# INFORME
## ANUAL 2018

CONSEJO RECTOR

SECRETARÍA TÉCNICA

INFORME DE RESULTADOS DEL SISTEMA
DE BANCA PARA EL DESARROLLO

Banca para el Desarrollo
SBD

# TABLA DE CONTENIDOS


2. Presentación del presidente del Consejo Rector 4

3. Descripción de la organización y su entorno 8

3.1 El SBD..... 8
3.2 Fondos y Conformación..... 8
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.. 14

4. Gobernanza 18

4.1 Principios de Gobierno Corporativo..... 19
4.2 Descripción de los órganos de gobierno..... 19
corporativo
4.3 Tema ético..... 20
4.4 Política remuneraciones..... 22
4.5 Gobierno Corporativo..... 22
4.6 Desarrollo tecnológico..... 24
4.7 Manejo Financiero y Contable..... 24
4.8 Sistema de información del SBD..... 25
4.9 Conflictos de intereses..... 26

5. Modelo de negocio 30

5.1 El SBD..... 30
5.2 El proceso de creación de valor..... 30
5.3 Proyectos..... 32

6. Riesgos y oportun47000128idades 36

7. Estrategia y asignación de Recursos 42

7.1 Un abordaje clave: la estrategia digital..... 45
7.2 Productos y servicios financieros..... 49
7.3 Convenios..... 50

8. Desempeño 54

8.1 Principales resultados del 2018..... 58
8.2 Evaluaciones independientes..... 62
8.3 Fomento..... 63
8.4 Desempeño institucional..... 64

9. Perspectivas futuras 70

10. Bases de preparación y presentación 72

11. Anexos 73

# 2

**Sr. Luis Renato Alvarado Rivera**
Presidente Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

La Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y sus Reformas establece, en el artículo 14, la obligación que ostenta el Consejo Rector del SBD de remitir, cada año, un informe a la Comisión Permanente Especial de la Asamblea Legislativa para el Control del Ingreso y el Gasto Público, a la Contraloría General de la República y al MIDEPLAN, sobre el cumplimiento de las metas y los impactos sociales y económicos alcanzados con los recursos del Sistema.

A partir del año 2017, el Consejo Rector decidió adoptar para el informe un enfoque integral, basado en un marco internacional reconocido que permita la rendición de cuentas y el suministro de información clave con la cual comprender la capacidad del SBD para crear valor a corto, medio y largo plazo. Para este informe, en adición a los contenidos desarrollados en el 2017, se incluyen tres nuevas sesiones en torno a la política de remuneraciones de la Secretaría Técnica, el detalle de los proyectos institucionales en curso o finiquitados, y las estadísticas relevantes sobre la contratación administrativa, ámbitos de transparencia que contribuyen a un mayor entendimiento de la dinámica institucional.

El 2018 se caracterizó por acotencimientos y decisiones que lo marcaron como un año atípico, comparable con el 2014 y 2015[1]. Quizás entre los tres hitos más relevantes figura el cambio de dos miembros del Consejo Rector (Ministros del MAG y MEIC), la aprobación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024 (en adelante el PEI) y la reforma parcial a la Ley del SBD, aprobada por la Asamblea Legislativa en diciembre del 2018. Sin duda, el PEI y la reforma de la Ley detonan transformaciones, oportunidades y desafiós para el Consejo Rector, la Secretaría Técnica y para todos los integrantes del Sistema de Banca para el Desarrollo, cuyo adecuado abordaje y despliegue impulsarán un nuevo paradigma, promisorio de una política pública efectiva y acorde con las demandas de la sociedad.

La reforma de la Ley deriva en un nuevo contexto operativo con mayores capacidades de respuesta en términos de la obtención de recursos pero que, paralelamente, conlleva un mayor control de estos, en cuanto a su asignación y seguimiento.

Con respecto a los resultados, el año 2018 refleja un sistema dinámico que acumula un total de 50 196 operaciones vigentes, con un 30,8% de los recursos colocados en distritos calificados como de “muy bajo” y “bajo” índice de desarrollo social. Asimismo, el 44,7% del total de colocaciones se encuentra fuera de la región central.

Las colocaciones del 2018 ascendieron a ¢182 938 millones en 41 921 operaciones de financiamiento.

El saldo de cartera a diciembre de 2018 fue de ¢381 600 millones, en 50 196 créditos activos.

La cartera consolidada del Sistema cerró, al 31 de diciembre del 2018, con una mora legal promedio del 2,50%, menor al límite de normalidad del Sistema Bancario de Costa Rica, definido por la Sugef en un 3%.

En el ámbito institucional, y propiamente en torno al quehacer del Consejo Rector y la Secretaría Técnica, se avanzó en el diseño y puesta en marcha de los modelos de Capital de Riesgo, instrumentos eficaces para apoyar el emprendimiento nacional. Asimismo, se amplió el límite para los avales de cartera cuando se trata de operaciones que atienden agrupaciones de productores y Asadas. Se ajustaron las disposiciones en torno a las tasas de interés, con el objeto de mejorar las condiciones de la oferta de financiamiento con recursos amparados en la Ley del SBD, y para propiciar mayor certeza y seguridad en las condiciones con las que se accede a estos recursos. Por otra parte, se logró iniciar con programas de Capital Semilla en colaboración con contrapartes estratégicas, con el propósito de ir creando las condiciones para que surjan ideas de negocio factibles. Asimismo, se continuaron y concretaron nuevos convenios tendientes a apoyar y fomentar la cooperación con sectores previstos en la Ley.

En el ámbito de gobierno, riesgo y cumplimiento, se aprobó una serie de instrumentos y normativas en su acepción más amplia, con el objetivo de generar y consolidar un modelo de gestión efectivo desde una lógica de racionalidad y simplificación.

Los siguientes apartados presentan información en detalle sobre el desempeño del Sistema de Banca para el Desarrollo.

*1. Reforma Integral de la Ley del SBD y puesta en marcha.*

*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.*

Desde 2016, el SBD trabaja en conjunto con la Earth en el Centro de Agricultura de Precisión, en Liberia

# 3

## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

Al cierre del 2018, el Sistema de Banca para el Desarrollo contó con un total de 47 entidades acreditadas por el Consejo Rector, tanto reguladas como no reguladas, las cuales funcionan como operadores financieros. De estos, 40 operadores colocaron activamente recursos durante el año 2018.

# 3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

## 3.1 El SBD

El Sistema de Banca para el Desarrollo está conformado por un conjunto de entidades de diversa naturaleza, que financia e impulsa proyectos productivos, factibles técnica y económicamente, cuya rectoría está a cargo de un Consejo Rector apoyado por una instancia técnica (Secretaría Técnica) que se configura como su brazo instrumental.

El Consejo Rector del SBD, y propiamente su Secretaría Técnica, se cataloga como un ente administrador de fondos públicos y forma 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 del artículo 59[3], inciso ii), de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (Ley 1644), los bancos privados pueden disponer de los recursos en forma directa[4] y colocarlos en beneficiarios de la Ley, mecanismo denominado, para efectos de la estadística del SBD, como créditos de desarrollo **(Credes).**

Por medio 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 8634 y sus Reformas.

*3. Este artículo establece los requisitos de 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.*

Al cierre del 2018, el Sistema de Banca para el Desarrollo contó con un total de 47 entidades acreditadas por el Consejo Rector, tanto reguladas como no reguladas, las cuales funcionan como operadores financieros y 42 agentes Corresponsales y Colocadores.

Los operadores financieros se clasifican en grupos pares en función de sus características. La primera agrupación los cataloga en regulados y no regulados. El grupo de regulados se subdivide en públicos y privados, y está compuesto por 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 financiera[5] y las llamadas sectoriales. Para la primera subclasificación, se consideran las microfinancieras, por ejemplo. En la segunda, están las cooperativas de servicios múltiples.

Entretanto, los agentes colocadores son organizaciones que, por su naturaleza, función e impacto en las comunidades, acceden[6] a recursos del SBD por medio 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 que no son financieras y las de capacitación de los emprendedores y las Mipymes vía convenios con universidades y el Instituto Nacional de Aprendizaje **(INA),** institución que por mandato legal debe fortalecer las habilidades técnicas de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas.

*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.*

## 3.3 COMPOSICIÓN DEL CONSEJO RECTOR

**Sr. Renato Alvarado**
Presidente
Ministro de Agricultura y Ganadería

**Sra. Ana Victoria Hernández**
Vicepresidenta
Ministra de Economía, Industria y Comercio

**Sr. Enrique Egloff**
Directivo
Representante por la Cámara de Industrias de Costa Rica

**Sr. Juan Rafael Lizano**
Directivo
Representante por la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria

**Sr. Luis Durán**
Directivo
Representante Independiente



## 3.4 La Secretaría Técnica

La Secretaría Técnica del SBD se crea 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.

La Ley del SBD y sus Reformas, en el artículo 28 dispone que la Secretaría Técnica del Consejo Rector es un órgano público con personería 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.

## 3.5 Estructura Organizacional

El SBD dispone de una estructura organizacional alineada a los ejes de gestión y a la estrategia institucional que, a su vez, permite velar por una adecuada asignación de su autoridad y responsabilidades, así como de las líneas de delegación, mayor eficiencia, aprovechamiento de la experiencia para potenciar sinergias entre el personal, toma de decisiones más aceleradas, comunicación y control. Además, permite fortalecer los medios institucionales para hacer frente a las obligaciones establecidas en la Ley 8634, sus Reformas, y el cumplimiento del fin público.

Al cierre del 2018, la estructura organizacional se presentó de la siguiente manera: a) Consejo Rector[7], b) director (a) ejecutivo[8] (a), c) 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 terminar el 2018, la Secretaría Técnica del SBD registró 34 funcionarios. En el anexo 1 se muestra un esquema con la estructura indicada.

Es importante indicar que, durante el periodo 2018, dada la reforma de ley que busca transformar el Finade en un fondo (Fonade), la Secretaría Técnica, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la gestión que se desempeña, contrató a la firma KPMG Costa Rica, mediante licitación abreviada, para ejecutar un proyecto de diagnóstico, rediseño y optimización de los servicios y procesos de Finade y la Secretaría Técnica, que se desarrolla a través de un enfoque tridimensional (procesos, personas y tecnología), estudio base para el diseño y ajuste organizacional de la Secretaría Técnica. Mediante un análisis profundo de procesos, personas, tecnología y de la estructura actual, se busca determinar una estructura adecuada y equilibrada para atender efectivamente tanto la incorporación del Fonade como el despliegue de la nueva estrategia 2020-2024.

*7. Definido por la Ley 8634 y sus Reformas, como superior jerarca del Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual tendrá las funciones que le establece la Ley. 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 se fundamenta en el desarrollo del Plan Operativo Institucional (POI[9]), gestionado por medio de un Cuadro de Mando Integral[10] y los planes de trabajo específicos de cada una de las áreas operativas supra indicadas. Un Comité Ejecutivo analiza y audita los resultados obtenidos trimestralmente, y luego los presenta cada semestre al Consejo Rector para su remisión a la Contraloría General de la República.

En los últimos 4 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, del que se desprende la entrega de información relevante sobre la gestión y el cumplimiento de metas y objetivos. De esta forma, apoya el proceso de toma de decisiones del Consejo Rector del SBD.

El Plan Operativo Institucional (POI) se gestiona por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI), y este, por medio de un Sistema de Inteligencia de Negocios (BI por sus siglas en inglés), permite una gestión más expedita y ágil del manejo de la información y de la generación de resultados para apoyar la toma de decisiones.

## 3.7 FINADE

El Fideicomiso Nacional de Desarrollo (en adelante Finade) es, en la actualidad, la principal herramienta de inclusión financiera, económica y social con que cuenta el SBD. El activo total al 31 de diciembre del 2018 fue ¢203 737 millones, de los cuales un 73% corresponde al Fondo de Financiamiento.

La Ley 8634 dio origen al Finade; luego, se modificó en noviembre de 2014 y, en la actualidad, se rige por la Reforma Ley 9274 y su Reglamento.

Conforme la legislación vigente, Finade se estructura en fondos específicos: Fondo de Financiamiento, Fondo de Avales y Fondo de Servicios Financieros y de Desarrollo Empresarial.

Este fideicomiso se constituyó a partir de la integración de algunos del Sector Agropecuario ya existentes en el país: Reconversión Productiva, PPZN, MAG-PIPA, Fideicomiso Agropecuario, Prodapen e Incopesca, cuyo objetivo primordial es brindar apoyo financiero y no financiero a las denominadas micro-, pequeñas y medianas empresas costarricenses (Mipyme).

*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.*



La estructura actual del fideicomiso Finade está diseñada para administrarse 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.

Desde el 2013, y al cierre del 2018, el Finade fue administrado por el Banco de Costa Rica en su calidad de fiduciario, entidad que dispuso de 18 funcionarios en la Unidad Técnica para la gestión operativa.

Durante el 2018, el SBD impulsó una reforma de Ley con la finalidad de transformar el Finade en un fondo (Fonade), de forma tal que permita entre otros aspectos:

• Optimizar los tiempos de respuesta y atención hacia el beneficiario, generar un ahorro por concepto de comisión de Administración del Fideicomiso, consolidar la Garantía del Estado para la consecución de líneas de crédito que pueda contratar por principios constitucionales y fortalecer el tema del emprendimiento.

• Sobre los fondos de avales, se realizaron mejoras importantes aclarando la conceptualización de aval individual, aval de cartera y aval de contragarantía, lo que permite una mejor dinámica en el uso de los recursos.

• Se mejora el canal de acceso de las medianas empresas al permitir que no sea una resolución motivada del Consejo Rector en cada uno de los casos (un cuello de botella en la práctica), sino que puedan ingresar vía parámetros establecidos reglamentariamente.

• Se apuesta por la tecnología como herramienta de apoyo al Fonade.

• Se fortalece el tema de cambio climático.

## 3.8 Naturaleza jurídica y entorno normativo del SBD

Dada la condición de sistema, en el SBD convergen entidades sujetas tanto al derecho público como privado, algunas de las cuales se encuentran sujetas a supervisión y regulación. Esta realidad supone la existencia de determinadas restricciones (autonomías y competencias) que deben contemplarse cuando se trata del ejercicio de rectoría del Consejo Rector; por consiguiente, el modelo y enfoque asumidos para el despliegue de esta facultad ha venido configurándose de manera tal que no suponga riesgos o roces desde la perspectiva jurídica, y logre su cometido en relación con los objetivos trazados en la Ley del SBD.

