DEL SBD PARA EL PERIODO 2016 AL 2020



Fuente: Secretaría Técnica, 2017

7.1 UN ABORDAJE CLAVE: LA ESTRATEGIA DIGITAL

El Consejo Rector y su Secretaría Técnica han decidido adoptar un modelo de negocio digital como uno de los pilares para obtener los resultados que la Ley exige. Basado en lo anterior, el SBD, como parte de sus objetivos a largo plazo en temas de estrategia digital declara la intención de ser la pri-

mera institución pública digital de la región centro-americana.

El modelo digital del SBD es joven aún, a utilizado los principales componentes de un banco digital, tropicalizando en lo que corresponde. El modelo tomado de referente lo podemos visualizar en la siguiente imagen:

COMPONENTES DE UN BANCO DIGITAL



Para la construcción del modelo digital, el SBD ha definido la ruta a seguir para lograr el objetivo trazado, esta ruta la podemos observar en la siguiente imagen:

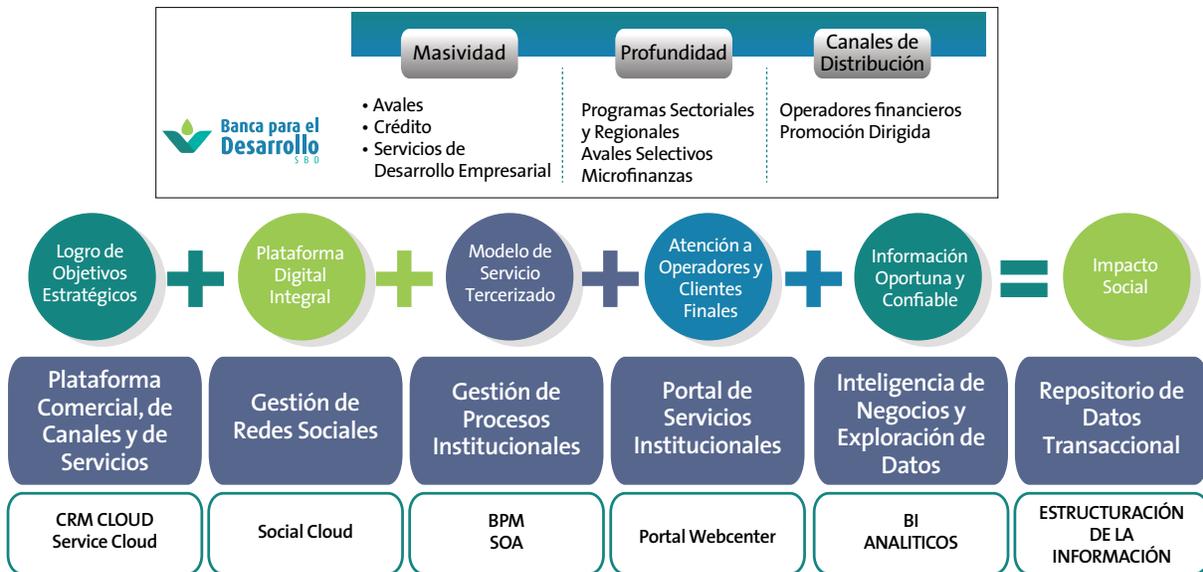
RUTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Fuente: Secretaría Técnica, 2017

Una vez trasada la visión y la ruta , se definió una estrategia para lograrlas; consistente en identificar los servicios que brinda el SBD a todos sus participantes y dividirlos en tres dominios: Comercial, Eficiencia Operativa y de Cumplimiento, de manera que durante la segunda mitad del

2016 y durante el año 2017 se trabajó en el dominio comercial buscando la mejora sustantiva de la experiencia de los usuarios, específicamente se trabajó en lo que se denomina FASE I plasmada en la siguiente imagen:



Al cierre del informe se ha logrado la implementación del CRM del SBD, la herramienta de gestión de redes sociales, el portal del SBD, la herramienta de

inteligencia de negocios, y se esta por finalizar el módulo de acreditación de operadores financieros.



Para el 2018 se estará trabajando en el dominio de Eficiencia Operativa que, busca eficientar todos los servicios operativos internos que realiza el SBD incluyendo al fideicomiso, de igual forma se iniciará con herramientas para la digitalización del dominio de cumplimiento.

7.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

El modelo de negocio del SBD incorpora un amplio catálogo de productos de financiamiento y dos esquemas de avales, los cuales, son accedidos por los operadores financieros y agentes colocadores.

Bajo este esquema de operación (banca de segundo piso), se genera una amplia cobertura a los distintos nichos de mercado en todo el país, a través de una red de más de 800 puntos de contacto de todas las entidades acreditadas.

Además, las características de los productos de financiamiento consideran las condiciones específicas de los ciclos productivos de las distintas actividades económicas que se financian, lo que permite adecuarse fácilmente a los requerimientos de los productores y empresarios.

Esos aspectos anteriores implican una mayor flexibilidad para la atención de los sectores beneficiarios de la Ley del SBD.

Adicionalmente, el Sistema de Banca para el Desarrollo tiene un programa para la atención de emergencias nacionales, el cual, por sus características es muy versátil y de rápida ejecución. Con este programa, el SBD dio auxilio inmediato a los afectados por erupciones volcánicas del Turrialba y Poás, del Huracán Otto, sequía originada por el fenómeno del Niño, como por el paso de tormentas tropicales, entre otras afectaciones naturales.

7.3 ESTRATEGIA ANTE ESCASEZ DE RECURSOS

El Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) es una de las principales herramientas de inclusión financiera con que cuenta el SBD. Históricamente,

el Fondo de Financiamiento del FINADE, se convirtió en el principal fondeador de las entidades que canalizan recursos del SBD hacia los beneficiarios de la Ley 9274. Sin embargo, la disponibilidad de recursos de este fondo se ha venido agotando, lo cual, implica buscar alternativas óptimas para asegurar la sostenibilidad.

Por lo anterior, y en función a lo indicado en la Ley 9274 y su Reglamento, la Secretaría Técnica del SBD solicitó al fiduciario del FINADE, proceder con las debidas diligencias para acceder a financiamiento del Fondo de Crédito para el Desarrollo (también conocido como “Peaje Bancario”). El costo de estos recursos es competitivo, con lo cual, el costo financiero al beneficiario final se puede mantener similar al que brinda el fideicomiso con recursos propios.

7.4 CONVENIOS

El SBD impulsó como parte de su estrategia de fortalecimiento del parque empresarial MiPymes y de los emprendedores, una serie de convenios con los operadores financieros, universidades y otras instituciones de apoyo, con los cuales, se pretende vigorizar las habilidades y conocimiento de los distintos involucrados en la atención de los beneficiarios finales del SBD y potenciar los proyectos de estos últimos.

Con los operadores financieros se han creado alianzas y se les ha brindado la oportunidad de capacitar personal en temas de banca para el desarrollo. Para este punto, se implementó junto a la Universidad Estatal a Distancia (UNED) un convenio para la formación en el “Técnico Bancario en Banca para el Desarrollo”. Bajo este programa de estudio, se han capacitado a 30 personas.

Adicionalmente, los operadores (tanto regulados como no regulados) han sido instruidos en temas de riesgo, envío de información y actualización de conceptos y normas relacionadas con el SBD.