El Consejo Rector y la Secretaría Técnica se rigen por el derecho público, y deben acatar las disposiciones que, a tal efecto, establecen las diferentes leyes y reglamentos. El bloque normativo base lo constituye la Ley 8634, sus Reformas y Reglamento.

Los principales asuntos de carácter normativo del año 2018 se exponen seguidamente:

• **Implicación Externa:** Acuerdo AG-016-04-2018 del 28 de febrero del 2018, mediante el que se aprueban los “Lineamientos sobre la debida diligencia de la contraparte en la fase de admisión y otorgamiento de crédito con recursos amparados al SBD”. Estos lineamientos se constituyen en la referencia de base en términos de cumplimiento para los operadores financieros del SBD.

• **Implicación Externa e Interna:** Acuerdo AG-092-16-2018 del 26 de setiembre del 2018, en el que se aprueban los “Ejes de Política de Alto Nivel del SBD”, como habilitadores para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del sistema, y que establecen el marco orientador a largo plazo. Estos ejes de política constituyen en sí mismos un constructo que procura sintetizar y sistematizar el mandato de la Ley del SBD, de manera que se logre el alineamiento con el resto de la política pública y se brinde un espacio para la implementación de los diferentes planes estratégicos que se tracen a futuro.



**Los ejes de política son los siguientes:**

Los productores de café, como Efraín García, de Naranjo, son parte de los beneficiarios de los recursos del SBD

# 4

## GOBERNANZA

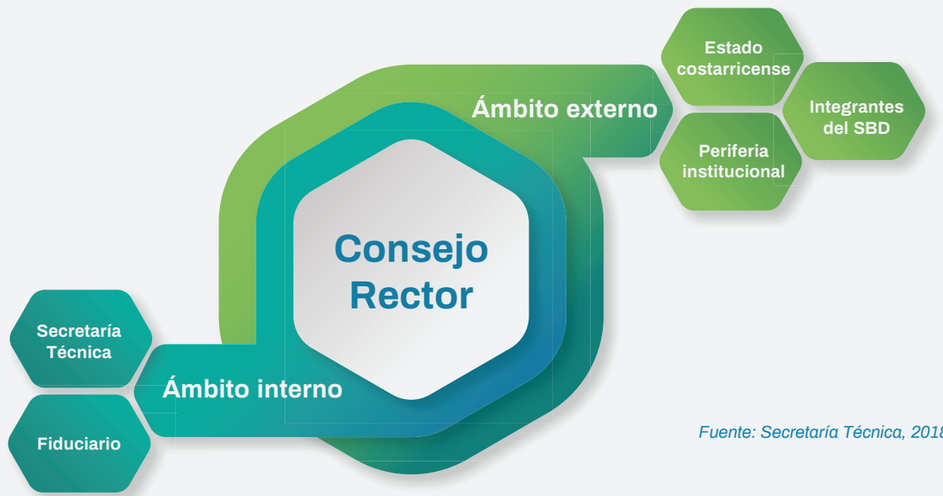
Un marco de gobierno corporativo robusto requiere plasmar, por medio de principios o fundamentos, la filosofía a partir de la cual se conducirán las decisiones de los individuos y los órganos de gobierno que las toman o influyan en ellas. Por tanto, dichos principios constituyen una proposición general que guía la acción, facilita la interpretación y suple la insuficiencia de datos.

# 4 GOBERNANZA

La gobernanza del SBD se implementa en dos ámbitos. El primero denominado externo, en el cual se desarrollan la interacción con los operadores financieros integrantes del Sistema y las relaciones a nivel del institucionalidad del Estado costarricense. El segundo, llamado interno, circunscrito a las relaciones con la Secretaría Técnica y el fiduciario, este último encargado de la gestión operativa de uno de los fondos previstos por la Ley.

La figura da cuenta de estas relaciones.

ILUSTRACIÓN 1
**Ámbitos de gobernanza**




*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

## 4.1 Principios de gobierno corporativo

Un marco de gobierno corporativo robusto requiere plasmar, por medio de principios o fundamentos, la filosofía a partir de la cual se conducirán las decisiones de los individuos y los órganos de gobierno que las toman o influyan en ellas. Por tanto, dichos principios constituyen una proposición general que guía la acción, facilita la interpretación y suple la insuficiencia de datos.

Los principios del gobierno corporativo del Consejo Rector del SBD y su Secretaría Técnica son los siguientes:

CUADRO 1
**Principios de gobierno corporativo**

| 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. |

*Fuente: Secretaría Técnica, 2017*

## 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 tienen a cargo la dirección y la rectoría del SBD, en procura del efectivo cumplimiento del mandato legal. El Consejo Rector, al finalizar cada año, establece la programación[11] de las sesiones que se llevarán a cabo en el siguiente periodo. Por lo general, dichas sesiones se establecen cada quince días. Esta periodiciodad garantiza el conocimiento de los temas por tratar y facilita su seguimiento. El artículo 14 de la Ley 9274 establece las funciones del Consejo Rector.

*11. Durante el 2018 se realizaron 18 sesiones ordinarias*

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

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

El Consejo Rector se rige por un Código de Gobierno Corporativo desde noviembre del 2017[12], que establece las pautas en esta materia.

## 4.3 Tema ético

En el contexto de la gestión pública, la ética comprende las pautas de desempeño de los servidores con miras a la prestación de un servicio congruente con la naturaleza institucional frente a la ciudadanía.

La atención a la ética y a la importancia de una gestión apegada a los más altos valores ha constituido una de las variables de toda administración exitosa. Cabe indicar que el interés en esta materia se ha visto realzado por el reconocimiento, cada vez mayor, de la responsabilidad social de las instituciones y de la facultad ciudadana de pedir cuentas por los resultados de la gestión.

Además, partiendo de que la base fundamental de todo sistema de control interno es el ambiente de control, en el que uno de sus componentes esenciales es la ética, esta materia amerita una atención especial y el compromiso de las autoridades superiores y de todos los integrantes de una organización, así como de los sujetos interesados.

*12. El Código de Gobierno Corporativo fue aprobado mediante el Acuerdo AG-1776-220-2017 del 22 de noviembre del 2017.*



De acuerdo con lo anteriormente expuesto, en términos generales, se puede afirmar que la ética es importante en las instituciones por tres razones fundamentales:

• La necesidad de cumplir el ordenamiento, una obligación de actuar conforme a la ley y las demás regulaciones aplicables, así como de materializar las responsabilidades de la organización, sean estas de índole social, financiera, económica u otras. Ambas consideraciones adquieren especial relevancia en las instituciones en virtud del principio de legalidad y porque cada una de ellas fue creada con el propósito de satisfacer una necesidad de la ciudadanía debidamente identificada.

• La importancia de proteger su reputación y mantener la confianza, que implica el hecho de que los diferentes sujetos interesados en la institución tengan credibilidad en ella, en sus operaciones y en los resultados correspondientes.

• La obtención del resultado último como base para la supervivencia mediante la satisfacción de los fines institucionales solo puede lograrse con una institución que funcione de manera coordinada, gracias al desempeño de personal éticamente comprometido con la entidad y sus objetivos.

De esta forma, el Consejo Rector y la Secretaría Técnica, conscientes de la importancia de su gestión para el desarrollo del país y, de manera particular, para la consolidación y profundización de un Sistema de Banca para el Desarrollo, asumieron el compromiso de trabajar a partir de un conjunto de normas éticas y de conducta que atienden el interés público, y aseguran que las decisiones tomadas se ajusten entera y exclusivamente a la imparcialidad y los objetivos del Sistema.

Este compromiso se formalizó mediante el Acuerdo AG-1466-183-2016 del 27 de abril del 2016, con el que se aprobó 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 Política remuneraciones

El Consejo Rector, consciente de la importancia del equilibrio entre los ingresos y gastos presupuestados y de los diferentes componentes del gasto para asegurar el cumplimiento de los objetivos del SBD y la funcionalidad eficiente de la Secretaría Técnica, en su sesión ordinaria **147-2014, Acuerdo AG-1215-147-2014** del 19 de noviembre del 2014, aprobó la política presupuestaria sobre el gasto en el componente salarial, la cual proporciona un marco conceptual claro sobre el máximo porcentaje presupuestario que debe dedicarse al componente de remuneraciones del personal de la Secretaría Técnica del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, conforme el siguiente detalle:

El presupuesto para el gasto salarial (en todos sus componentes relacionados), debe ubicarse en un rango del 60%, con una tolerancia del 5%, y con esto se establecen como límites máximos entre el 60% y el 65% del total de gastos presupuestados.

Se instituye un rango de tolerancia del 5% (entre el 60% y el 65 %), con el objetivo de que la Dirección Ejecutiva tenga a su disposición una guía de acción que facilite los procesos de decisión sustentados en la mejora y disposición de un talento humano competente y adecuado a las competencias que exige la consolidación de una nueva estructura organizacional.

La Dirección Ejecutiva deberá alinear el gasto salarial total, con la corriente de ingresos proyectados, de manera que la implementación de la nueva Estructura Organizacional, mantenga mensualmente el equilibrio en términos reales de los límites de rango indicados en dicha política.

## 4.5 Gobierno corporativo

El Código de Gobierno Corporativo forma parte del "marco de gobernanza corporativa del SBD", ya que presenta y profundiza en los aspectos que guían la gestión del Consejo Rector y su Secretaría Técnica.

Al final del 2018, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo contaba con el diseño de seis comités[13] de apoyo, cuyo fin es asesorar y apoyar al Consejo y a la Dirección Ejecutiva en los temas de su especialización, propuestos en virtud de la relevancia de la materia que, en su momento, la organización y sus jerarcas consideraron relevantes:

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

*13. Acuerdo AG-1776-220-2017 del 22 de noviembre del 2017.*



Los comités Ejecutivo y de Crédito[14] son de naturaleza administrativa, organismos de soporte del Consejo Rector; en el resto, se espera la participación de un miembro del Consejo que los presida, con el fin de lograr mayor integración y alineamiento entre instancias de decisión.

A la fecha, solo el Comité Ejecutivo se encuentra plenamente constituido.

La implementación y funcionamiento de los comités asesores del Consejo Director se aplazó durante el año 2018 debido a dos razones:

1. Se impulsó en el seno de la Asamblea Legislativa el proyecto de Ley para Reforma del SBD, expediente N.° 20.460 Reforma Integral de la Ley 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes, con el cual se pretendió el traslado a esta Secretaría de la administración del Fideicomiso de Financiamiento para el Desarrollo (Finade) y su transformación a Fonade.

Al finalizar diciembre del 2018, la Asamblea Legislativa aprobó, en segundo debate, el Proyecto de Reforma a la Ley del SBD que dio pie a replantear la estructura organizacional y, adicionalmente, el funcionamiento del gobierno corporativo para atender las nuevas funciones y responsabilidades.

2. La recomposición del Consejo Rector al salir los ministros del gabinete del expresidente Luis Guillermo Solís e incorporarse los correspondientes a la administración del presidente Carlos Alvarado, hizo que los nuevos ministros de Agricultura y Ganadería, y de Economía Industria y Comercio consecuentemente, requirieran un lapso mayor para conocer la institucionalidad y definir sus comités asesores.

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

## 4.6 Desarrollo tecnológico

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

Para este propósito, la Secretaría Técnica y el Finade están digitalizando todos sus procesos, con el fin de fortalecer el control interno, gestionar sus riesgos no financieros, perfeccionar la gobernanza corporativa y las TIC y, así, propiciar oportunidad en la información, reducción de procedimientos, eficiencia operativa y mejora de los costos administrativos (tanto para la Administración como para los integrantes, colaboradores y beneficiarios del SBD), de manera que se sostenga el modelo de negocio y su desempeño.

## 4.7 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 y el ejercicio de su presupuesto. Contablemente[15], 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. Además de preservar el valor del patrimonio, mantiene los recursos invertidos en forma sana y eficiente, que permiten obtener la mayor rentabilidad así como la liquidez necesaria para atender las obligaciones.

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

*15. Acuerdo AG-1776-220-2 Durante el 2018, la Secretaría Técnica ejecutó el proyecto para la implementación de una contabilidad por centros de costos, el cual entrará en operación una vez que se cuente con los sistemas de información.*



## 4.8 Sistema de información del SBD

La Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, en su artículo 40, establece: “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”.

El Consejo Rector y la Secretaría Técnica han enfocado sus esfuerzos en diseñar e implementar un sistema de información escalable y bajo tecnologías robustas que, con el apoyo y colaboración de los operadores financieros acreditados, en la actualidad brinda información estandarizada, trazable y verificable, por medio de la plataforma SICVECA_Sugef, de todas las operaciones crediticias del Sistema de Banca para el Desarrollo. Este avance ha permitido que operadores y deudores tengan un mejor conocimiento del endeudamiento y acceso a crédito de las Mipyme y el resto de los sujetos beneficiarios.

El diseño del Sistema de Información se complementa con otro proyecto interno de inteligencia de negocios BI[16] de ORACLE, que se ha desarrollado durante el 2018 y se espera culminar en el 2019. Este procesamiento de la información permite el ordenamiento de la información de forma más ordenada e idónea para la toma de decisiones del Consejo Rector y, además, proporciona un conocimiento más profundo de la naturaleza del beneficiario de nuestra Ley, aspecto requerido para elaborar productos idóneos y ajustar la atención a la medida de las necesidades del mercado.

Aunado a este esfuerzo, en coordinación con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y los operadores financieros, a partir del año 2018 se ha creado una batería de indicadores que pretende medir el impacto del Sistema de Banca de Desarrollo en la evolución económica de las Mipyme. En una primera etapa, se propusieron los indicadores relacionados con créditos del Sistema; para las etapas siguientes se diseñarán indicadores asociados al seguimiento de otras líneas de negocio en ciernes del SBD, tal es el caso de capital semilla, capital de riesgo, encadenamientos productivos, servicios no financieros, entre otros.

Cabe indicar que la evaluación del impacto del SBD en su población beneficiaria será el resultado de un proceso gradual, debido a que los programas son diversos y la población meta es muy heterogénea. Por ello, es de esperar que las evaluaciones arrojen resultados parciales, que darán idea de los efectos globales de las políticas y lineamientos del Consejo Rector y los beneficios del Sistema en el largo plazo.

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

## 4.9 Conflictos de intereses

El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, en su sesión ordinaria 183-2016, del 27 de abril del 2016, acuerdo AG-1466-183-2016, aprobó el Código de Ética de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo. En su apartado 4.4. indica:

Conflictos de Interés: Los colaboradores deben abstenerse de mantener, fomentar o generar relaciones y aceptar situaciones en cuyo contexto, sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

Los colaboradores deben excusarse de ejercer sus funciones en todos aquellos casos en los que pudiera presentarse un conflicto de intereses.

Durante la jornada laboral, a los colaboradores les está prohibido utilizar dicho periodo para desempeñar funciones distintas a las relacionadas con las labores asignadas por sus superiores jerárquicos. Por lo tanto, es totalmente prohibido ejecutar labores de carácter personal, tales como, sin limitarse a estas, venta de productos (ventas por catálogo, perfumes, rifas, entre otras), tareas universitarias, o bien labores afines a sus conocimientos que han sido contratadas por personas que no tienen ninguna relación con el Consejo Rector o la Secretaría Técnica de la Institución.

Los colaboradores deben identificar y comunicar oportunamente a su superior inmediato o a quien corresponda los conflictos de intereses que se presenten o puedan presentarse en el ejercicio de sus funciones.

Cada colaborador deberá notificar a su superior inmediato acerca de cualquier relación o propuesta de transacción comercial que la Institución pueda tener con cualquier compañía, cliente o proveedor, en la que el colaborador o los miembros de su familia tengan directa o indirectamente un interés (propietario, socio, apoderado, consultor, agente, relación familiar u otro similar) en el que pueda o podría recibir beneficios y/o influir a favor de estos.

No se consideran conflicto de intereses los casos que han sido presentados ante el Consejo Rector y han sido autorizados por este.

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

Doña Marjorie Hernández, en Bratsi de Talamanca es beneficiaria a través del operador financiero EDESA

# 5

## MODELO DE NEGOCIO

Los recursos del SBD se canalizan por medio de Banca de segundo piso17, conformada por 55 entidades acreditadas por el Consejo Rector al cierre del periodo 2018. A su vez, los operadores financieros utilizan como medio para la captación de solicitudes de recursos la figura de los agentes colocadores y los agentes corresponsales.

# 5 MODELO DE NEGOCIO

## 5.1 El SBD

El Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) responde a 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 financiera y no financiera, pretende dinamizar el desarrollo del país por medio del acceso al financiamiento junto con el fomento, la innovación, la transferencia y la adaptación tecnológica, la generación de oportunidades y el fortalecimiento de las capacidades empresariales de los emprendedores, micro, pequeños y medianos productores.

Los recursos del SBD se canalizan por medio de Banca de segundo piso , conformada por 47 entidades acreditadas por el Consejo Rector al cierre del periodo 2018. A su vez, los operadores financieros utilizan como medio para la captación de solicitudes de recursos la figura de los agentes colocadores y los agentes corresponsales, a la fecha se cuenta con 42.

## 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 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 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.

*17. Comprende los créditos que los operadores financieros no colocan directamente en los usuarios finales, sino que canalizan la colocación de los recursos para Banca de Desarrollo a través de otros operadores financieros supervisados y no supervisados por la Sugef, debidamente acreditados cuando se requiera mediante disposiciones emitidas por el Consejo Rector. Se entiende como operador financiero no supervisado por la Sugef, el que se define en el numeral 35 del artículo 2 del Reglamento a la Ley 9274.*



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

Además, incorpora a esta oferta servicios de desarrollo empresarial que le permitan al beneficiario aumentar sus posiblidades de éxito para su emprendimiento o negocio.

No obstante lo expuesto, 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 2018 se realizó la 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, con base en los cambios en el contexto mundial y nacional, y el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND). Esta revisión profunda del PEI dio como resultado la aprobación por parte del Consejo Rector de un nuevo Plan Estratégico Institucional con ruta hacia el 2024.

### Creación de valor del SBD

El modelo de negocio del SBD se centra en el "beneficiario[18]" como elemento fundamental de la política pública, con el cual se establece una relación por medio de operadores financieros acreditados[19], los cuales funcionan como canales de distribución en "segundo 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 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 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 un análisis del contexto externo, donde se analizan las expectativas de los colectivos interesados, regulaciones, el marco de Política Pública y el panorama financiero y económico.

Cabe indicar que el actual Modelo de Negocio, en el marco del nuevo Plan Estratégico Institucional 2020 al 2024, fue revisado en el 2018 con el objeto de resguardar su consistencia y alineamiento.

*18. Emprendedores, microempresas, pymes, micro-, pequeño y mediano productor agropecuario, modelos asociativos empresariales, beneficiarios de microcrédito. En el caso de las medianas empresas y los medianos productores de todos los sectores productivos, solamente podrán ser beneficiarios de esta ley, por excepción, mediante resolución motivada del Consejo Rector, siempre y cuando se considere que son de alto impacto en el desarrollo nacional de acuerdo con criterios como empleo generado, contribución a la sostenibilidad ambiental, al desarrollo tecnológico y encadenamientos productivos, entre otros, y sectores prioritarios (proyectos impulsados por mujeres, adultos mayores, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes emprendedores, asociaciones de desarrollo, cooperativas, los microcréditos atendidos por medio de microfinancieras, así como los proyectos que se ajusten a los parámetros de esta ley, promovidos en zonas de menor desarrollo relativo, definidas por el Índice de Desarrollo Social calculado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). Asimismo, tendrán tratamiento prioritario los proyectos que incorporen o promuevan el concepto de producción más limpia, entendiéndose como una estrategia preventiva integrada que se aplica a los procesos, productos y servicios, a fin de aumentar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente.*

*19. A su vez, estos operadores financieros establecen relación con agentes corresponsales y agentes colocadores bancarios.*

## 5.3 Proyectos

El Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) ha venido incorporando cambios importantes para el logro de su razón de ser, entre estos se puede mencionar que, a partir de las reformas a la Ley 8634 y su Reglamento, aprobadas a finales del 2014, ha impulsado e implementado diversos proyectos estratégicos como apoyo al cumplimiento de los objetivos establecidos en la estrategia institucional.

Como parte de la mejora continua y con visión a los retos que actualmente se enfrenta el SBD hacia la implementación del plan estratégico institucional (2020-2024), se ha generado la necesidad de incorporar un área que ejecute el proceso para planificar, controlar, coordinar y gestionar los proyectos institucionales de impacto estratégico para la consecución de los objetivos y metas institucionales, aplicando las mejores prácticas, perfilándolos según sus características, riesgo e impacto.

**Esto permitirá contar con los siguientes beneficios:**

• Identificar y alinear los proyectos y programas con la planeación estratégica (misión, visión y objetivos estratégicos) del Consejo Rector y Secretaría Técnica del SBD.

• Establecer, implementar y mejorar continuamente la normativa relacionada con la selección y evaluación de los proyectos, así como su priorización, según la táctica institucional y los objetivos estratégicos, tomando en cuenta que el entorno externo es cambiante.

• Contar con una visión integral sobre la gestión de los proyectos y programas, con el fin de hacer sinergia entre estos.

• Gestionar de manera eficaz los recursos, con el fin de mejorar la sostenibilidad financiera.

• Contar con indicadores de medición de impacto y líneas de base para cada proyecto y programa seleccionado, con el fin de darle, oportunamente, seguimiento, control y medición.

• Generar y presentar informes periódicos sobre la cartera de los proyectos a nivel general a los interesados, con el fin de comunicar temas relevantes como, por ejemplo: avances en el cumplimiento de metas, resultados obtenidos (impacto), riesgos identificados y materializados, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades de mejora e información para la toma de decisiones, entre otros.

SBD impulsa proyectos familiares como el del cultivo de la pimienta en la zona Norte

# 6

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Para la institución, esta tarea es un reto en su implementación operativa, y a la vez representa riesgos que requerirán administrarse de manera pormenorizada, activa, adecuada, y bajo seguimiento continuo ya que, durante el año de traslado que otorga la Ley aprobada, requiere desarrollarse el modelo de gestión de riesgos que, en principio, necesitará la identificación, medición de modelos, creación de metodologías, reportes, definición de los umbrales de alerta, entre otras tareas de mediana y alta complejidad.

# 6 RIESGOS Y OPORTUNIDADES

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

En el Manual de Administración Integral de Riesgos de esta Secretaría, aprobado por el Consejo Rector en octubre de 2018, se procura mostrar una adecuada separación de los riesgos asociados con los actores del Sistema de Banca de Desarrollo y la coherencia con el rol de cada actor en el modelo de Gobierno Corporativo, desarrollado ampliamente en el Código de Gobierno Corporativo:

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, el cual 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) Los operadores financieros del SBD, que administran carteras crediticias con los diferentes fondos que componen el SBD, que a su vez tienen reglas y origen de los recursos dispares entre sí, lo cual incide directamente en el tratamiento de los riesgos y en el proceso integral de riesgos en general, así como en la participación e incidencia del Consejo Rector y esta Secretaría en su administración.

Con la aprobación del proyecto de Ley Expediente N.° 20.460, el rol del Consejo Rector, de la Secretaría y, consecuentemente, de la institución y de esta Dirección de Riesgos cambiará significativamente. Cuando el Finade deje de ser un fideicomiso y se convierta en un fondo administrado por la Secretaría Técnica, la Dirección de Riesgos estará a cargo de la coordinación activa del proceso de riesgos del Fondo. Hasta la fecha, es una tarea que debe desarrollar el fiduciario del fideicomiso.

Para la institución, esta tarea es un reto en su implementación operativa, y a la vez representa riesgos que requerirán administrarse de manera pormenorizada, activa, adecuada, y bajo seguimiento continuo ya que, durante el año de traslado que otorga la Ley aprobada, requiere desarrollarse el modelo de gestión de riesgos que, en principio, necesitará la identificación, medición de modelos, creación de metodologías, reportes, definición de los umbrales de alerta, entre otras tareas de mediana y alta complejidad.

La base teórica que da soporte al modelo de Gestión Integral de Riesgos de la Secretaría Técnica del SBD incluye el mandato legal que involucra la Ley del Sistema de Banca de Desarrollo Ley 8634 y sus Reformas, la Ley General de Control Interno, Ley 6292, y las mejores prácticas desarrolladas por el Banco de Pagos Internacionales, conocidos como los estándares de Basilea, recientemente se ha buscado avanzar hacia estándares internacionales como los provistos por la norma ISO 31000 sobre la gestión de riesgos. Con ello se ha pretendido:

• *Conformar la base general de políticas, procedimientos, modelos, procesos y herramientas que en materia de administración integral de riesgos se requieran para todos sus actores, delimitando el alcance, según corresponda:* a la fecha se cuenta con políticas para la gestión de inversiones, gestión de activos y pasivos, de gestión integral de riesgos, de legitimación de capitales, de ética institucional, de control interno y de riesgos no financieros. La institución se encuentra trabajando en las políticas de cartera de crédito. Además, se consolidó el proceso de supervisión y seguimiento de la gestión, riesgos y gobierno de los operadores financieros no regulados efectuando visitas a los operadores y reportes periódicos de seguimiento.

• *Identificar, evaluar, controlar y monitorear las posibles situaciones adversas que puedan presentarse en las carteras de crédito y avales del SBD, en el portafolio de inversiones de Finade, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y estratégicos:* con los avances implementados en las bases de datos y la estandarización de la información se ha logrado el desarrollo de una mejorada base de datos, un sistema de inteligencia de negocios y un informe periódico que provee datos oportunos sobre la evolución de la cartera crediticia y de avales, y la gestión de las carteras que efectúan los operadores financieros del SBD.

• *Identificar, evaluar, controlar y monitorear las posibles situaciones adversas que puedan presentarse en las operaciones internas de la Secretaría Técnica del SBD, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y estratégicos:* durante el 2018, se ha mejorado la metodología institucional para la medición de riesgos no financieros, con lo cual se estableció una alineación más precisa entre la administración del riesgo y su impacto, y los objetivos institucionales.

Además, se presentó un primer Informe de Riesgo Reputacional que brindó información relevante sobre el impacto de las noticias transmitidas en los medios de comunicación masiva acerca de la imagen del SBD. Los principales hallazgos se muestran a continuación.

## Principales riesgos identificados:

Las valoraciones realizadas permiten determinar que los riesgos relevantes identificados, a los cuales se han orientado los esfuerzos institucionales y, por ende, los recursos de la organización, son:

### 1. Riesgos de crédito, en lo concerniente a los riesgos de carácter financiero:

Para la gestión del riesgo de crédito, que se presenta en todos los créditos otorgados con los recursos bajo responsabilidad del Consejo Rector, mediante la supervisión extra situ de los créditos de todos los fondos que constituyen el SBD, se han desarrollado las siguientes medidas:

**a.** Consolidar la plataforma digital y la configuración de 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 con periodicidad mensual.

**b.** 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). Con la Superintendencia se consolidó el Centro de Información Crediticia del Sistema de Banca de Desarrollo con información de operaciones y deudores, el cual se encuentra disponible para consulta de operadores financieros (regulados y no regulados por Sugef) y beneficiarios.

**c.** Organizar el sistema de información gerencial del Consejo Rector, mediante el desarrollo del sistema de Inteligencia de Negocios (BI) y la preparación de informes ejecutivos para la toma de decisiones estratégica, política y gestión del riesgo.

**d.** Seguimiento estricto y oportuno al cumplimiento de límites y mandatos legales definidos en la Ley 8634 y sus Reformas (riesgo legal). Tal es el caso de la evaluación al 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.

**e.** Generar información confiable, relevante y pública en el sitio web de la Sugef, el cual tiene la responsabilidad de hacer dicha publicación de manera mensual, conforme lo dicta la Ley, en coordinación con esta Secretaría.

**f.** 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 y manejo del sistema Sugef_SICVECA.

### 2. En lo que respecta a la gestión y la mitigación de los riesgos no financieros, se encuentran presentes el Riesgo Estratégico, Operativo, Político y Tecnológico, según se explica en párrafos subsiguientes. Para ello, el Consejo Rector y la Secretaría Técnica ha promovido lo siguiente:

**a.** Se determinó que los riesgos operacionales a nivel interno, referidos a la eficiencia y formalidad de los procesos eran de gran relevancia, por ello se llevaron a cabo, las gestiones correspondientes, para que la organización formalice y documente de manera más adecuada sus procesos institucionales, conforme la dinámica de cambio y adaptación que se han producido en la institución en los últimos años y particularmente, desde la Ley 8634 y sus Reformas.

**b.** En relación con los operadores financieros y demás entes asociados al Sistema como colaboradores o entes supervisores, el riesgo estratégico se presenta principalmente, cuando la naturaleza de la línea de negocio de la Banca de Desarrollo todavía no ha impregnado las políticas y procedimientos, o bien la cultura de sus funcionarios, y persisten los esquemas tradicionales para la valoración, evaluación y gestión de los programas y productos acorde con las necesidades y la naturaleza de las actividades productivas de los beneficiarios de la Ley, muy a pesar de que el marco legal y normativo del Conassif y del SBD ya permiten su plena ejecución.