Por su parte, teniendo como referencia la Estrate-

gia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo¹⁹, se han implementado acuerdos para el fortalecimiento de la base emprendedora y de las MiPymes. En el **anexo 3** de este informe se presenta un extracto de los proyectos que se han implementado a través de estos convenios.

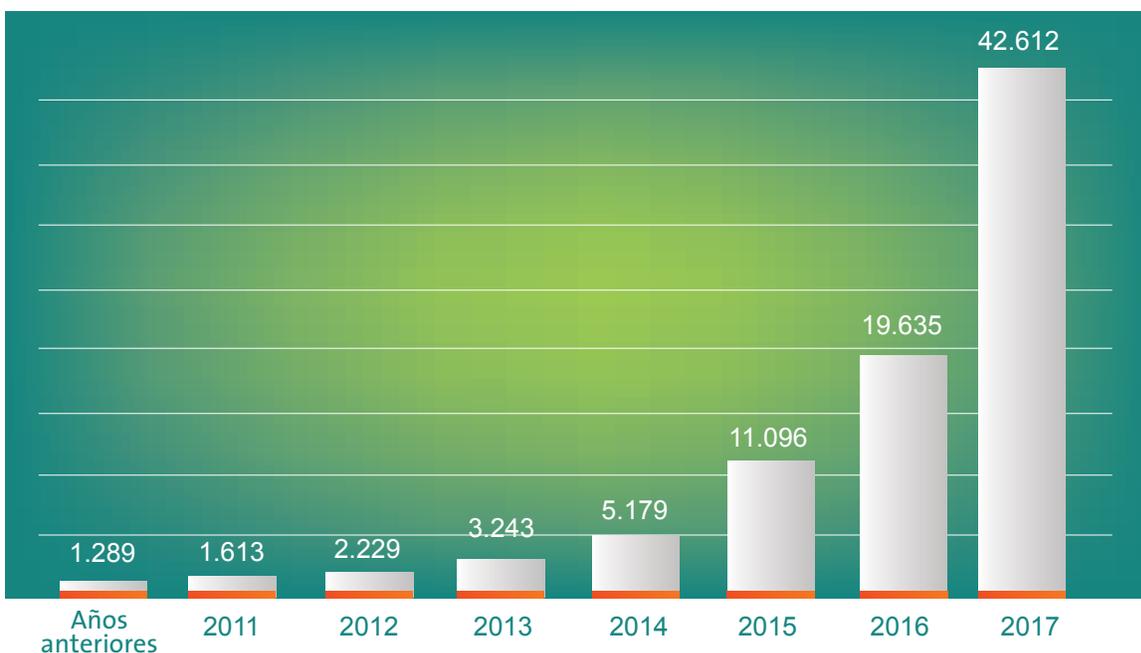
¹⁹ Dicha estrategia fue aprobada por el Consejo Rector del SBD y tiene como finalidad que, en los próximos 5 años, 1ero de enero del 2017 al 01 de enero del 2022, se creará una oferta de acceso a financiamiento para emprendedurismo e innovación que conlleve una mayor profundización y sofisticación de mercado financiero.

8 Desempeño

El Sistema de Banca para el Desarrollo se ha constituido en una herramienta de inclusión financiera, económica y social para una porción de la población que se encontraba limitada al acceso a los recursos de la banca comercial.

Entre diciembre del 2014 y diciembre del 2017, el Sistema de Banca para el Desarrollo pasó de tener 16.189 operaciones activas de crédito a 42.612 operaciones. El siguiente gráfico muestra el dato acumulado.

CANTIDAD DE OPERACIONES ACUMULADAS



El total acumulado de operaciones de financiamiento fue de 42.616 a través de los distintos fondos del SBD.

Al cierre del 2017 se tiene una colocación acumulada de 422.332 millones, cuyo saldo a esa fecha asciende a 321.256 millones, el cual representa un 17,2 % del total del crédito otorgado a Mipymes²⁰ del Sistema Financiero Nacional.

La morosidad de la cartera al cierre del periodo se ubicó en 2,48%, la cual está por debajo del 3% del límite establecido por la **SUGEF** para las entidades financieras reguladas, ciertamente el SBD no está sujeto a las normas y límites prudenciales que rigen para el Sistema Financiero Nacional, sin embargo, como política los utiliza como referencia para sus evaluaciones y comparaciones.

En ese mismo periodo el número de operadores acreditados que canalizan recursos se incrementó de 18 a 55 entidades, tanto reguladas como no reguladas.

La cantidad de avales que se han emitido es de 2.640, que representan 25.265 millones y dan respaldo a una cartera de crédito por 45.552 millones.

En el **anexo 5** se presenta un detalle sobre la disponibilidad, al cierre del 2017, de los distintos fondos amparados a la Ley 9274.

Entre los hitos que permitieron dinamizar la función del SBD como herramienta de inclusión financiera se puede citar la modificación a la Ley 8634 y la implementación del Reglamento SUGEF 15-16 para la gestión y evaluación del riesgo de crédito para el SBD, el cual, incorpora la diferenciación que conlleva el tratamiento de los recursos de Banca para el Desarrollo y de sus beneficiarios.

Esta nueva normativa (la nueva Ley y el Reglamento) permitió un marco simplificado de requerimientos de gestión acorde a los riesgos, con un tratamiento especial para proyectos financiados por el SBD y se incentivó a las entidades financieras a migrar hacia metodologías y mitigadores internos, basados en gobernanza y políticas internas, con lo cual, la canalización de los fondos hacia las micros, pequeñas y medianas empresas se incrementó.

Claramente, todas las reformas aplicadas con la promulgación de la Ley 9274 constituyen esfuerzos muy destacables y decisivos para potenciar la gestión y el uso de recursos del sistema, lo cual, impone nuevos y más exigentes retos sobre el impacto que debe generar el SBD.

Otro elemento que ha contribuido positivamente en el alcance del Sistema tiene que ver con las tasas de interés de los distintos fondos del SBD, las cuales, se hallan por debajo de los réditos de mercado, lo que refleja el compromiso del Consejo Rector y de sus operadores financieros, mediante sus programas acreditados, de garantizar a las MiPymes una oferta de productos a un menor costo financiero.

²⁰ Micro, pequeña y mediana empresa, a partir de datos de la SUGEF.

TASA DE INTERÉS PROMEDIO AL BENEFICIARIO FINAL DEL SBD SEGÚN FONDO



Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados.

Nota: Los Recursos Propios, se refieren a los fondos de la intermediación de los bancos y que cuentan con un Aval del FINADE.

El gráfico anterior evidencia el menor costo de los recursos de los distintos fondos del SBD en comparación con la tasa activa media del Sistema Financiero Nacional con corte a diciembre del 2017. El menor costo relativo de los recursos conduce a mayores posibilidades de inclusión financiera para las MiPymes, así como la oportunidad de mejorar la rentabilidad de sus proyectos.