**c.** El riesgo político no deja de ser una preocupación en diferentes aspectos: la diversidad de sectores que presionan por acceder a los recursos del SBD sin verificar de manera estructurada y ordenada su condición, o no, de beneficiario de la Ley, y la presentación de proyectos de ley que continúan buscando la asunción del patrimonio del Finade son ejemplos claros. Por ello, la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Fomento han tomado protagonismo en la gestión y mitigación de este riesgo.

**d.** Además, persiste el riesgo estratégico y operacional del proyecto de ley que transforma al Finade en Fonade, ya tratado con anterioridad, lo cual trae a colación los riesgos del traslado oportuno, efectivo y ordenado de las operaciones del Finade, la preparación de los sistemas informáticos y la conformación de la estructura institucional de la Secretaría Técnica para asumir adecuadamente los roles de administración y control del fondo.

**e.** Se han desarrollado, todavía a nivel técnico políticas, para ser propuestas al Consejo Rector, reveladoras de un claro interés en la temática de riesgo, que contribuirán a la gestión institucional y del fiduciario en materia de riesgos no financieros, inversiones, legitimación de capitales y crédito.

Sin embargo, todavía deben afinarse para completar el conjunto de políticas para la gestión activa del Fondo. Para ello, se cuenta con un modelo de gestión normativa en marcha que incluye la formulación de los ejes de política y las áreas de relevancia para el proceder del Consejo Rector, ya sea por su importancia relativa o por el resago en la asignación histórica de los recursos institucionales. Además, se ha desarrollado un modelo de acreditación y seguimiento de los operadores financieros, in situ y extra situ, acorde con la estrategia del Consejo Rector y más adecuado para valorar y promover los riesgos de los operadores no regulados.

**f.** Finalmente, cuando todos los temas aquí tratados han trascendido a los medios de comunicación, en general, han repercutido negativamente en la imagen institucional, para lo cual se ha planteado la necesidad de desarrollar un protocolo de comunicación congruente con el modelo instiitucional, una tarea por realizarse en el transcurso del 2019.

SBD busca la transformación hacia una economía más moderna

# 7

## ESTRATEGIA Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El modelo digital del SBD ha definido como pilares para el desarrollo del modelo la experiencia al cliente, eficiencia operativa, el modelo de negocio y el gobierno o cumplimiento. Basados en estos cimientos se construyeron tres ciclos de planeación digital: el comercial, el operativo y el de gobernanza.

# 7 ESTRATEGIA Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El SBD cuenta con un Plan Estratégico vigente aprobado por el Consejo Rector para el quinquenio 2016-2020[20].

**La estrategia del SBD está centrada en cuatro principios de actuación:**

1. Acceso efectivo a la Red de Operadores y Colaboradores del SBD. Esto significa disponer efectivamente las oportunidades de financiamiento y acompañamiento que establece la Ley 9274 a los beneficiarios del SBD, por medio de un amplio enlazado de operadores financieros y colaboradores en todo el país, que actualmente se constituye de más de 47 operadores financieros, 42 Agentes Corresponsales y Colocadores y 800 puntos de atención a lo largo y ancho del territorio.

2. Crecimiento sostenible e inclusivo: conlleva a impulsar el incremento económico continuado del SBD, con énfasis en el seguimiento de resultados y la atención efectiva de los beneficiarios de la Ley, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los planes y las 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 Mipyme en todo el país.

4. Evaluación de ejecución e impactos: significa monitorear y dar seguimiento continuo a la ejecutoría e impactos de los productos y los programas direccionados a los beneficiarios y las regiones, con la finalidad de impactar efectivamente y generar los resultados esperados sobre las poblaciones objetivo. De igual forma, pretende sustentar un enfoque de mejora continua de todo el accionar del SBD, el cual permita la innovación y la mejora constante.

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

*20. A su vez, estos operadores financieros establecen relación con agentes corresponsales y agentes colocadores bancarios.*



**El enfoque está establecido en cuatro objetivos estratégicos:**

1a. Incrementar, en un plazo de cinco años, del 1.° de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, el acceso al crédito para la Mipyme 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.

1b. Implementar, en un plazo de cinco años, del 1.° de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2020, los alcances establecidos en la Ley 9274, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y la utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.

2. Lograr, del 1.° de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2020, mejorar la sostenibilidad financiera del Finade en términos de un valor patrimonial, que registre un crecimiento anual real, al menos, de dos 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 los servicios brindados por el SBD del 1.° de enero del 2018 al 31 de diciembre del 2020, de manera que se logren la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.

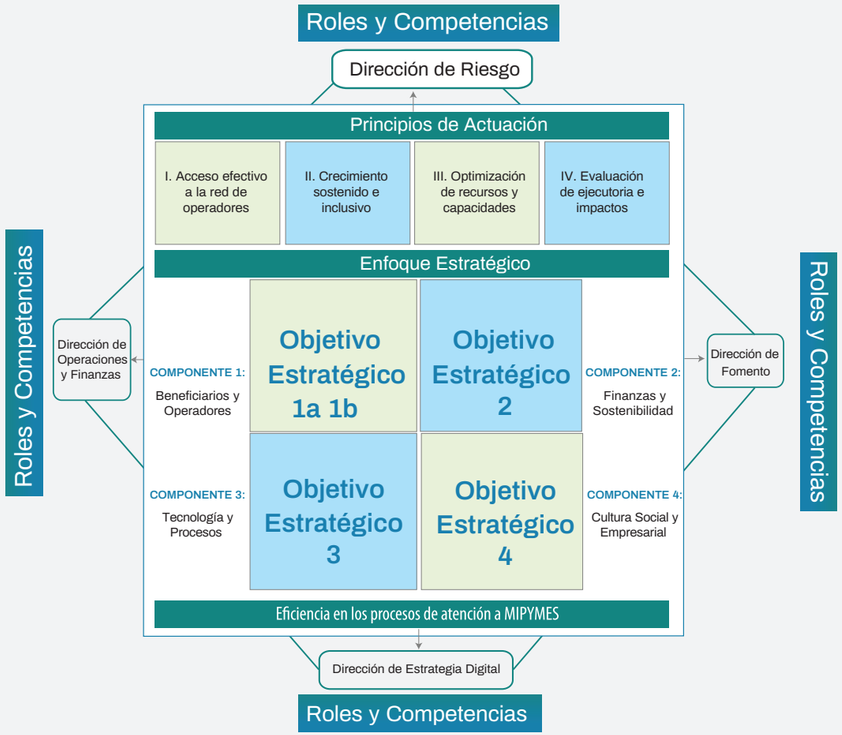
4. Consolidar, en un plazo de cinco años, del 1.° de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2020, la estructura organizacional de la Secretaria Técnica, para adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica y polifuncional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social. Todo lo anterior con un eje trasversal de procesos eficientes de atención a la Mipyme, a través de la ejecución de los roles y las competencias de cada una de las cuatro direcciones. Como se muestra en la ilustración 2.

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

Durante este año, el Consejo Rector y la Secretaría Técnica realizaron un profundo análisis del Plan Esatratégico Institucional con la finaldad de alinearlo en concordancia con las nuevas tendencias y requerimiento de los sectores a los que el SBD atiende.

**El abordaje se ilustra en la siguiente figura:**

ILUSTRACIÓN 2
**Estrategia del SBD para el periodo 2016 al 2020**




*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*



## 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 primera institución pública digital de la región centroamericana.

El modelo digital del SBD ha definido como pilares para el desarrollo del modelo la experiencia al cliente, eficiencia operativa, el modelo de negocio y el gobierno o cumplimiento. Basados en estos cimientos se construyeron tres ciclos de planeación digital: el comercial, el operativo y el de gobernanza.

ILUSTRACIÓN 3
**Ciclos por digitalizar**

☑ **CICLO COMERCIAL**
Mejorar la explotación de las herramientas adquiridas en la FASE I

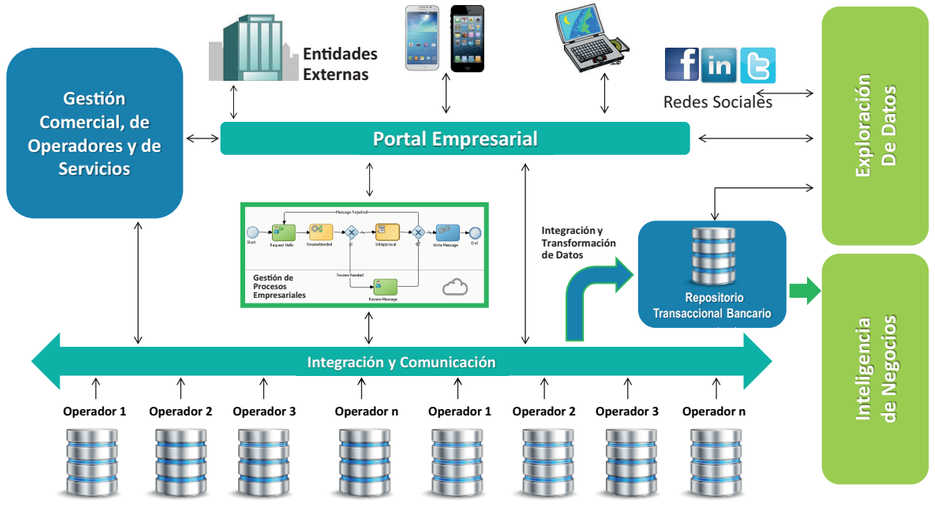
☑ **CICLO OPERATIVO**
Digitalizar los procesos operativos del SBD:
- Core Bancario
- Microcrédito
- Contabilidad
- Tesorería

☑ **GOBERNANZA**
Digitalizar los procesos de Gobernanza del SBD:
- Riesgo
- Auditoría
- Gestión Documental
- Cumplimiento

*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

Una vez trazada la visión digital, se definió iniciar la estrategia con el ciclo comercial, de manera que, durante la segunda mitad de los períodos 2016, 2017 y 2018, el trabajo se centró en el dominio comercial, buscando crear un modelo de comunicación digital que le permita al costaricense conocer qué es el SBD y, además, posibilitar que la institución se proyecte más a los diferentes participantes de la Ley, utilizando herramientas como el portal institucional, las redes sociales y el servicio de chat en línea para atender a todos los actores. Al finalizar el 2018 hemos acabado de implementar la siguiente arquitectura:

ILUSTRACIÓN 4
**Arquitectura empresarial**

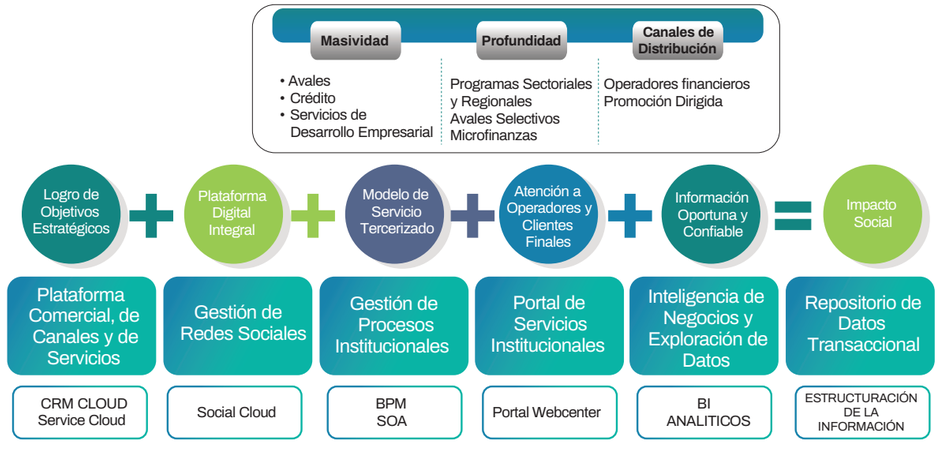



*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*



Esta arquitectura responde a un proceso de creación de modelos de negocio basados en heramientas utilizadas en la era digital como el *design thinking,* y el *customer jorney map*, enfocadas en un perfil de beneficiario del SBD con un necesidades y comportamiento definidos. Una vez aplicadas estas herramientas, se obtiene una matriz de necesidades tecnológicas descritas en la siguiente imagen.

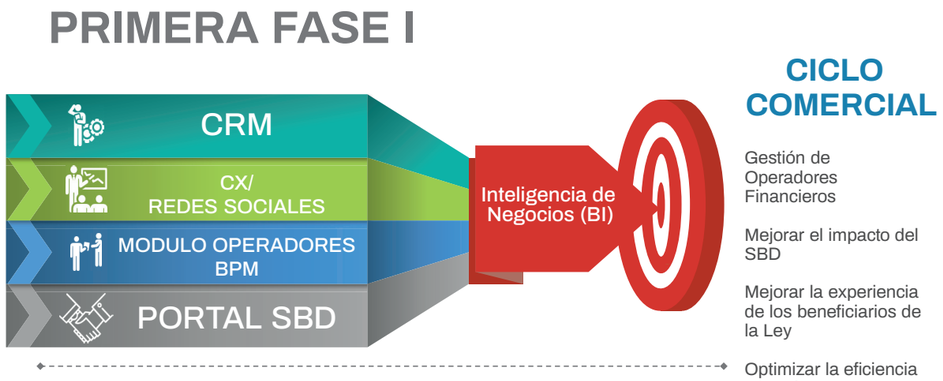
ILUSTRACIÓN 5
**Necesidades tecnológicas del SBD**




*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

Al cierre del informe, se ha logrado la implementación del CRM del SBD, la herramienta de gestión de redes sociales, el portal del SBD, así como la herramienta de inteligencia de negocios, la solución de atención en línea al cliente y el módulo de acreditación de operadores financieros.

ILUSTRACIÓN 6
***Kit* de herramientas tecnológicas de apoyo al ciclo comercial del SBD**




*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

Para el 2019, se proyecta trabajar en el dominio de Eficiencia Operativa, el cual busca optimizar todos los servicios operativos internos de contabilidad y finanzas, desarrollo organizacional, gestión de activos, compras, planilla, además del aplicativo de gestión de crédito y riesgo crediticio.



## 7.2 Productos y servicios financieros

El Sistema de Banca para el Desarrollo, al ser considerado parte de una política pública de inclusión financiera, en su modelo de negocio incorpora un amplio catálogo de productos de financiamiento y dos esquemas de avales, a través de los cuales, acceden los operadores financieros y agentes colocadores, con la finalidad de que canalicen los fondos a los beneficiarios finales del SBD en las distintas actividades económicas.

Bajo este esquema de operación (Banca de segundo piso), se genera una amplia cobertura a los distintos nichos de mercado en todo el país por medio de una red de más de 800 puntos de contacto de todas las entidades acreditadas que atienden actividades agropecuarias, comerciales, industriales, servicios, así como emprendimiento de valor agregado.

Además, las características de los productos de financiamiento incluidos en el catálogo del SBD, consideran las condiciones específicas de los ciclos productivos de las distintas actividades económicas que se financian, lo cual permite adecuarse fácilmente a los requerimientos de los productores y empresarios y, a su vez, mejorar la rentabilidad de los proyectos de estos últimos.

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

Los aspectos anteriores implican una mayor flexibilidad para la atención de los sectores beneficiarios del SBD, con lo cual se atiende el objetivo de inclusión financiera, económica y social que establece la Ley 8634 y sus Reformas.

## 7.3 Convenios

En vigilancia de la Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo[21], la 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 la Universidad Earth, Procomer, AUGE, AdAstra e IICA.

**En la Estrategia se aprueba el desarrollo y ejecución de las siguientes acciones estratégicas:**

- Desarrollo del Capital Humano: habilidades técnicas, tecnológicas, científicas y emprendedoras.
- 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 (Triple Hélice).
- Creación y/o aceleración de empresas: nuevos modelos de negocio, aumento en la competitividad, enfoque en oportunidades de mercado, creación de clústeres y encadenamientos productivos.

En el anexo N.2 se adjunta un resumen de los proyectos implementados en los distintos convenios que mantiene el SBD.

*21. La Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo tiene como meta que, en los próximos 5 años, del 1.° de enero del 2017 al 1.° de enero del 2022, se cree una oferta de acceso a financiamiento para emprendedurismo e innovación que conlleve una mayor profundización y sofisticación de mercado financiero.*

Doña Hellen Cortés, artesana de San Carlos, recibió un microcrédito con Grameen

# 8

## DESEMPEÑO

Un elemento que ha contribuido positivamente en el alcance de los objetivos del Sistema se vincula con el costo (tasas de interés) de los distintos fondos del SBD. Réditos competitivos en el mercado han permitido incrementar la cantidad de beneficiarios, lo que refleja el compromiso del Consejo Rector y de los operadores financieros, mediante sus programas acreditados, de garantizarles a las Mipymes una oferta de productos a un menor costo financiero.

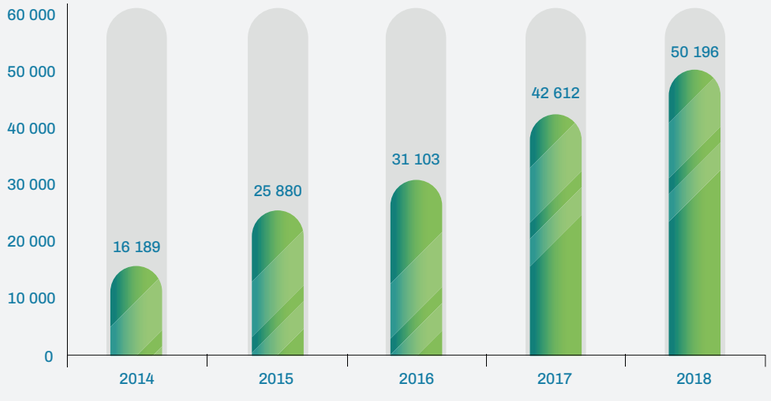
# 8 DESEMPEÑO

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 para acceder a los recursos de la banca comercial.

Si bien el SBD representa apenas un 2% del crédito total del Sistema Financiero Nacional, su participación en el portafolio de financiamiento productivo es del 5%, y si se compara con los recursos canalizados a las micro y pequeñas unidades productivas, la participación es del 25%, lo cual evidencia que el Sistema se ha convertido en una opción real de inclusión financiera para las Mipyme.

Entre diciembre del 2017 y diciembre del 2018, el Sistema de Banca para el Desarrollo pasó de contar con 42 612 operaciones activas de crédito a 50 196. El siguiente gráfico muestra el comportamiento del dato acumulado.

GRÁFICO 1
**Cantidad de operaciones acumuladas**



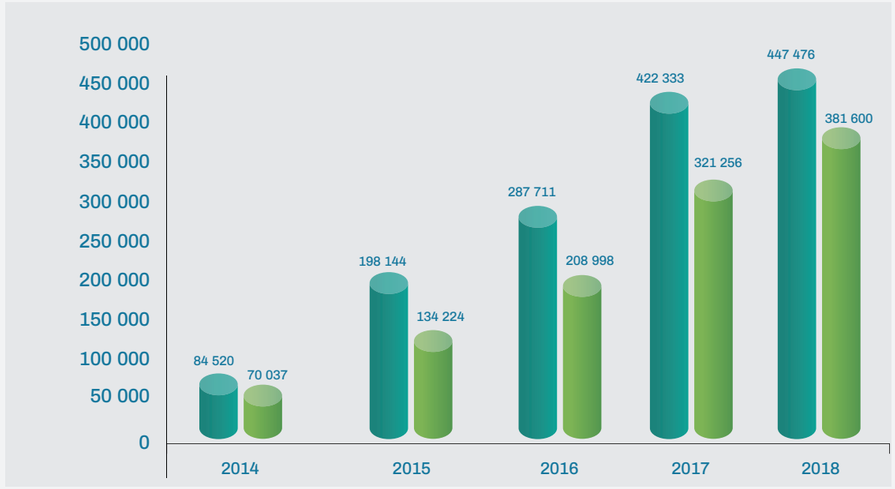

*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*



La cantidad incremental promedio por año es de 8 502 operaciones crediticias. El valor del crecimiento porcentual medio anual es del 53%.

La cartera de crédito activa del SBD cuenta con un monto original de ¢447 476 millones, al 31 de diciembre del 2018, y un el saldo total a esa fecha fue de ¢381 600 millones.

GRÁFICO 2
**Comportamiento de la cartera de crédito acumulada del SBD según colocación y saldos (Cifras en millones de colones)**



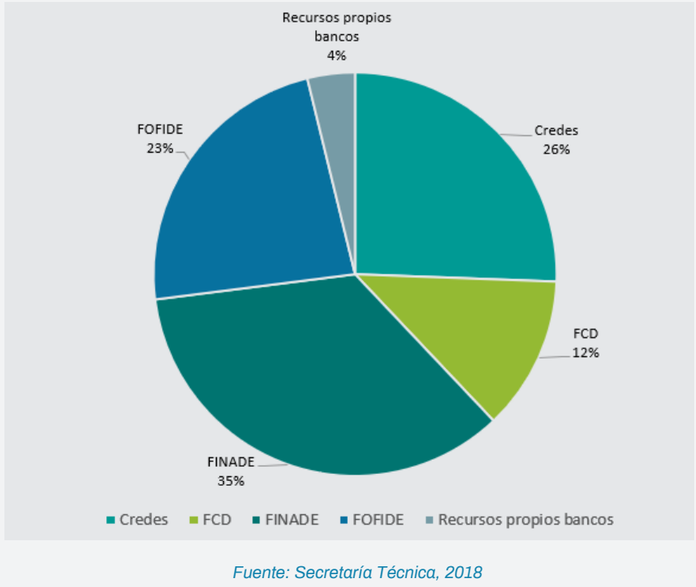

*Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados.*

El crecimiento promedio anual de la cartera de crédito es del 111%, lo cual, demuestra una alta demanda por esos recursos en el mercado.

Con esos resultados de colocación, el SBD logró el cumplimiento de su meta en un 102%, en relación con lo planificado en el POI 2018.

La participación de cada uno de los fondos en la cartera total se presenta a continuación:

GRÁFICO 3
**Cantidad de operaciones acumuladas**




*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

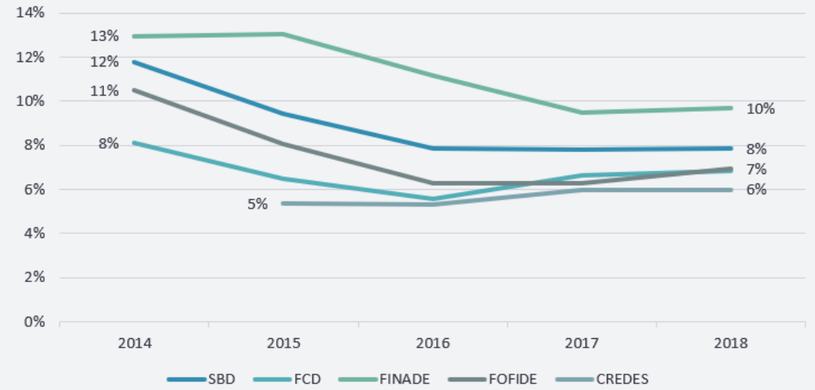
Del gráfico anterior se desprende que el Finade es el principal fondo del SBD; además, es el que tiene mayor plazo de operación. Los recursos provenientes del "Peaje Bancario" han venido creciendo en términos de participación; los del fondo llamado "Créditos para el Desarrollo" fueron los segundos en importancia y representan una cuarta parte de la cartera total.

Actualmente, hay 47 operadores financieros acreditados por el Consejo Rector. Se encuentran distribuidos en todo el país a través de sus oficinas y sucursales, las cuales, en conjunto, suman 800 puntos de acceso a los fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Un elemento que ha contribuido positivamente en el alcance de los objetivos del Sistema se vincula con el costo (tasas de interés) de los distintos fondos del SBD. Réditos competitivos en el mercado han permitido incrementar la cantidad de beneficiarios, lo que refleja el compromiso del Consejo Rector y de los operadores financieros, mediante sus programas acreditados, de garantizarles a las Mipyme una oferta de productos a un menor costo financiero.



GRÁFICO 4
**Comportamiento de las tasas de interés promedio al beneficiario final del SBD según fondo**

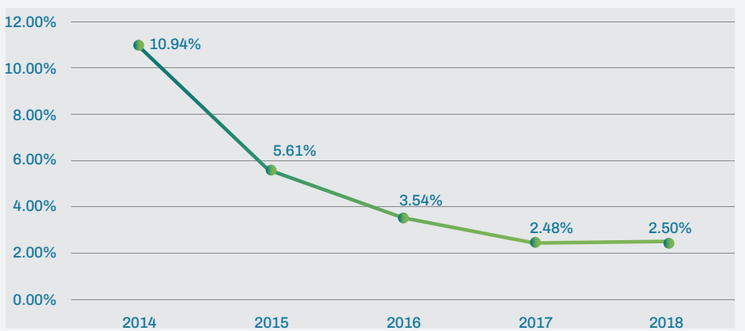



*Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados*

A partir de la Reforma de la Ley en el año 2014 se muestra un comportamiento de una disminución en las tasas cobradas por los créditos a los beneficiarios de la Ley, que se han mantenido muy estables en los últimos años, como se muestra en el gráfico anterior.

Asimismo, la morosidad de la cartera al cierre del periodo 2018 se ubicó en un 2,50%, indicador que está por debajo del límite de normalidad establecido por la **Sugef** en un 3%, para las entidades financieras reguladas. Si bien el SBD no está sujeto a las normas y los parámetros prudenciales que rigen el Sistema Financiero Nacional, como política los utiliza de referencia para sus evaluaciones y comparaciones.

GRÁFICO 5
**Morosidad de la cartera total del SBD a diciembre de cada año (En porcentaje)**




*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

Este indicador de mora a mayor de 90 días más cobro judicial, muestra en los últimos 5 años una reducción significativa al pasar de 10,94% en diciembre de 2014 a 2,50% a diciembre de 2018.

Por otra parte, los avales continúan siendo una herramienta de inclusión de gran impacto. Al 2018, la cantidad de avales que históricamente se han emitido son 3 099, por un monto de ¢26 920 millones que respaldaban una cartera de crédito de ¢49 270 millones, De estos avales el 50% se mantienen vigentes, el 25% fueron canceladas las obligaciones de manera exitosa por los deudores y un 25% fueron ejecutados por incumplimiento de pago de los deudores.

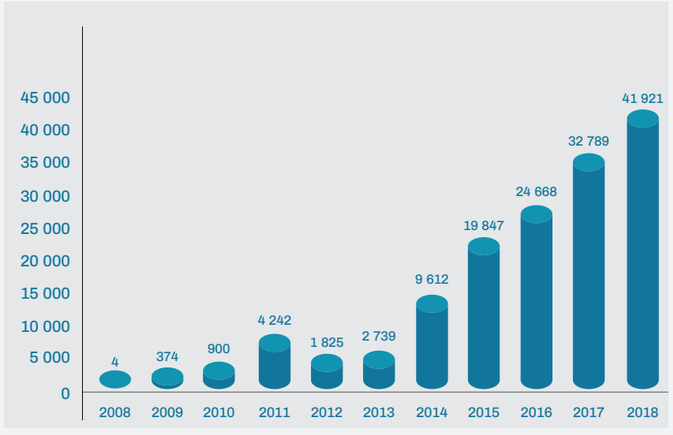
## 8.1 principales resultados del 2018

Las colocaciones del 2018 ascendieron a ¢182 938 millones en 41 921 operaciones de financiamiento.

El saldo de cartera a diciembre de 2018 fue de ¢381 600 millones, en 50 196 créditos activos.

GRÁFICO 6

**Colocación anual de créditos del SBD (Cantidad de operaciones de crédito)**



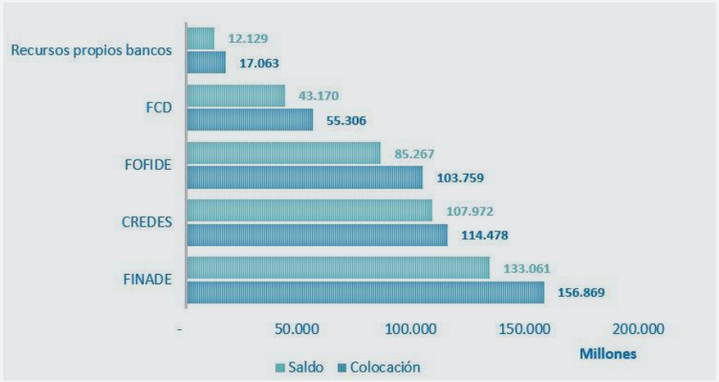

*Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados*



La colocación por cada uno de los fondos al cierre del 2018 es la siguiente:

GRÁFICO 7

**Cartera de crédito del SBD por fondo, según monto original y saldo actual al 31 de diciembre de 2018 (Cifras en millones de colones)**



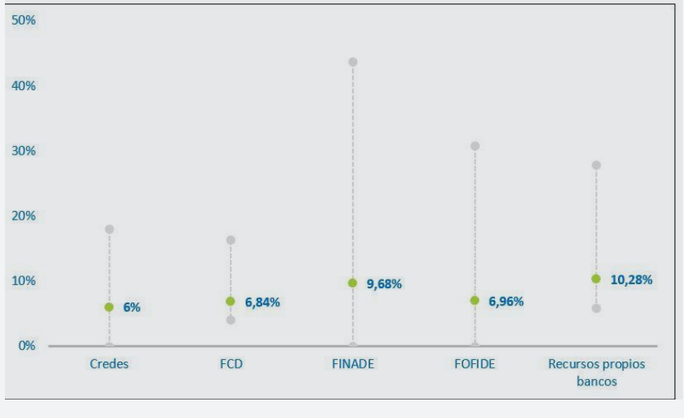

*Fuente: Secretaría Técnica. *Finade incluye las carteras trasladadas*

La tasa de interés promedio de todos los recursos del SBD en el 2018 fue del 7,84%, que se encuentra por debajo de la media del mercado, 15,93%, según la información publicada por el Banco Central de Costa Rica.