8.1 PRINCIPALES RESULTADOS DEL 2017

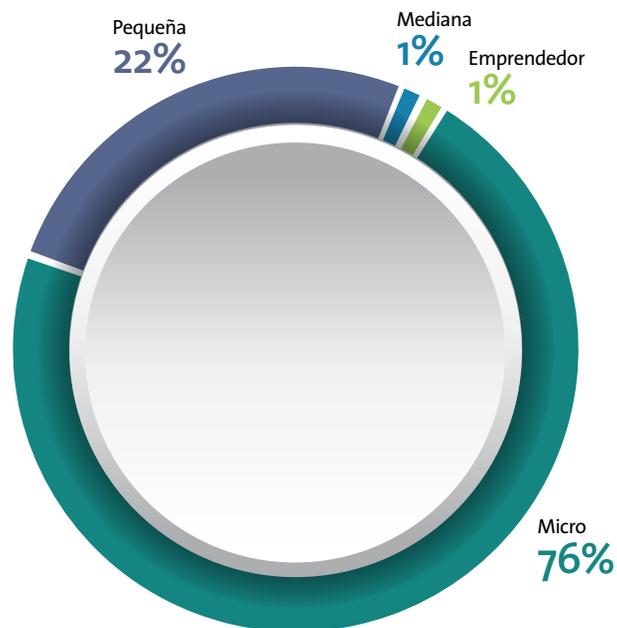
Las colocaciones del 2017 ascendieron a ₡169.797 millones en 22.977 operaciones de financiamien-

to. El crédito medio fue de ₡7,12 millones. Este nivel de colocaciones supera en 64,5% las colocaciones realizadas durante el año 2016 (₡103.028 millones en 17.388 operaciones y un crédito medio de ₡5,93 millones).

El saldo de cartera a diciembre 2017 (₡321.256 millones de colones aumentó 53,7% el saldo respecto a diciembre 2016 que fue de ₡208.998 millones).

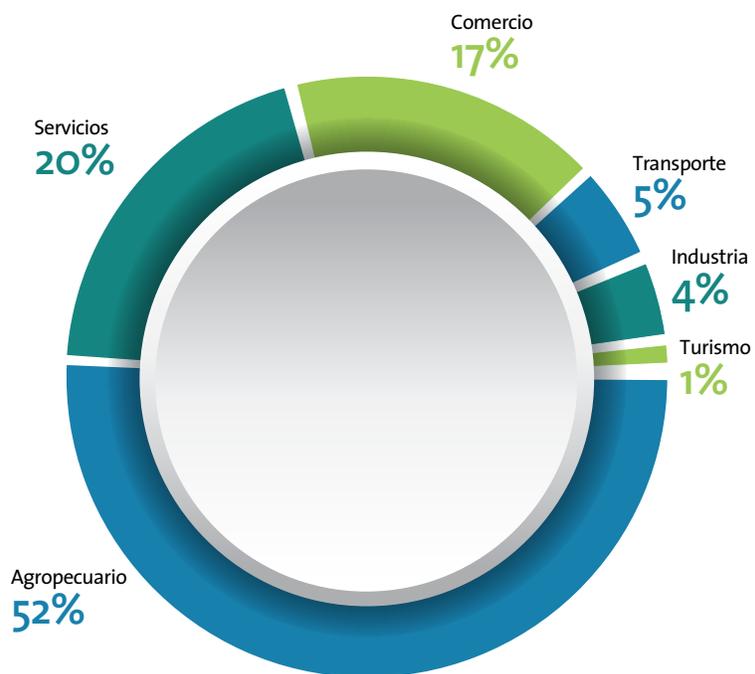
La asignación total de recursos del SBD para el 2017 se presenta a continuación:

DISTRIBUCIÓN DE LA COLOCACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados.

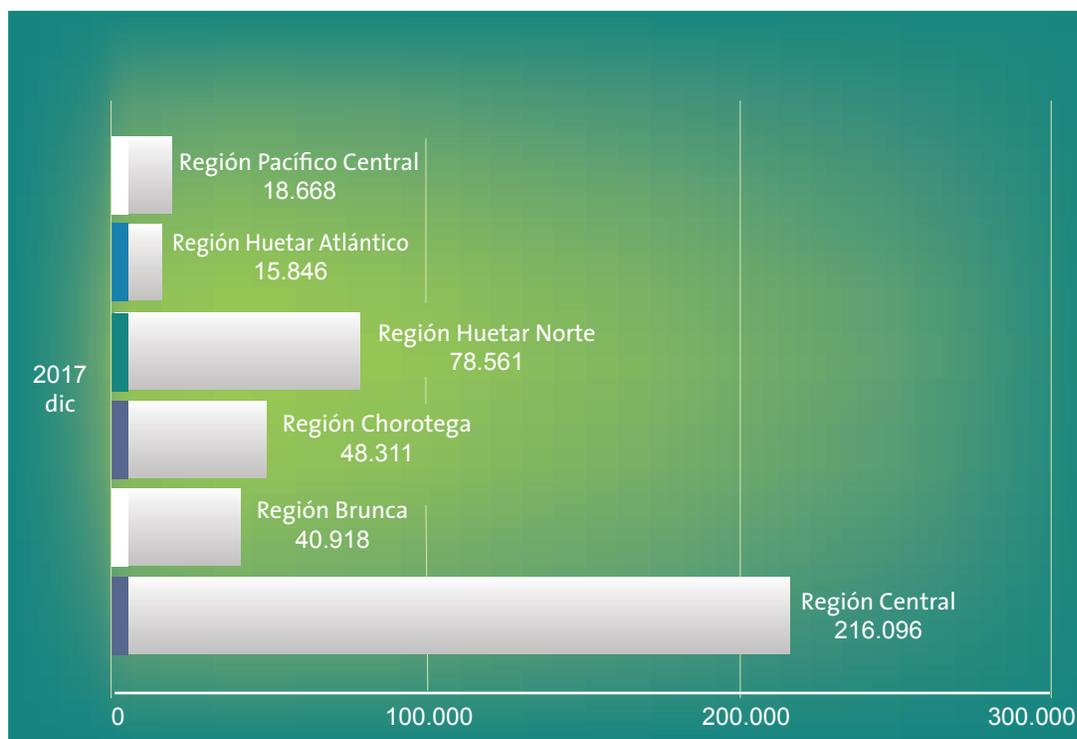
COLOCACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados.

COLOCACIÓN POR REGIÓN

CIFRAS EN MILLONES DE COLONES



Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados.

8.2 EVALUACIONES INDEPENDIENTES

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su informe “Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica” (Sancho, 2017) resalta que el Sistema de Banca para el Desarrollo es un esquema de financiamiento para las MiPymes, el cual, claramente parte del objetivo de promover la inclusión financiera.

CEPAL considera que el SBD es producto de una política pública que identifica que hay sectores marginados del modelo de desarrollo del país que requieren un auxilio focalizado. Los instrumentos del SBD son tanto institucionales como financieros, en donde los primeros se componen de legislación, regulaciones, entidades especializadas, marcos de coordinación, y de apoyo para el desarrollo empresarial, mientras que los segundos, concierne a los fondos de soporte a los objetivos del Sistema, fondo de avales, capital semilla y mecanismos de crédito,

factoraje, leasing y otras iniciativas que en el país se están llevando a cabo.

El estudio de la CEPAL resalta como un elemento diferenciador que el SBD lejos de constituirse en una entidad o en unas pocas entidades orientadas a las MiPymes, el SBD es un sistema que integra a varios entes especializadas que operan en el apoyo a los emprendedores y a las micros, pequeñas y medianas empresas.

Las afirmaciones de la CEPAL están alineadas con lo presentado en el “II Informe de la Comisión Evaluadora del SBD” (2017), en el cual, se destaca que el Sistema de Banca para el Desarrollo constituye una política pública orientada a corregir el desbalance distributivo que ofrece el estilo de desarrollo del país, canalizando los esfuerzos de varias entidades tanto de índole financiera como no financiera.