Al comparar las tasas de interés para cada uno de los fondos, estas se ubicaron entre un 6% y un 10,28%, como lo muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 8

**Tasas de interés promedio de los distintos fondos al 2018**




*Fuente: Secretaría Técnica*

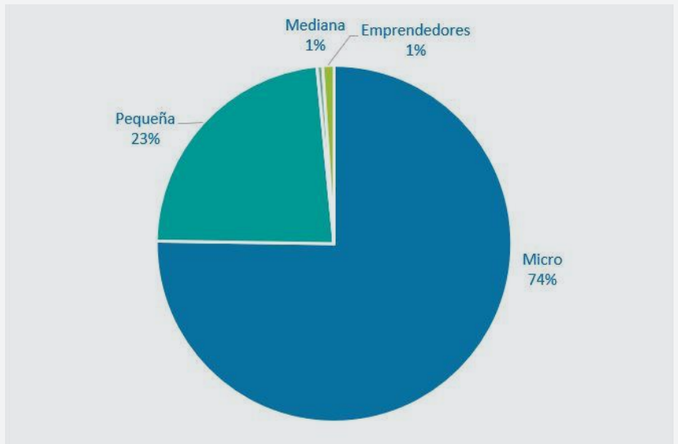
Por su parte, el indicador de morosidad para cada uno de los fondos del SBD se ha mantenido por debajo del límite de normalidad definido por la Sugef en un 3%. El índice de mora del Sistema Financiero Nacional (SFN), a diciembre del 2018, fue del 2,14%.

GRÁFICO 9
**Morosidad de la cartera crédito por fondo[22], al 31 de diciembre de 2018 (Porcentajes)**

*Fuente: Secretaría Técnica*

La asignación total de recursos del SBD al 2018 se presenta a continuación:

GRÁFICO 10
**Distribución de la colocación por tamaño de empresa a diciembre de 2018 (Porcentajes)**



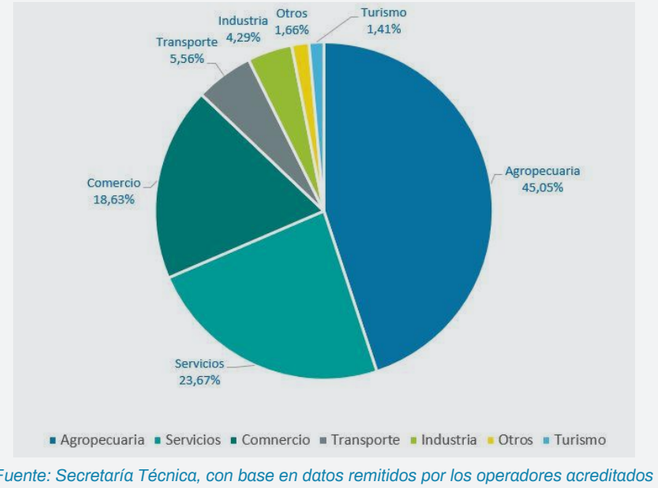

*Fuente: Secretaría Técnica, con base en datos remitidos por los operadores acreditados*

22. La morosidad del Finade no considera las carteras de los fideicomisos trasladados.



El 74% del total de la colocación de recursos al 2018 es para la microempresa, y el 23% para la pequeña empresa.

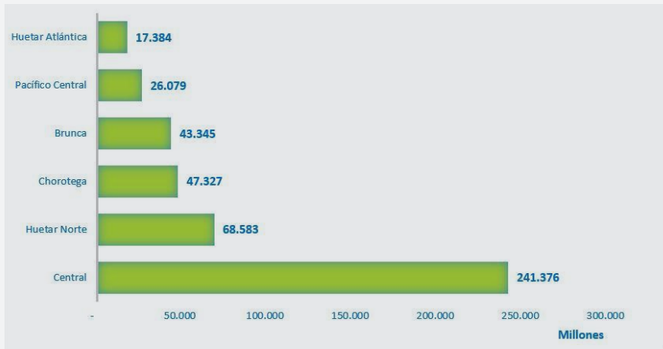
GRÁFICO 11
**Colocación por actividad económica (Porcentajes)**




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

Al analizar la asignación de los recursos por actividad económica, el 45,05% es para la agropecuaria; el 23,67%, para el sector servicios; y el 18,63% para el sector comercio.

GRÁFICO 12
**Cartera de crédito acumulada del SBD por región geográfica, al 2018 (Cifras en millones de colones)**




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

Al analizar la asignación de los recursos por región geográfica, se tiene que el 44,7% de los mismos se encuentran colocados en zonas fuera de la Región Central.

Si se estudian las colocaciones por distritos y se comparan con el Índice de Desarrollo Social (IDS), se observa que un 31% de la cartera de crédito está colocada en distritos con un IDS catalogado como “Muy bajo” y “Bajo”.

Adicionalmente, al medir el nivel de penetración del SBD en los distritos, se tiene un indicador de cobertura del 97%.

Finalmente, en el tema de desempeño es importante resaltar que, desde la creación del SBD en el año 2008, se han otorgado más de 800 mil millones de colones en 138 778 operaciones.

En el anexo No.3 se presentan los montos otorgados y el número de operaciones por año del 2008 al 2018.

## 8.2 Evaluaciones independientes

En junio del 2018 el Banco Central de Costa Rica (BCCR) emitió el documento denominado “Informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros”. Este fue conocido por los directores del Consejo Rector del SBD en la Sesión Ordinaria 17-2018, celebrada el 8 de octubre del 2018.

Este informe evalúa el período 2012-2016 y considera el acceso a los servicios financieros de las Mipyme en términos generales y de los sectores prioritarios definidos en la ley: mujeres, grupos indígenas, personas con discapacidad, asociaciones de desarrollo y familias.

El informe señala lo siguiente:

• El 74% de las Mipyme aseguró conocer el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD); no obstante, únicamente el 17% de las Mipyme que ha recibido financiamiento de una entidad financiera indicó que le otorgaron un préstamo como parte de un programa de banca de desarrollo.

• El sector cooperativo fue el sector prioritario que registró el mayor incremento en la obtención de fondos por parte del SBD entre el 2014 y el 2016, llegando a un 17% de la cartera total. El segundo destino del crédito a sectores prioritarios fue el grupo mujeres; no obstante, el crédito a mujeres es el que presenta un mayor descenso en la participación relativa al pasar del 19% al 11% en esos dos años.

• Por actividad económica, el crédito del SBD otorgado a la agricultura, ganadería, caza, pesca y acuacultura fue el más importante al acumular un 50% de la cartera total en el 2016. Comercio fue la segunda actividad (18%), seguida por la de servicios, 16%.



• De la encuesta de cliente simulado aplicada a varias entidades del SFN, se determinó que existe poca promoción de las oportunidades brindadas por el SBD para emprendedores.

En la mayoría de los casos, la oferta de crédito se realiza en condiciones similares a los créditos que las entidades ofrecen regularmente en cuanto a garantía requerida, vínculo previo con la entidad donde se solicita el crédito, la necesidad de contar con experiencia en la actividad que se pretende desarrollar, la evaluación de la capacidad de pago del deudor y la aprobación previa de requisitos exigidos por entidades públicas por parte del solicitante del crédito.

Además, el informe señala una serie de limitantes en los siguientes aspectos:

• Entre el 2014 y el 2016, el número de operaciones de crédito y el saldo de la cartera de crédito con recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) crecieron un 92% y un 96%, respectivamente. A pesar de este acelerado crecimiento, el crédito del SBD representó, en el 2016, apenas el 1% del crédito total concedido al sector privado por el SFN.

• Sobre esto es importante indicar que ya en el 2018 el SBD representa un 2% del crédito total del Sistema Financiero Nacional, su participación en el portafolio de financiamiento productivo es del 5%; y si se compara con los recursos canalizados a las micros y pequeñas unidades productivas, la participación es del 25%, lo cual evidencia que el Sistema se ha convertido en una opción real de inclusión financiera para las Mipyme.

• Los créditos del SBD están destinados a financiar proyectos de las Mipyme, con énfasis en aquellas que pertenecen a los sectores prioritarios definidos en la Ley 9274; no obstante, la mayor parte del saldo (63%) está colocado en Mipyme que no fueron clasificadas dentro de uno de estos sectores prioritarios.

## 8.3 Fomento

Dichos aspectos están incorporados en las acciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2020-2024.

El Sistema de Banca para el Desarrollo se perfila como una herramienta de inclusión financiera que, a la vez, fortalezca el proceso de cohesión social, en virtud de que, a través del acceso a crédito, avales y fortalecimiento de las capacidades empresariales/productivas, se mejoren las condiciones de vida de los beneficiarios, se apoyen los procesos de movilidad y ascenso social, y se reduzcan las brechas entre los distintos sectores sociales y áreas geográficas.

Si bien el impacto del SBD es limitado por su tamaño en comparación con el Sistema Financiero Nacional, el hecho de que se canalice el 46% de los recursos a zonas fuera de la Región Central y, que prácticamente, ese mismo porcentaje se coloque en actividades de índole agropecuaria, expone la atención de grupos sociales que han enfrentado barreras al acceso de recursos.

El apoyo con recursos financieros a grupos vulnerables ascendió a ¢126 381 millones en 21 492 operaciones de crédito. Se atendieron zonas de menor desarrollo, a mujeres jefas de hogar, adultos mayores, jóvenes emprendedores y modelos asociativos, entre otros conglomerados definidos por la Ley del SBD, lo que permitió combatir el desempleo y la pobreza, variables macroeconómicas relevantes para el desarrollo armonioso del país que, en los últimos años, han presentado un deterioro significativo.

También, las gestiones de fomento del SBD han buscado el fortalecimiento de encadenamientos productivos innovadores y generadores de valor agregado, que permitan la generación de nuevas tecnologías y de puestos de empleos. Para el logro de este objetivo, se han implementado nuevos modelos de negocio que busquen un aumento en la competitividad, generar nuevas oportunidades de mercado y la creación de clústeres.

En el marco de la Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo, se busca el fortalecimiento de las habilidades técnicas, tecnológicas, científicas y emprendedoras.

Además del fomento en el parque empresarial Mipyme de una cultura de innovación y emprendimiento; así como el fortalecimiento de procesos de investigación y desarrollo (I+D), con escalamiento comercial y empresarial. Aquí se tiene el desarrolllo e implementación de nuevas técnicas en producción, que tiendan a ser más eficiente y en armonía con el ambiente como, por ejemplo, en la agricultura y la ganadería.

## 8.4 Desempeño institucional

### 8.4.1 PRESUPUESTO

En Sesión Ordinaria 01-2019 celebrada el 16 de enero del 2019, aprobada por medio del Acuerdo AG-004-01-2019, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoció la ejecución presupuestaria del ejercicio económico del período 2018.

Seguidamente, se muestran los montos presupuestados y aprobados por la Contraloría General de la República para el ejercicio económico del 2018, y la ejecución presupuestaria, tanto de ingresos como de egresos, correspondiente al período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2018.

El presupuesto de ingresos y egresos aprobado por la Contraloría General de la República para el período 2017 asciende a ¢3 430 millones. El desgloce se puede apreciar en el anexo N.4 de este informe.



### 8.4.2 CONTRATACIÓN

El proceso de contratación tiene la finalidad de garantizar que el SBD obtenga los bienes, servicios y obras de la calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados, de manera tal que se convierta en uno de los instrumentos esenciales para la consecución de los objetivos institucionales. El proceso de contratación, llevado a cabo utilizando la plataforma SICOP, ha sido eficiente y transparente promoviendo la sana competencia e incentivando la participación de los diferentes interesados.

CUADRO 2
**Tipos de procedimientos tramitados (Para el año 2018)**

| Tipo de procedimiento | Cantidad | Peso relativo |
|---|---|---|
| Licitación Pública Nacional | 0 | 0% |
| Licitación Pública Internacional | 0 | 0% |
| Licitación Abreviada | 7 | 8,5% |
| Contratación Directa | 75 | 91,5% |
| Contratación Especial | 0 | 0% |
| **TOTAL** | **82** | **82** |

*Fuente: Plataforma SICOP, 2018*

La Contratación Directa fue el procedimiento que se utilizó mayormente (91,5%), seguido por la Licitación Abreviada (8,5%); para el año 2018 no se realizaron licitaciones públicas nacionales o internacionales.

Durante el 2018, se tramitaron 82 procedimientos de contratación que fueron adjudicados a 56 proveedores diferentes. Las compras realizadas se distribuyeron según el tipo de proveedor de la siguiente manera:

CUADRO 3
**Compras según tipo de proveedor (Para el año 2018)**

| Tipo de procedimiento | Monto en miles de colones | Peso relativo |
|---|---|---|
| No clasificado | 85 | 0% |
| Grande | 141 659,71 | 42,5% |
| Mediana | 89 037,63 | 26,7% |
| Pequeña | 59 526,67 | 17,9% |
| Microemprendedor | 43 069,23 | 12,9% |
| **TOTAL** | **333 378,22** | |

*Fuente: Plataforma SICOP, 2018*

### 8.4.3 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018

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 donde se debe conducir la institución, contiene las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y las 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 concretar y ordenar el trabajo institucional.

El resultado alcanzado en el CMI Institucional al 31 de diciembre del 2018 es del 96,38%. La siguiente tabla muestra el dato por componente del PEI:

CUADRO 4
**Compras según tipo de proveedor**
**(Para el año 2018)**

| Componente | Peso asignado | Resultado obtenido |
|---|---|---|
| Beneficiarios y operadores | 40% | 97,36% |
| Finanzas y sostenibilidad | 20% | 100,00% |
| Tecnología y procesos | 30% | 94,80% |
| Cultura social y empresarialidad | 10% | 90,00% |
| **TOTAL** | **96,38%** | |

*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

**Calidad de servicio del SBD**

El SBD realiza, desde hace tres años, una evaluación de la percepción de la calidad de los servicios desde varias perspectivas. La finalidad de establecer índices de satisfacción es definir una estrategia que permita mejorar los servicios a los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas.