La Comisión Evaluadora consideró que el SBD busca la canalización de recursos para promover la inclusión financiera, económica y social de aquellos sectores pertenecientes especialmente a lo que se conoce como la “vieja economía”, a los pequeños emprendedores y a las MiPymes que procuran encausarse en el dinamismo de la “nueva economía”.

Las evaluaciones efectuadas al SBD plantean la necesidad de fortalecer las fuentes de fondeo del Sistema, con lo cual, al acceder a recursos en condiciones óptimas, se podrá incidir el costo de los créditos productivos, procurando reducir tasas de interés.

Ambas evaluaciones reconocen avances significativos en relación con los objetivos y mandatos de la Ley 9274, sin embargo, también hacen mención de retos y desafíos que serán objeto de comentario en el apartado 9 *Perspectivas futuras*.

Finalmente, durante el 2018 se estará desarrollando el proyecto de evaluación de impacto del SBD a cargo del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, mismo que pretende la captura y procesamiento de información clave que permita mayor conocimiento con relación al impacto del SBD.

8.3 FOMENTO

Como se indicó con anterioridad, particularmente en la sección 7. Estrategia y Asignación de Recursos, el Sistema de Banca para el Desarrollo implementa una serie de acciones vinculadas a la “Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo”.

Bajo esta estrategia se plantean las siguientes macro-acciones:

- Desarrollo del Capital Humano: habilidades técnicas, tecnológicas, científicas y emprendedoras.
- Las responsabilidades del SBD sobre objetivos nacionales y de amplio alcance, deben estar acotadas a su ámbito de competencia y capacidad para vincularse estratégicamente con otros

actores (públicos y privados) para generar valor, mitigar o apoyar en los procesos orientados a corregir fallas de mercado. La mayor parte de estas acciones, necesariamente tendrán que ser desarrolladas por terceros, entre ellas instituciones como el Ministerio de Educación Pública (MEP), Universidades, INA, entre otros.

- El desarrollo del Capital Humano deberá, además de fomentar la dotación de más ingenieros y científicos, deberá contemplar la dotación de técnicos medios y especializados en mayores cantidades y con alta calidad, para satisfacer la demanda de empresas con mayor nivel de innovación y tecnología. La formación terciaria no universitaria debe fomentarse. Si bien este aspecto no es de responsabilidad del SBD, el Consejo Rector considera que el SBD puede y debe inducir mediante la colaboración, o direccionamiento de:
 - Innovación y desarrollo tecnológico: fomento hacia una cultura de innovación y emprendimiento; investigación y desarrollo (I+D), con escalamiento comercial y empresarial.
 - Acceso a financiamiento: herramientas financieras a la medida del perfil del emprendedor y las características del proyecto y mercado meta.
 - Vinculación empresarial: vinculación academia, sector público y privado (esquema denominado Triple Hélice).
 - Creación y/o aceleración de empresas: nuevos modelos de negocio, aumento en la competitividad, enfoque en oportunidades de mercado, creación de clústers y encadenamientos productivos.

Si bien los resultados no son de corto plazo, se estima que los efectos de la implementación de la “Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo”, contribuirán al desarrollo de una nueva generación de MiPymes que produzcan con mayor

valor agregado y estén más vinculadas al mercado internacional.

En atención de la Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo, el Consejo Rector y al Secretaría Técnica ha apoyado programas y proyectos alineados

con las diferentes acciones estratégicas definidas. Estos proyectos se han desarrollado junto con diferentes aliados institucionales, como lo son: Earth, Procomer, AUGE, AdAstra e IICA. En la siguiente tabla se muestra los Programas y Proyecto apoyados y su alineación con las acciones estratégicas.

	Desarrollo de Capital Humano	Innovación y desarrollo tecnológico	Acceso a Financiamiento	Vinculación Empresarial	Creación y/o aceleración de empresas
 Ecosistema de transportes		X		X	
 Agricultura de Precisión	X	X		X	
 Centro de Incubación e Innovación Empresarial		X		X	X
 PITs		X	X	X	X
 Certex				X	X
 Innovación para la internacionalización Capital de Riesgo			X		X
 Innovación para la internacionalización Innovación Abierta		X	X	X	X
 Cadena de Ganadería	X		X		
 Emprendimiento Rural			X		X

8.4 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

8.4.1 Presupuesto

La ejecución presupuestaria del ejercicio económico del periodo 2017 fue conocida por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo en su Sesión Ordinaria 222-2018, celebrada el 10 de enero del año 2018 y aprobado por medio del Acuerdo AG-1798-222-2018.

Seguidamente se hace de conocimiento los montos presupuestados y aprobados debidamente por la Contraloría General de la República para el ejercicio económico de 2017 y la ejecución presupuestaria tanto de ingresos como de egresos correspondiente al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

El presupuesto de ingresos y egresos aprobado por la Contraloría General de la República para el periodo 2017 asciende a €3.680 millones el desglose se puede apreciar en el anexo 4 de este informe.

8.4.2 Plan Operativo Institucional 2017

El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo que, define las actividades que se llevarán a cabo en un año para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional del SBD.

El POI es una herramienta que traza el camino por el que se debe conducir la institución, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Esto lo hace un proceso integrador y de trabajo colectivo que, a partir de consensos respecto de las acciones, proyectos, metas e indicadores, permite alinear y ordenar el trabajo institucional.

El resultado alcanzado en el CMI Institucional al 31 de diciembre de 2017 es del 93%. La siguiente tabla muestra el dato por componente del PEI:

PORCENTAJES ASIGNADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS POR COMPONENTE DEL CMI

Componente	Peso Asignado	Resultado obtenido
Beneficiarios y operadores	40%	100%
Finanzas y sostenibilidad	20%	100%
Tecnología y procesos	30%	80,87%
Cultura social y empresarialidad	10%	90%
TOTAL		93%

Fuente: Secretaría Técnica, 2017

Evaluaciones de calidad de servicio

El SBD realiza desde hace dos años una evaluación de la percepción de la calidad de los servicios desde varias perspectivas. La finalidad de establecer índi-

ces de satisfacción es establecer una estrategia que le permita mejorar los servicios a los beneficiarios de la Ley 9274. En la siguiente table se detallan los resultados para las diferentes evaluaciones de calidad:

Índice	Resultado
Índice de Satisfacción del Cliente de los Operadores Financieros respecto al servicios que les brindan.	El Índice de Satisfacción obtenidos durante el 2017 es de 92,2%
Índice de Satisfacción de los Operadores Financieros Respecto al Servicio que les Brinda SBD	El Índice de Satisfacción de la Secretaría Técnica es de 91,3% El Índice de Satisfacción del FINADE es de 90,3%
Índice de Satisfacción de cliente interno	El Índice de Satisfacción del FINADE es de 89.2%
Evaluación de desempeño de los funcionarios de la Secretaría Técnica.	94,2% de cumplimiento.
Evaluación del Clima organizacional de la Secretaria Técnica.	89% de cumplimiento.
Plan de Capacitación a funcionarios de la Secretaría Técnica.	100% de cumplimiento.

Fuente: Secretaría Técnica, 2017

9 Perspectivas Futuras

Entre las situaciones que debe afrontar el Sistema de Banca para el Desarrollo para mejorar su alcance se encuentra:

- Desarrollar novedosos mecanismos de inclusión para las mipymes y para los emprendedores que presentan dificultades para cumplir con las condiciones financieras de la banca tradicional, particularmente en lo referente al acceso a líneas de crédito productivo.
- Potenciar el encadenamiento y la generación de valor agregado, tarea que requiere de investigación y acompañamiento de colaboradores del SBD.
- Mejorar el entendimiento de lo que es el SBD y los alcances dentro de los distintos sectores considerados como beneficiarios, los cuales, en varios casos podrían tener un concepto equivocado de la forma en que opera y los objetivos del Sistema. Esto se constituye en una amenaza, porque originan opiniones contrarias que afectan la imagen del SBD y lo desvirtúan como un instrumento de política pública.

La implementación de una estrategia de sensibilización dirigida a operadores financieros e instituciones colaboradoras o participantes del Sistema,

con la finalidad de evitar concepciones erradas, frustraciones y opiniones negativas sobre el SBD, se convierte en una acción fundamental del proceso educativo que se debe generar.

El punto anterior se vincula con la amenaza que existe entorno a los intereses creados alrededor del SBD –los cuales, han tenido históricamente un fuerte componente político–. Esto conlleva, que el SBD estará en la visión central de grupos políticos para impulsar nuevas propuestas, que impliquen modificaciones del enfoque actualmente dado al Sistema, desviando y hasta debilitando su alcance.

Ante ese contexto, el SBD debe trascender para afianzarse como la herramienta de desarrollo y generación de empleo y riqueza a través de las mipymes.

En ese proceso evolutivo, un reto del SBD es fortalecer las capacidades empresariales y técnicas de los beneficiarios del Sistema. Esto conlleva, a un mayor involucramiento del INA como ente de apoyo en del SBD, con lo cual, se potenciará de manera significativamente el acceso y acompañamiento de los sectores prioritarios de la Ley 9274.

Adicional, debe continuar con el fortalecimiento del esquema de canalización de los recursos, a través de operadores públicos y privados, modelo de colocación resaltado por la CEPAL como exitoso en América Latina. Aunado al estímulo para el desarrollo de las capacidades de los operadores del sistema, en el que se incluye proseguir con programas de formación, entre ellos el programa de técnico en banca de desarrollo, iniciado por la UNED durante el 2017 y que se espera su continuidad durante los siguientes años.

El SBD aún tiene la tarea de robustecer instrumentos como el capital semilla, riesgo e incubación de empresas, así como esquemas de apoyo a la innovación en nuevas tecnologías, todos ellos, de gran potencial para impulsar una mayor inclusión financiera de emprendedores.

En este sentido, la Comisión Evaluadora del SBD consideró como fundamental continuar con la estrategia de la Secretaría Técnica, en la cual, se propone pensar este tema como un proceso en el que, si bien el SBD puede apoyar programas de capital semilla e incubación, se tiene que tener el soporte de otras organizaciones que fomenten la estrategia de capitalización de las empresas.

El abordaje de esos desafíos pasa por la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera de los fondos del SBD, y particularmente del FINADE, por lo cual, la capacidad de gestionar el acceso a nuevas fuentes de fondeo vía apalancamientos oportunos y en condiciones óptimas para los beneficiarios del Sistema, se convierte en una tarea por resolver en la inmediatez.

10 Bases de preparación y presentación

Este informe se elabora tomando como referencia los criterios y directrices contenidas en El Marco Internacional de Reporte Integrado <IR> emitido por El Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés), y en particular con base en su versión en español.

Los contenidos incluidos en el informe han sido seleccionados en atención al marco internacional, pero ampliados en lo que se considera pertinente de manera que permita brindar información concisa pero suficiente sobre los factores que afectan e influyen en la creación de valor en el corto, medio y largo plazo.

La Secretaría Técnica designó una Comisión Ad hoc para la coordinación y compilación de los contenidos, dicho trabajo finalizó con la entrega de una

versión para conocimiento del Comité Editorial. Dicho Comité introdujo los cambios que se consideraron adecuados para brindar una imagen fiel a los usuarios del informe sobre la realidad del SBD y los intereses institucionales.

Los datos, cuadros y demás recursos de información son obtenidos directamente de las bases de la Secretaría Técnica y/o proporcionados por las Direcciones generales de la Secretaría Técnica del SBD. Para mayor información sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo y otras publicaciones consulte www.sbdc.com.

11 Anexos

ANEXO 1

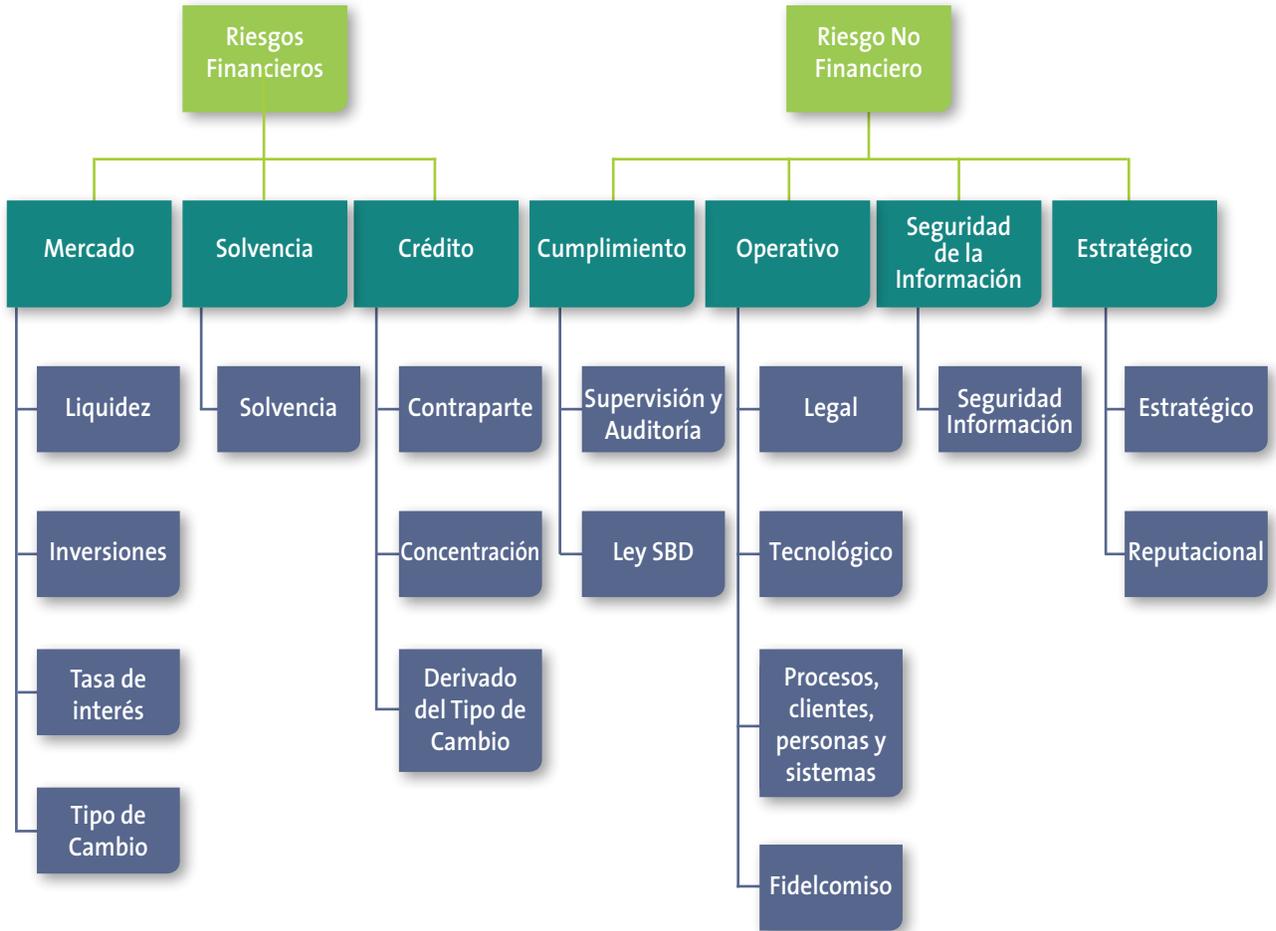
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 2