En la siguiente tabla, se detallan los resultados para las diferentes evaluaciones:

**Tabla 1**
**Resultados para diferentes evaluaciones del SBD**

| Evaluación (periodo 2018) | Resultado |
|---|---|
| Índice de Satisfacción del cliente de los operadores financieros respecto al servicio que brindan | **El Índice de Satisfacción obtenido durante el 2018 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 92,40%**<br>**El Índice de Satisfacción del Finade es de 89,2%** |
| Índice de satisfacción de cliente interno | **El Índice de satisfacción de cliente interno es de 85,70%** |
| Evaluación de desempeño de los funcionarios de la Secretaría Técnica | **91,7% de cumplimiento** |
| Plan de Capacitación a funcionarios de la Secretaría Técnica | **100% de cumplimiento** |

*Fuente: Secretaría Técnica, 2018*

Es importante destacar que uno de los resultados relevantes, durante el 2018, es la revisión integral del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 y la aprobación de un nuevo Plan Estratégico Institucional para el periodo 2020-2024. Este nuevo plan estratégico es aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, en su Sesión Ordinaria 16-2018, celebrada el 26 de setiembre del 2018.

Además, acuerda considerar el año 2019 como un espacio de transición para generar la plataforma habilitadora que permita implementarlo durante los años 2020 al 2024, inclusive.

Estudio Shout es una de las micro empresas ganadoras del primer concurso de innovación abierta The Blue Print

# 9

## PERSPECTIVAS FUTURAS

La visión estratégica del Sistema de Banca para el Desarrollo apunta hacia una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y competitivo; todo, alineado con los objetivos superiores de política pública del país, para propiciar un aumento de la productividad, la innovación y la equidad en todas las regiones y sectores productivos.

# 9 PERSPECTIVAS FUTURAS

El Sistema de Banca para el Desarrollo se perfila como una herramienta moderna de inclusión financiera que amalgama la banca ética y la sustentabilidad ambiental, con la cual, se pretende acrecentar el bienestar de las generaciones presentes y futuras. El marco de acción está alineado con los objetivos de la Administración Alvarado Quesada y con lo dispuesto en la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

A escala internacional, los países han creado bancos de desarrollo con el propósito de apoyar las estrategias de fomento y desarrollo de su aparato productivo. Costa Rica decidió optar por una innovación institucional al articular iniciativas público-privadas para crear el Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual, utiliza las capacidades ya instaladas en el país, instituyendo sinergias y aprovechando los recursos existentes.

Desde esta perspectiva, la implementación del SBD ha sido un desafío constante, que ha requerido de un Consejo Rector visionario y comprometido con el fin público que persigue la ley del SBD.

La visión estratégica del Sistema de Banca para el Desarrollo apunta hacia una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y competitivo; todo, alineado con los objetivos superiores de política pública del país, para propiciar un aumento de la productividad, la innovación y la equidad en todas las regiones y sectores productivos.

Es de esta forma que el SBD ha orientado sus esfuerzos hacia la consolidación de sus campos de acción y al establecimiento de la infraestructura que responda a los requerimientos del desarrollo del país, desencadenando un mayor bienestar de la población.

En este contexto y frente a las nuevas realidades del desarrollo del país, se inició la construcción de una nueva estrategia que permita al SBD asumir el reto de convertirse en una eficaz palanca de inclusión financiera, con la que se fortalezca y aumente la competitividad de las MIPYMES, siendo a la vez, un catalizador de la transformación productiva hacia una economía más moderna, encadenada y de mayor valor agregado.

La nueva estrategia que se impulsa busca convertir al SBD en un motor del emprendedurismo, de la innovación, del desarrollo y con ello, generar el empleo necesario para impactar a la pobreza en todas las regiones del país.

Así bajo esta nueva estrategia se propone:

• Financiamiento de proyectos de transformación productiva que logren incrementar la productividad real de las empresas por medio de mejores rendimientos basados en nuevas tecnologías, nuevos procesos y/o diseños de productos y servicios.

• Financiamiento de proyectos que resulten en un incremento del valor agregado nacional por medio de productos y/o servicios que se encadenen de manera sostenible con grandes empresas y/o empresas de la economía de exportación, incluyendo las zonas francas.

• Financiamiento de proyectos de transformación productiva, ecoeficiencia, diversificación, incremento del valor agregado y/o profundización del impacto socioeconómico.

• Financiamiento “a la medida” para MIPYMES, y microemprendimientos en proceso de mejorar sus equipos y procesos, forjar encadenamientos, transformación productiva, desarrollo de marcas y/o expansión nacional o internacional. Debe considerar los ciclos de desarrollo de los productos, servicios, procesos y mercados a la hora de diseñar los créditos y/o avales de manera tal que se brinde el tiempo necesario para la maduración de los proyectos.

• Banca de Desarrollo debe promover la capacidad de invertir como ángel, inversionista de riesgo y como inversionista y/o fuente de financiamiento para la aceleración y crecimiento en proyectos de emprendimiento que sean consistentes con sus objetivos y segmentación. Debe incluirse un componente de género fuerte y visible en esta propuesta.

• Financiamiento “a la medida” para empresas de nueva economía, economía digital, economía del diseño y valor agregado con el conocimiento que se preocupe por entender los ciclos de capital en estas industrias y prepare planes e intermediarios para participar en ellas de manera efectiva.

• Financiamiento “a la medida” de necesidades de población productiva pero tradicionalmente excluida, con trayectoria en su comunidad o contratos de servicio (aunque sean implícitos, pero verificables) y a la que se llegará por medio de intermediarios especializados.

El abordaje de esos puntos críticos pasa por la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera de los fondos del SBD y, particularmente, de una eficiente gestión del FONADE; a la vez de contar con la capacidad de gestionar el acceso a nuevas fuentes de fondeo, vía apalancamientos oportunos y en condiciones óptimas para los beneficiarios del Sistema. De esta forma, el SBD buscará impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento; promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones; impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.

# 10 BASES DE PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN

Este informe se elabora tomando como referencia los criterios y las 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 permitan brindar información concisa pero suficiente sobre los factores que afectan la creación de valor en el corto, medio y largo plazo.

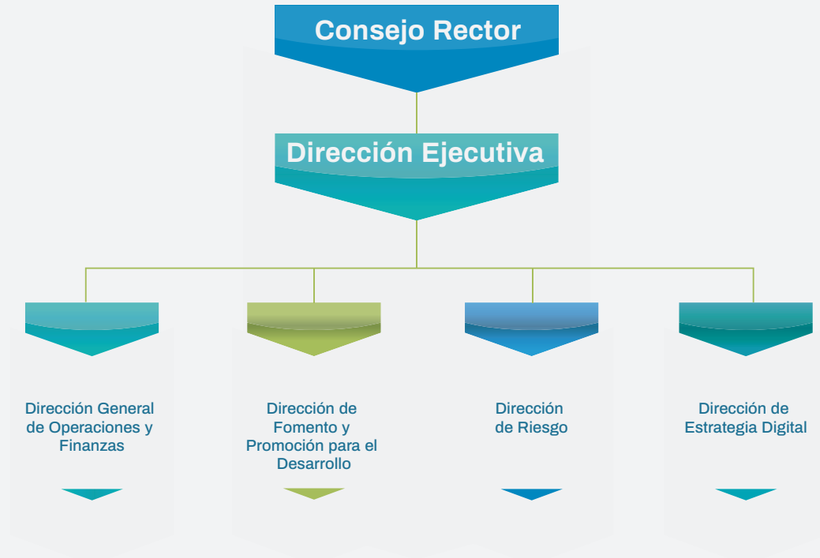
Los datos, cuadros y demás recursos de información son obtenidos directamente de las bases de la Secretaría Técnica, o proporcionados por las direcciones generales de la Secretaría Técnica del SBD. Para mayor información sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo y otras publicaciones consulte **www.sbdcr.com**



# 11 ANEXOS

**Anexo 1**

ILUSTRACIÓN 7
**Estructura organizacional**
**Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo**



**Anexo 2**

**Tabla 2**
**Resumen de proyectos implementados en los distintos convenios que mantiene el SBD**

| Proyecto | Resumen | Monto | Estado |
|---|---|---|---|
| Modelado tecno-económico de la ampliación del proyecto "Ecosistema de Transporte Autosostenible, basado en las Energías Renovables y las Tecnologías del Hidrógeno" | Consiste en plantear una fase de escalamiento y ampliación del proyecto del Ecosistema de Transporte Sostenible, con el fin de desarrollar un modelo de expansión que demuestra la sostenibilidad operativa del ecosistema. Este es el objetivo del aporte financiero solicitado a SBD en la presente propuesta. Etapas posteriores del proyecto, cuyo financiamiento provendrá de terceras partes, permitirán implementar el esquema propuesto en este proyecto y validar, así, en la práctica, el modelo desarrollado. | $432 640,00 | Finalizado |
| Centro de Excelencia en Agricultura de Precisión en la EARTH La Flor, para los agricultores de Guanacaste: sembrando innovación para cosechar prosperidad | 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 de 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. | $881 870,00 | El proyecto fue ejecutado, y se aprueba una ampliación de este, por un periodo de 8 meses adicionales a los 24 aprobados. Esta ampliación se encuentra en ejecución |
| Centro de Innovación e Incubación Empresarial (CIIE) | 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, efuerzo que posibilitará:<br>• Potenciar la capacidad empresarial en generación de valor agregado en la Región Chorotega<br>• Crear y fortalecer un ecosistema de innovación en valor agregado y capacidad humana<br>• Diseñar y demostrar un modelo sostenible de apoyo y gestión empresarial en valor agregado<br>• Integrar a las entidades pertinentes para lograr mayor cobertura e impacto<br>• Implementar un modelo piloto que pueda ser reproducido en otras regiones. | $81 618,00 | Proyecto ejecutado. Durante el estudio realizado no se logró llegar a demostrar la sostenibilidad financiera del Centro de Incubación e Innovación Empresarial |
| Programa de Fomento del Emprendedurismo y la Innovación Agropecuaria y Rural en Costa Rica | El trabajo con IICA se desarrolla en cinco fases. Las mismas son:<br>• Primera Fase: contempla el desarrollo de un análisis de la información y diagnósticos ya generados sobre emprendedurismo e innovación, donde se persigue ratificar los cuellos de botella y las oportunidades que atañen el desarrollo y el entorno de estos aspectos, corroborados por actores claves que puedan dar una actualización a la información generada en años recientes. | $154.000,00 | Ejecutado |

| Proyecto | Resumen | Monto | Estado |
|---|---|---|---|
| | • 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, del que derivará un proceso de diálogo sostenido con actores involucrados, 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.<br>• Tercera Fase: consiste en la etapa de validación y puesta en marcha del programa propuesto. 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 al proceso, de manera que sea un termómetro para medir la mejora y consolidación de lo definido en la etapa anterior.<br>• 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 se han consumado, es desde el inicio de cada uno de los proyectos que debe darse el seguimiento y recolección continua de la información, para contar con un conocimiento de calidad que permita establecer recomendaciones oportunas, tanto para los proyectos como para las entidades encargadas del financiamiento y el acompañamiento correspondiente.<br>• Quinta Fase: en esta etapa se considera el desarrollo del esquema de escalonamiento nacional del programa de apoyo que ha sido validado. | | |

| Proyecto | Resumen | Monto | Estado |
|---|---|---|---|
| Proyectos de Innovación Tecnológica | 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.<br>Como parte del Programa PIT, 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 este estudio 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.<br>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. | $250 000,00 | En proceso de documentación de cierre del proyecto. Se apoyaron 19 emprendimientos de base tecnológica |
| Innovación para la Internacionaliza-ción | El objetivo del proyecto es internacionalizar las Pyme 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 emprendimiento. 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 | $372 000,00 | El componente de estructuración de un fondo de capital de riesgo fue ejecutado.<br>Se está ejecutando el componente de innovación abierta, mediante el cual se están apoyando 3 Pyme ganadoras del primer concurso, y se está por asignar los ganadores para un segundo concurso |

| Proyecto | Resumen | Monto | Estado |
|---|---|---|---|
| Certificaciones para la exportación Certex II | **Resumen:**<br>La implementación del programa se realizará por medio de PROCOMER y se estructura en 5 etapas, SDB apoya las dos etapas inciales:<br>**Diagnóstico:**<br>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.<br>**Diseño:**<br>En esta etapa se diseña un plan de cierre de brechas, en el cual se determinan las acciones necesarias que deben realizarse 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.<br>**Implementación:**<br>En esta etapa se implementa el plan de cierre de brechas y se ejecutan las inversiones necesarias para solicitar la certificación.<br>**Seguimiento:**<br>En esta etapa se brinda acompañamiento en el proceso de Certificación.<br>**Certificación:**<br>En esta etapa, la PYME logra la certificación. Se va a trabajar con tres certificaciones:<br>• ISO9001: certificación de la gestión de la calidad, se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos.<br>• FSSC22000: certificación de los sistemas de seguridad alimentaria de organizaciones de la cadena alimentaria que procesan o fabrican productos de origen animal, productos vegetales perecederos, productos con una larga vida útil, (otros) ingredientes alimenticios como aditivos, vitaminas y cultivos biológicos, así como materiales para el envasado de alimentos.<br>• Global GAP: sistema de certificación que consiste en mecanismos vinculados entre sí cuyo objetivo es asegurar el correcto desarrollo, implementación, mejora, integridad, transparencia y armonización de Buenas Prácticas en Agricultura.<br>• ISO14001: certificación internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a la empresa a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.<br>• Carbono Neutral: certificación de las iniciativas para limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que se enfoca en la búsqueda de herramientas que faciliten la cuantificación, el seguimiento, el informe y la verificación de estas emisiones.<br>• ISO17025: certificación de los requisitos que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración, facilitando la armonización de criterios de calidad, garantizando la competencia técnica y la fiabilidad de los resultados analíticos. | $100 000,00 | En ejecución |
| Programa de Emprendimientos Dinámico SBD – AUGE UCR | El programa de “Fomento para el Emprendimiento Dinámico SBD-AUGE UCR” incorpora:<br>1. Apoyo a capital semilla para prototipado: con el objetivo de brindar servicios de incubación y/o aceleración y capital semilla no reembolsable para prototipado de iniciativas e ideas con potencial de convertirse en empresas dinámicas o de alto valor, por medio de agencias operadoras.<br>2. Capital semilla de puesta en marcha: con el objetivo de crear, poner en marcha y acelerar empresas y startups, de manera que las mismas cuenten con un modelo de negocio validado, repetible y escalable, por medio de agencias operadoras.<br>3. Capital semilla de fortalecimiento: con el objetivo de consolidar la actividad de empresas jóvenes ampliando su inversión en activos y capital de trabajo. | $4 532 000,00 para ejecutar entre el 2018 y el 2021. | En proceso |

| Proyecto | Resumen | Monto | Estado |
|---|---|---|---|
| Programa Piloto de Capital de Riesgo (PCR) | Se aprueba la ejecución del Piloto del Programa de Capital de Riesgo en ambas modalidades A y B.<br>Modalidad A: la modalidad A tiene como objetivo el co-financiamiento de la creación, reactivación y el desarrollo de sujetos y empresas emisoras beneficiarias de la Ley 9274 que obtengan evaluación favorable, cumplan con los Términos del PCR y ratifiquen los documentos para formalizar la aportación del PCR. La Modalidad A será una relación jurídica entre SBD por conducto del Finade y el proponente. La Modalidad A admite la participación de los clubes de inversionistas que apoyen proyectos de naturaleza similar a los del Programa, y busquen inversionistas sindicados para diversificar el riesgo de las inversiones que realizan.<br>Modalidad B: la modalidad B tiene como objetivo el co-financiamiento junto a Firmas de Capital de Riesgo que inviertan en sujetos y empresas emisoras beneficiarias de la Ley 9274. Los proponentes deberán obtener evaluación favorable, cumplir con los Términos del PCR y ratificar los documentos que correspondan para formalizar la aportación del PCR. La Modalidad B se canalizará únicamente a las agencias operadoras de recursos de Capital de Riesgo que cumplan con los requisitos de elegibilidad del programa y el artículo 93 del Reglamento de la Ley 9274. | $500 000,00 | En proceso de contratación para ejecución |