MODELO GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

a. **Dos Subprocesos:** Todos los riesgos que se identifican para el SBD se pueden clasificar en los siguientes principales tipos, riesgos financieros y no financieros:



- b. Para todos los riesgos que se identifiquen aplican **las etapas del proceso** de gestión integral de Riesgos, según corresponda su naturaleza:

Etapas Proceso Gestión Integral Riesgos	Qué se requiere?
Identificar	Desarrollar Bases de Datos, SEVRI, Autoevaluación de Control Interno, Servicio al Cliente, Clima Organizacional, Encuestas, Análisis de Entorno,
Medir	Desarrollo de Metodologías de Riesgos, determinación del perfil de riesgos y límites de tolerancia, definición de indicadores, probabilidad de ocurrencia e impacto
Evaluar	Desarrollo de Metodologías de Backtesting, Valoraciones de los límites, Actualización de modelos, revisión de indicadores y parámetros de manera periódica, matriz de calor
Monitorear	Informes Periódicos, definición de brechas de indicadores vs los límites de tolerancia al riesgo definidos por el Consejo, análisis de escenarios y pruebas de estrés, bitácoras de eventos materializados, monitoreo del entorno.
Controlar	Definición y revisión de Límites, Rendición de Informes a Consejo Rector y Comité de Riesgos. Revisión de Auditoría, definición de roles y responsabilidades, planes de acción, definición de excepciones, puntos de control, manuales y normativa, levantamiento de procesos, seguimiento a planes de acción. Políticas
Mitigar	Plan de continuidad, planes de contingencia, definición de procesos, definición de roles y responsabilidades y adecuada segregación de funciones, definición de excepciones a las reglas, definición de los usuarios finales
Comunicar	Definición de periodicidad del monitoreo y de los informes, del usuario final, detallar el rol de cada uno de ellos y el rol de la Auditoría interna y externa, o el cliente externo

- c. Para la determinación y formalización de **los elementos** que componen cada etapa del proceso se tomarán en cuenta **los roles y responsabilidades** definidas en el Código de Gobierno Corporativo y en el Manual Integral de riesgos institucional.



ANEXO 3

CONVENIOS Y PROYECTOS

Proyecto	Descripción
Creación de un ecosistema de transporte autosostenible, basado en las energías renovables y en la tecnología del hidrógeno	<p>Consiste en la implementación de un ecosistema de transportes, el cual integre a actores relevantes en el sector transporte, de energías sostenibles y tecnologías de hidrógeno; que brinde un servicio de transporte colectivo en Guanacaste, en una ruta nacional.</p> <p>El proyecto conlleva como objetivo general, realizar las investigaciones que permitan la validación técnico-científica, económica y ambiental, mediante la realización de los estudios pertinentes y el establecimiento de un plan piloto, para un ecosistema de transporte público y privado, fundamentado en las energías renovables y en las tecnologías del hidrógeno. El proyecto se estructura en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y diseño conceptual • Diseño técnico del ecosistema de transportes • Implementación del plan piloto
Centro de Excelencia en Agricultura de Precisión en la EARTH La Flor, para los agricultores de Guanacaste: sembrando innovación para cosechar prosperidad	<p>Esta propuesta de implementar metodologías de Agricultura de Precisión considera que el éxito de esta tecnología no proviene de solo un tipo de equipo u observaciones sino la integración de diferentes mediciones georeferenciadas y generadas a diferentes alturas (llamados “vantage points”). Es esencial poder correlacionar mapas generados con mediciones en cinco niveles: 1) en el suelo, 2) en las plantas, 3) en el “canopy” con torres meteorológicas para calibración y validación, 4) en lotes con drones, y finalmente 5) en fincas con imágenes satelitales. El contar con diversas piezas de información a diferentes alturas del terreno permite contar con un sistema de información integrada en tiempo real que permite tomar decisiones en forma rápida sobre problemas que se están presentando en un sitio específico del terreno.</p> <p>El proyecto impacta los sectores de educación y agrícola (productores y empresarios cuya dinámica se enfoca en las actividades agrícolas). El centro permite establecer un nuevo modelo de educación para jóvenes estudiantes de colegios técnicos profesionales donde el uso de alta tecnología estimula la incorporación de nuevas generaciones a participar activamente en la búsqueda de soluciones a las condiciones de sequía y escasez de oportunidades de trabajo en el sector agropecuario de la región, con la promoción de emprendimientos en el sector.</p> <p>En el ámbito ambiental este proyecto busca proveer guías y recomendaciones de cómo llevar a cabo una agricultura más alineada con los principios y mejores prácticas ambientales. Entre los temas que se valoran en los parámetros y mediciones es el del uso racional e inteligente del agua, su captación, manejo y conservación, la reducción de insumos y pesticidas agrícolas, el mejor uso de energía en la producción de alimentos, métodos para medir el estrés hídrico y metabólico de las plantas, cultivos y bosques, así como determinar las prácticas agrícolas más amigables con el manejo de vida silvestre y biodiversidad. Constituye una importante herramienta para la adaptación al cambio climático en una de las regiones más golpeadas por sequías.</p>

Proyecto	Descripción
Centro de Innovación e Incubación Empresarial (CIIE)	<p>El proyecto busca ayudar al pequeño y mediano emprendedor a resolver parte de la problemática del mercado, al desarrollar productos con valor agregado que le permitan superar la condición perecible de los productos agrícolas, mejorar el rendimiento de la actividad agrícola y acercarlos al mercado local y en un futuro, les permita acceder al mercado de la exportación; esforzándose para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la capacidad empresarial en generación de Valor Agregado en la Región Chorotega • Crear y fortalecer un ecosistema de innovación en valor agregado y capacidad humana • Diseñar y demostrar un modelo sostenible de apoyo y gestión empresarial en valor agregado • Integrar a las entidades pertinentes para lograr mayor cobertura e impacto • Implementar un modelo piloto que pueda ser reproducido en otras regiones.
Apoyo al Centro Agrícola Cantonal de Paraíso de Cartago para la Puesta en marcha y sostenibilidad de la planta de procesamiento de chayote	<p>Con recursos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial del FINADE se apoyó el proyecto Agroindustria de Chayote del Centro Agrícola Cantonal de Paraíso de Cartago (CACPC), durante la etapa de validación de las pruebas técnicas de producción, gestión empresarial- comercialización y de aplicación de tecnologías innovadoras en un plazo de seis meses.</p> <p>Los recursos aportados se destinarán a la compra de bienes y/o servicios propios de la etapa en que se encuentra el proyecto, dar continuidad del acompañamiento técnico que ha tenido el proyecto, y capital de trabajo requerido. Con esto se estará apoyando el mejoramiento de los procesos comerciales, productivos y de innovación que se han venido desarrollando en los últimos meses y así, se pretende coadyuvar con el logro de la aceleración empresarial de los productores de chayote involucrados.</p>
Programa de Fomento del Emprendedurismo y la Innovación Agropecuaria y Rural en Costa Rica	<p>En conjunto al IICA se desarrolla este proyecto en cinco fases.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primera Fase: contempla el desarrollo de un análisis de la información y diagnósticos ya generados sobre emprendedurismo e innovación, donde se persiguen ratificar los cuellos de botella y las oportunidades que atañen sobre el desarrollo y el entorno de estos aspectos, siendo esto corroborado por actores claves que puedan dar una actualización a la información generada en años recientes. • Segunda Fase: en esta etapa se considera el desarrollo de los contenidos instrumentales y operativos para la propuesta base de un modelo de apoyo al emprendedurismo y el fondo concursable, donde, se derivará un proceso de diálogo sostenido con actores involucrados en el tanto en el ecosistema emprendedor como el de la innovación, (oferentes y demandantes de servicios técnicos y financieros), para establecer los marcos adecuados de articulación entre ellos y favorecer así la consolidación de la propuesta base de los modelos. • Tercera Fase: consiste en la etapa de validación y puesta en marcha del programa propuesto. Esta, estima el desarrollo de procesos de aplicación práctica en las tres localidades piloto previamente establecidas y su complemento con una cartera de proyectos de inversión que permita dar dinamismo a los procesos, siendo ello, un termómetro para la mejora y consolidación de lo definido en la etapa anterior.