**Anexo 3**

**Tabla 3**
**Histórico de otorgamiento de crédito por el SBD**

| | FINADE | | FOFIDE | | FCD | | CREDES (59ii) | | PROPIOS | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Año | # Oper | Monto ¢ | # Oper | Monto ¢ | # Oper | Monto ¢ | # Oper | Monto ¢ | # Oper | Monto ¢ | # Oper | Monto ¢ |
| 2008 | 3 | 132.00 | 1 | 1.25 | | | | | | | 4 | 133.25 |
| 2009 | 258 | 2,374.24 | 107 | 1,761.56 | | | | | 9 | 118.74 | 374 | 4,254.54 |
| 2010 | 645 | 6,451.79 | 151 | 2,203.38 | | | | | 104 | 1,736.02 | 900 | 10,391.19 |
| 2011 | 3,707 | 6,636.98 | 431 | 3,624.08 | | | 13 | 124.58 | 91 | 1,302.41 | 4,242 | 11,688.05 |
| 2012 | 483 | 4,544.42 | 1,206 | 20,149.12 | | | 8 | 109.10 | 127 | 1,904.41 | 1,824 | 26,707.04 |
| 2013 | 1,353 | 11,102.05 | 1,172 | 21,918.89 | | | 17 | 258.26 | 196 | 2,431.07 | 2,738 | 35,710.27 |
| 2014 | 8,657 | 28,795.23 | 726 | 15,271.54 | 6 | 74.00 | 78 | 735.40 | 143 | 2,229.96 | 9,610 | 47,106.13 |
| 2015 | 14,332 | 39,253.74 | 2,299 | 43,647.88 | 572 | 4,811.60 | 2,406 | 38,836.29 | 235 | 2,832.67 | 19,844 | 129,382.18 |
| 2016 | 11,450 | 56,452.93 | 1,122 | 21,810.67 | 7,890 | 35,445.81 | 3,690 | 24,094.37 | 515 | 7,098.69 | 24,667 | 144,902.48 |
| 2017 | 10,988 | 78,733.14 | 1,456 | 21,718.80 | 10,603 | 44,980.37 | 9,308 | 58,713.98 | 433 | 5,442.58 | 32,788 | 209,588.87 |
| 2018 | 7,307 | 44,311.97 | 1,273 | 22,368.36 | 6,674 | 27,562.68 | 25,963 | 82,295.69 | 570 | 4,023.14 | 41,787 | 180,561.83 |
| **ACUM** | **59,183** | **278,788.51** | **9,944** | **174,475.53** | **25,745** | **112,874.46** | **41,483** | **205,167.67** | **2,423** | **29,119.67** | **138,778** | **800,425.83** |

*TOTAL COLOCACIONES*
*Millones de colones*

**Anexo 4**

PRESUPUESTO

## Resumen general de ejecución de ingresos

Al cierre del periodo se recibieron ingresos corrientes por ¢2 938 370 338, que representan el 102% de los ingresos recibidos. De estos, el 77% corresponde a la transferencia de recursos por parte del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo por un total ¢2 692 189 169, y el 7% a ingresos no tributarios por ¢246 181 170. Adicionalmente, la incorporación del Presupuesto Extraordinario por ¢550 000 000 representa el 16%de los ingresos totales.

CUADRO 5
**Ejecución del presupuesto de ingresos**
**Consejo Rector del sistema de banca para el desarrollo**

| Código | Partida presupuestaria | Total de ingreso presupuestados | Ingreso real | Porcentaje ejecutado |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Ingresos corrientes | 2 880 489 590 | 2 938 370 338 | 102% |
| 1.3 | Ingresos no tributarios | 188 300 421 | 246 181 170 | 131% |
| | Ingresos de la propiedad | 188 200 421 | 242 681 170 | 129% |
| 1.3.2 | Renta de activos financieros | 88 200 421 | 242 681 170 | 129% |
| 1.3.2.3 | Intereses sobre títulos valores | 188 100 421 | 242 670 414 | 129% |
| 1.3.2.3.01 | Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central | 188 100 421 | 242 670 414 | 129% |
| 1.3.2.3.01.01 | Otras rentas de activos financieros | 100 000 | 10 755 | 11% |
| 1.3.2.3.03 | Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en bancos estatales | 50 000 | 110 | 0% |
| 1.3.2.3.03.01 | Diferencias por tipo de cambio | 50 000 | 10 645 | 21% |
| 1.3.2.3.03.04 | Ingresos varios no especificados | 100 000 | 3 500 000 | 3500% |
| 1.3.9 | Ingresos varios no especificados | 100 000 | 3 500 000 | 3500% |
| 1.3.9.9 | Transferencias corrientes del sector público | 2 692 189 169 | 2 692 189 169 | 100% |
| 1.4 | Transferencias corrientes de instituciones públicas financieras | 2 692 189 169 | 2 692 189 169 | 100% |
| 1.4.1.6 | Financiamiento | 550 000 000 | 550 000 000 | 100% |
| 3 | Recursos de vigencias anteriores | 550 000 000 | 50 000 000 | 100% |
| 3.3 | Superávit específico | 550 000 000 | 550 000 000 | 100% |
| 3.3.2 | Total Presupuestado | 3 430 489 590 | 3 488 370 338 | 102% |

## Resumen general de la ejecución del presupuesto de egresos

Del presupuesto de egresos aprobado por la Contraloría General de la República para el período 2018, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo ejecutó en la partida de remuneraciones ¢1 583 761 384; en servicios, ¢1 228 117 476; en materiales y suministros ¢8 994 335, en bienes duraderos ¢51 100 681; y en transferencias corrientes ¢60 394 169, para un total ejecutado de ¢2 932 368 045 que corresponde a un 85% del monto presupuestado.

CUADRO 6
**Resumen de la ejecución presupuestaria de egresos**
**Consejo Rector del sistema de banca para el desarrollo**
**31 de diciembre del 2018**

| Partida | Presupuesto modificado | Monto ejecutado | Porcentaje ejecutado | Monto Disponible |
|---|---|---|---|---|
| Remuneraciones | 1 858 374 089 | 1 583 761 384 | 85% | 274 612 705 |
| Servicios | 1 413 503 076 | 1 228 117 476 | 87% | 185 385 600 |
| Materiales y suministros | 15 650 000 | 8 994 335 | 57% | 6 655 665 |
| Bienes duraderos | 82 000 000 | 51 100 681 | 62% | 30 899 319 |
| Transferencias corrientes | 60 396 924 | 60 394 169 | 100% | 2 755 |
| Cuentas especiales | 565 501 | - | 0% | 565 501 |
| **Total del presupuesto** | **3 430 489 590** | **2 932 368 046** | **85%** | **498 121 545** |

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

CUADRO 7
**Resumen ejecución presupuestaria de egresos por programa**
**Consejo Rector del sistema de banca para el desarrollo**
**31 de diciembre del 2018**

| Programa | Monto presupuestado | Monto ejecutado | Porcentaje ejecutado |
|---|---|---|---|
| Administrativo | 2 060 063 460 | 1 857 265 082 | 90% |
| Gestión Operativa del SBD | 1 370 426 130 | 1 075 102 963 | 78% |
| **Totales** | **3 430 489 590** | **2 932 368 046** | **85%** |

Por otra parte, se detallan los gastos ejecutados por partida de cada uno de los dos programas en que se subdivide el presupuesto.

CUADRO 8
**Resumen de la ejecución presupuestaria de egresos por programa**
**Consejo Rector del sistema de banca para el desarrollo**
**31 de diciembre del 2018**

| Partida Egresos | Administrativo | | | Gestión Operativa | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Presupuestado | Ejecutado | Porcentaje | Presupuestado | Porcentaje | Ejecutado | Porcentaje |
| Remuneraciones | 778 747 959 | 760 251 785 | 98% | 1 079 626 130 | 79% | 823 509 599 | 98% |
| Servicios | 1 122 703 076 | 976 524 112 | 87% | 290 800 000 | 21% | 251 593 364 | 87% |
| Materiales y suministros | 15 650 000 | 8 994 335 | 57% | - | 0% | - | 57% |
| Bienes duraderos | 82 000 000 | 51 100 681 | 62% | - | 0% | - | 62% |
| Transferencias corrientes | 60 396 924 | 60 394 169 | 100% | - | 0% | - | 100% |
| Cuentas especiales | 565 501 | - | 0% | - | 0% | - | 0% |
| **Total del presupuesto** | **2 060 063 460** | **1 857 265 082** | **90%** | **1 370 426 130** | **100%** | **1 075 102 963** | **90%** |



CUADRO 9
**Recursos del sistema de banca para el desarrollo al 31 de diciembre del 2017 (en colones sin céntimos[23])**

| Fuente de Recursos | Activos Moneda Nacional (a) | Cartera Neta (b) | Compromisos en Colocación (c) | "Devoluciones (d)" | Recursos Disponibles por Fondo (e=a-b-c-d) | % Recursos Disponibles (f=e/a) | Recursos Disponibles para Avalar (g) | % Cobertura (h=f/a) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **FINADE- Fideicomiso Nacional para el Desarrollo** | 203,737,454,930 | 125,293,835,664 | 57,063,000,000 | - | (14,580,010) | -0.01% | 225,227,996,381 | 110.55% |
| Fondo Financiamiento y Liquidez | 150,164,069,714 | 125,293,835,664 | 25,500,000,000 | - | (629,765,950) | -0.42% | | - |
| Fondo Avales o Garantías | 50,958,199,276 | - | 29,563,000,000 | - | - | - | 225,227,996,381 | 441.99% |
| Fondo Servicios no Financieros y Capital Semilla | 2,615,185,940 | - | 2,000,000,000 | - | 615,185,940 | 23.52% | | - |
| **FOFIDE - Fondo de Financiamiento para el Desarrollo** | 95,067,950,845 | 84,652,281,965 | - | - | 10,415,668,880 | 10.96% | - | - |
| BNCR | 40,505,006,044 | 40,503,731,909 | - | - | 1,274,135 | 0.00% | - | - |
| BCR | 28,831,712,695 | 20,564,523,750 | - | - | 8,267,188,945 | 28.67% | - | - |
| BPDC | 25,731,232,106 | 23,584,026,306 | - | - | 2,147,205,800 | 8.34% | - | - |
| **FCD - Fondo de Crédito para el Desarrollo** | 266,027,007,404 | 49,578,984,309 | 29,117,449,879 | 2,000,000,000 | 185,330,573,216 | 69.67% | - | - |
| Fondo de Crédito para el Desarrollo BNCR | 133,723,242,985 | 30,882,550,121 | 9,117,449,879 | 1,000,000,000 | 92,723,242,985 | 69.34% | - | - |
| Fondo de Crédito para el Desarrollo BCR | 132,303,764,419 | 18,696,434,188 | 20,000,000,000 | 1,000,000,000 | 92,607,330,231 | 70.00% | - | - |
| **59 ii - Crédito para el Desarrollo** | 107,973,000,000 | 107,973,000,000 | - | - | - | - | - | - |
| Bancos Privados y Cooperativos | 86,468,000,000 | 86,468,000,000 | - | - | - | - | - | - |
| Cooperativas no supervisadas | 15,567,000,000 | 15,567,000,000 | - | - | - | - | - | - |
| Empresas Financieras no Bancarias | 4,044,000,000 | 4,044,000,000 | | | | | | |
| Microfinancieras | 1,894,000,000 | 1,894,000,000 | - | - | - | - | - | - |
| **Recursos Propios** | 12,130,000,000 | 12,130,000,000 | - | - | - | - | - | - |
| Bancos Comerciales del Estado | 10,207,000,000 | 10,207,000,000 | | | | | | |
| Bancos Creados por Leyes Específicas | 1,101,000,000 | 1,101,000,000 | | | | | | |
| Empresas Financieras no Bancarias | 817,000,000 | 817,000,000 | - | - | - | - | - | - |
| Microfinancieras | 5,000,000 | 5,000,000 | | | | | | |
| **TOTALES** | **684,935,413,179** | **379,628,101,938** | **86,180,449,879** | **2,000,000,000** | **195,731,662,085** | **28.58%** | **225,227,996,381** | **32.88%** |
| **TC de compra del dólar BCCR al 31-12-2018** | **604.39** | | | | | | | |
| **Totales en dólares** | **1,133,267,283.01** | **628,117,774.84** | **142,590,793.82** | **3,309,121.59** | **323,849,934.79** | | **372,653,413.16** | |

*23. 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 el operador ya 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 préstamos 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).*

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

2105 8100
info@sbdcr.com
www.sbdcr.com

Banca para el Desarrollo
SBD