Proyecto	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarta Fase: es la fase de diseño e implementación de un mecanismo de monitoreo, evaluación, seguimiento; es más transversal que las anteriores ya que si bien sus resultados se concretan y valoran una vez que los procesos de han consumado, es desde el inicio de cada uno de los proyectos que se debe dar el seguimiento y recolección continua de la información, para contar con información de calidad que permita establecer recomendaciones oportunas tanto para los proyectos como para las entidades encargadas del financiamiento y el acompañamiento correspondiente. • Quinta Fase: En esta etapa se considera el desarrollo del esquema de escalonamiento nacional del programa de apoyo que ha sido validado.
<p>Proyectos de Innovación Tecnológica</p>	<p>A partir del “Programa de Innovación de Base Tecnológica del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2021”, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) ha venido impulsando espacios de encuentro y vinculación entre investigadores, emprendedores, empresas y diseñadores, con el fin de propiciar conexiones que resulten en proyectos de innovación de base tecnológica.</p> <p>Como parte del Programa PITs se diseñó una estrategia país para la formulación y desarrollo de proyectos y empresas de base tecnológica, la cual contiene un planteamiento que permite ensayar una redefinición de las actividades económicas de mayor impacto en el país. En esta investigación se identificaron 40 fronteras de investigación aplicada e innovación de alcance global, en las que Costa Rica tendría una mayor probabilidad de éxito en virtud de sus recursos humanos, naturales y de infraestructura.</p> <p>En concreto esta línea de intervención procura conectar otras iniciativas sectoriales, como las 4 grandes áreas de Salud y Bienestar, Ambiente y Energía, Agroalimentarias y Sociedad Inteligente.</p>
<p>Innovación para la Internacionalización</p>	<p>El objetivo del proyecto de “Innovación para la Internacionalización” es internacionalizar a las MiPymes intensivas en conocimiento y los emprendimientos con un alto componente de innovación, aumentando su productividad y competitividad. Esto será potenciado al fortalecer las instituciones públicas y organizaciones empresariales del ecosistema costarricense que lleven a cabo iniciativas de innovación y es en este ámbito de acción donde la labor del Sistema de Banca para el Desarrollo es crucial para el desarrollo del ecosistema costarricense, al proveer de nuevos instrumentos financieros para los proyectos de innovación y emprendimientos. Con la participación del SBD en la Ejecución del Componente III del “Proyecto de Innovación para la Internacionalización”, se pretende estimular la inversión en la innovación al crear, adaptar o potenciar instrumentos de financiamiento aptos para las etapas tempranas de la innovación.</p>
<p>Certificaciones para la exportación – Certex</p>	<p>La implementación del programa se realizará por medio de PROCOMER y se estructura en 5 etapas, SBD apoya en las dos etapas iniciales:</p> <p>Diagnóstico: En esta etapa se determina la línea base de la empresa y se identifican las brechas que tiene la pyme para lograr la certificación requerida.</p>

Proyecto	Descripción
	<p>Diseño: Consiste en el diseño de un plan de cierre de brechas, en el cual, se determinan las acciones necesarias que se deben realizar para que el beneficiario logre la certificación. Adicionalmente, se prepara un plan de inversión que permita tomar decisiones a la pyme sobre la continuidad del proyecto.</p> <p>Implementación</p> <p>En esta etapa se implementa el plan de cierre de brechas y se ejecutan las inversiones necesarias para solicitar la certificación.</p>
Programa para el desarrollo de microfranquicias costarricenses	<p>El Programa para el desarrollo de microfranquicias costarricenses del Centro Nacional de Franquicias (Cenaf), tiene como objetivo brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, en el crecimiento de la estructura formal del modelo de la microfranquicia para su expansión a nivel nacional y con posibilidad de tener un alcance internacional.</p> <p>Este programa se realiza de manera conjunta con el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), y es contraparte del Programa de Microfranquicias presentado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el cual, busca apoyar la generación de oportunidades de empleo para la población de La Carpio a través del Modelo Empresarial de Microfranquicias.</p>
Estudio de Factibilidad para el Establecimiento de una subasta de productos hortícolas en la Provincia de Cartago	<p>La investigación tiene como objetivo evaluar la factibilidad del establecimiento de una subasta de productos hortícolas en la provincia de Cartago haciendo hincapié en la descripción del contexto general de la comercialización de la agricultura hortícola de la provincia estudiada, asimismo se pretende dimensionar y cuantificar la oferta y la demanda de productos hortícolas comercializados bajo el modelo de subasta propuesto, además determinar y valorar las variables técnicas de la implementación de una propuesta de subasta en la provincia de Cartago, así como desarrollar una propuesta de elementos organizacionales, administrativos y legales que faciliten el funcionamiento adecuado del modelo de subasta propuesto, también se pretende evaluar la viabilidad del modelo de subasta en términos financieros y por último diseñar una propuesta de plan de gestión ambiental para el proyecto.</p>
Encadenamientos Productivos en el Sector Turismo	<p>Se lleva a cabo un Estudio Sectorial para la identificación y mapeo de toda la cadena de valor asociada al sector turismo, identificación de encadenamientos empresariales, mercado potencial, oferta de productos actuales y potenciales, participantes, identificación de brechas entre los actores de la placa que limiten o potencializasen las oportunidades, barreras sociales y/o culturales, actores y condiciones claves para el éxito y cualquier otra variable necesaria para la creación de un plan integral que permita al SBD una planificación de corto, mediano y largo plazo para el apoyo de este importante sector. El estudio abarca la Región Chorotega, Huetar Norte, Puntarenas, Pacífico Central y Región Brunca.</p>

Proyecto	Descripción
Formulación de un programa integral de financiamiento y apoyo técnico para fortalecer la sostenibilidad, productividad y competitividad de la cadena de ganadería bovina en Costa Rica	<p>Como parte del proyecto se realiza la formulación de un programa integral de financiamiento y apoyo técnico dirigido a fortalecer la sostenibilidad, productividad y competitividad de la cadena de ganadería bovina en Costa Rica. El trabajo técnico incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: tendencias recientes y caracterización del sector ganadero en Costa Rica. • Perspectivas para la ganadería e industrias afines 2016 – 2030. • Modelos de negocios individuales y del conglomerado ganadero. Alternativas de apoyo financieras y no financieras. • Programa de apoyo financiero y fomento de la ganadería bovina en Costa Rica. • Gestión del Programa.
Implementación del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero.	<p>El objetivo del programa es de Coordinar e Implementar la puesta en marcha del programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero. Tanto en el proceso de la conceptualización y diseño del curso, como en el momento de impartir el mismo, se contará con el apoyo de expertos en el tema ganadero, pertenecientes a instancias líderes en la capacitación como los son IICA, INA, UTN y CATIE, MAG, CORFOGA, CNPL, SENASA entre otros, quienes participarán activamente en cada una de las etapas y adicionalmente podrán a disposición las instalaciones y fincas para las sesiones prácticas del curso.</p> <p>Es importante señalar que el curso estará dirigido a dos tipos de técnicos, los privados de los cuales se espera que en el futuro puedan prestar sus servicios a las instancias que requieran los servicios de diseño de planes de finca y asistencia técnica como los operadores financieros, cámaras, entre otros y a funcionarios de instituciones del sector con el fin de que apoyen estos procesos en el ámbito de sus capacidades y disposición.</p>

ANEXO 4 PRESUPUESTO

INGRESOS 2017

Código	Partida Presupuestaria	Presupuesto Ordinario	% Distribución
1	Ingresos Corrientes	3.680.442.278	100%
1.3	Ingresos no Tributarios	87.512.862	2%
1.3.2	Ingresos de la Propiedad	87.412.862	2%
1.3.2.3	Renta de Activos Financieros	87.412.862	2%
1.3.2.3.01	Intereses sobre títulos valores	87.337.862	2%
1.3.2.3.01.01	Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central	87.337.862	2%
1.3.2.3.03	Otras Rentas de Activos Financieros	75.000	0%
1.3.2.3.03.01	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales	25.000	0%
1.3.2.3.03.04	Diferencias por tipo de cambio	50.000	0%
1.3.9	Ingresos varios no especificados	100.000	0%
1.3.9.9	Ingresos varios no especificados	100.000	0%
1.4	Transferencias corrientes del Sector Público	3.592.929.416	98%
1.4.1.6	Transferencias corrientes de Instituciones Públicas Financieras (FINADE)	3.592.929.416	98%
	Total Presupuestado	3.680.442.278	100%

EGRESOS 2017

Código	Partida Egresos	Presupuesto Ordinario	% Concentración
0	Remuneraciones	1.493.530.464	41,00%
1	Servicios	1.703.604.600	47,00%
2	Materiales y Suministros	20.000.000	1,00%
5	Bienes Duraderos	400.610.000	11,00%
6	Transferencias Corrientes	5.000.000	0,4%
9	Cuentas Especiales	57.697.214	2,00%
	Total Egresos	3.680.442.278	100.00%

Seguidamente se detalla los gastos ejecutados por cada uno de los dos programas en que se subdivide el presupuesto.

RESUMEN EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS POR PROGRAMA

Programa	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	% Ejecutado
Administrativo	2.481.784.036	1.819.820.860	73%
Gestión Operativa del SBD	1.140.961.028	910.487.859	80%
Totales	3.622.745.064	2.730.308.719	75%

ANEXO 5

RECURSOS DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 - En colones sin céntimos²¹

FUENTE DE RECURSOS	Activos Moneda Nacional	Cartera Meta	Compromisos en Colocación	Devoluciones	Recursos Disponibles Por Fondo	% Recursos Disponibles	Recursos Disponibles Para Avalar	% Cobertura
FINADE- Fideicomiso Nacional para el Desarrollo	176.440.050.766	105.342.269.107	64.763.000.000	-	(20.153.909.654)	-11,42%	243.495.456.569	138,00%
Fondo Financiamiento y Liquidez	119.501.830.715	105.342.269.107	35.000.000.000	-	(20.840.438.393)	-17,44%	-	-
Fondo Avalos o Garantías	54.251.691.314	-	27.763.000.000	-	-	-	243.495.456.569	448,83%
Fondo Servicios no Financieros y Capital Semilla	2.686.528.738	-	2.000.000.000	-	686.528.738	25,55%	-	-
FOFIDE - Fondo de Financiamiento para el Desarrollo	84.191.530.235	74.226.726.282	-	-	9.964.803.953	11,84%	-	-
BNCR	36.873.964.906	36.873.181.617	-	-	783.289	0,00%	-	-
BCR	22.923.748.897	16.009.738.064	-	-	6.914.010.834	30,16%	-	-
BPDG	21.957.261.259	19.391.788.362	-	-	2.565.472.897	11,68%	-	-
BCAC*	2.436.555.173	1.952.018.239	-	-	484.536.934	19,89%	-	-
FCD - Fondo de Crédito para el Desarrollo	291.092.238.772	55.209.900.682	26.644.347.687	50.000.000.000	159.237.990.403	54,70%	-	-
Fondo de Crédito para el Desarrollo - BNCR	145.765.438.968	34.861.648.369	-	25.000.000.000	85.903.790.599	58,93%	-	-
Fondo de Crédito para el Desarrollo - BCR	145.326.799.804	20.348.252.313	26.644.347.687	25.000.000.000	73.334.199.804	50,46%	-	-
CREDES - Crédito para el Desarrollo (ii)	63.369.464.837	63.369.464.837	-	-	-	-	-	-
BAC	55.742.990.602	55.742.990.602	-	-	-	-	-	-
BCT	4.493.101.161	4.493.101.161	-	-	-	-	-	-
IMPROSA	3.133.373.074	3.133.373.074	-	-	-	-	-	-
Recursos Propios	12.432.554.403	12.432.554.403	-	-	-	-	-	-
Corresponde a Bancos y 1 financiera que se garantizan con avalos del FINADE	12.432.554.403	12.432.554.403	-	-	-	-	-	-
Totales	627.525.839.014	310.580.915.311	91.407.347.687	50.000.000.000	149.048.884.702	23,75%	243.495.456.569	38,80%

Tipo de cambio de compra del B.C.C.R. al 31 de diciembre de 2017: 566,42

*Datos a junio de 2017

21 **Cartera neta:** el saldo está compuesto por cartera vigente, vencida, cobro judicial, intereses por cobrar y estimaciones. Es importante señalar que la diferencia entre el saldo contable y el saldo del sistema (SBD) obedece a que el primero no considera las operaciones que ya el operador las canalizó al beneficiario final además que el saldo contable se ve afectado por las estimaciones.

Compromisos en colocación: Líneas de crédito aprobadas pendientes de giro. Para el caso del FINADE ese sobregiro está siendo cubierto con un prestamos del FCD.

Devoluciones: Recursos que deben ser devueltos a los bancos privados que se acogieron al inciso ii del artículo 59 de la Ley 1664 (Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional)



**Banca para el
Desarrollo**
S B D

San Francisco de Goicoechea
Oficentro Torres del Campo,
Frente al Centro Comercial El Pueblo
San José, Costa Rica

(506) 2105 8100
info@sbdcr.com
<https://www.sbdcr.com>