

INFORME INTEGRADO

ANUAL SBD

2019



Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo
Secretaría Técnica
Informe de Resultados del Sistema de Banca para el Desarrollo



**Banca para el
Desarrollo**
S B D

TABLA DE CONTENIDOS

01

**Mensaje de la Presidenta
del Consejo Rector**
Página 4

02

**Mensaje de la Dirección Ejecutiva
de la Secretaría Técnica**
Página 6

03

**Descripción de la organización
y su entorno**
Página 8

04

Gobernanza
Página 16

05

Modelo de Negocios
Página 18

06

Riesgos y oportunidades
Página 20

07

**Estrategia y asignación de
recursos**
Página 24

08

Desempeño
Página 37

3.1 El Sistema de Banca para el Desarrollo
3.2 Cambios a la Ley 8634
3.3 Fondos y conformación
3.4 Composición del Consejo Rector
3.5 La Secretaría Técnica
3.6 Estructura organizacional
3.7 Sistema de Gestión Institucional
3.8 FONADE
3.9 Naturaleza jurídica y entorno normativo del SBD

4.1 ENFOQUE GRC
4.2 Gobierno Corporativo
4.3 Desarrollo tecnológico
4.4 Manejo financiero y contable

5.1 El proceso de creación de valor
5.2 Proyectos

7.1 Plan Estratégico Institucional
7.2 Alineamiento del SBD con los ODS
7.3 Alineamiento del SBD con el PND
7.4 Productos y servicios financieros
7.5 Red de canalización
7.6 Convenios y Alianzas

8.1 Situación económica nacional 2019
8.2 Principales resultados del 2019
8.2.1 Emprendimiento e Innovación

- 8.2.2 Promoción de la Innovación y Cultura Emprendedora
- 8.2.3 Capacitación
- 8.2.4 Servicios de Desarrollo Empresarial
- 8.2.5 Encadenamientos
- 8.2.6 Innovación y emprendimiento
- 8.2.7 Financiamiento
- 8.2.8 Banca de desarrollo respecto al Sistema Financiero Nacional y Sector productivo MIPYME
- 8.2.9 Técnico en Banca para el Desarrollo
- 8.2.10 Participación en la elaboración del “Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica”
- 8.2.11 Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero
- 8.2.12 Comunicación
- 8.2.13 Evolución RRSS
- 8.3 Aseguramientos
- 8.4 Programas y eventos
- 8.5 Desempeño Institucional
 - 8.5.1 Presupuesto
 - 8.5.2 Contratación
 - 8.5.3 Plan Operativo Institucional 2019

9

Perspectivas futuras
Página 58

10

Bases de preparación y
presentación
Página 61

1



Sra. Victoria Hernández
Presidenta del Consejo Rector

Construir una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y alineado con los objetivos superiores de la nación, que propicia el aumento de la productividad, la innovación y la equidad en sus regiones geográficas y sus sectores productivos, es el objetivo de un Sistema de Banca para el Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.

Desde esta perspectiva, Costa Rica se caracterizó en 2019, por una baja en la dinámica económica en la cual, pese a la estabilidad de varios macroprecios¹ y mejora de la situación fiscal, se evidenciaron tendencias decrecientes en torno a la inversión y el consumo.

De igual forma, en el ámbito global la volatilidad de los mercados, la transformación digital, la proliferación de nuevos productos y bienes de fabricación masiva, el acceso a insumos sustitutivos y la intensidad en el uso de los datos, entre otros factores, marcaron el derrotero para el desarrollo de las actividades productivas.

Este contexto impone a nuestros sectores productivos una presión adicional a la inherente por iniciar o sostener un negocio o emprendimiento.

Si a ello sumamos los efectos perniciosos del cambio climático, ya irrefutables; la desigualdad entre la zona central del país y la periferia (especialmente zonas costeras), podría concluirse que el país tiene un futuro con grandes desafíos.

Sin embargo, esa visión, imperante nos hace cada día más fuertes y nos hace seguir trabajando en pro de nuestro país y de nuestras MIPYMES.

Desde sus inicios como nación, Costa Rica ha destacado por sus esfuerzos y luchas por lograr una senda de progreso, crecimiento y bienestar.

En este sentido, el Consejo Rector consciente del reto, no ha escatimado en acciones tanto de corto, medio y largo plazo tendientes a consolidar un Sistema de Banca para el Desarrollo habilitador y generador de oportunidades, como clave para cambiar realidades y destinos tal y como lo hicieron otrora, otras políticas públicas.

El Consejo Rector también es consciente de los condicionantes del Sistema de Banca para el Desarrollo, no solo de carácter financiero sino vinculados con las delimitaciones que impone el marco jurídico para entes de derecho público; por ello, desde la esfera política ha apoyado y colaborado con las iniciativas que se cursaron en sede legislativa con el objeto de calibrarlo y mejorarlo.

Estas reformas son consistentes con las condiciones emergentes comentadas al inicio y buscan espacios para lograr un mejor despliegue y herramientas que permitan a los beneficiarios de la Ley reconfigurar la forma de hacer negocios, mitigar el desplazamiento fuera del mercado de trabajo y brindar espacio para nuevos modelos de negocio.

Este informe da cuenta de los resultados cuantitativos y cualitativos del Sistema de Banca para el Desarrollo y los avances en materia institucional (Consejo Rector y Secretaría Técnica). No obstante y más allá de los números, es promisorio para el país el cambio de enfoque y cultura que paulatinamente se viene gestando.

Evidencia de ello y, sin ser exhaustivos, se puede mencionar la concreción de

convenios de cooperación entre instituciones académicas como: Universidad Técnica Nacional (UTN), Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA) y el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP) y SBD en programas específicos para el fortalecimiento en materia de emprendimiento e innovación.

Asimismo, el avance en torno a los emprendimientos dinámicos con la aprobación de diversos programas, en conjunto con la incubadora AUGE, así como la acreditación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), como agencias operadoras de capital semilla y capital de riesgo.

Además, hay que destacar el trabajo conjunto con el CONASSIF y la SUGEF en la generación de normativa diferenciada y el manejo y compartición de datos de la cartera de crédito con recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo, que otorgamos a beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas.

Pero esto no habría sido posible sin construir puentes y generar oportunidades con una visión de largo plazo, la cual permita enfrentar los desafíos y forjar, por medio del diálogo, la creatividad, la innovación y el compromiso de brindar acceso más eficiente a estos beneficiarios.

Al finalizar la lectura de este documento se tendrá una visión ampliada sobre lo que es el SBD, cómo ha venido operando y el rol protagónico que está desarrollando en el combate de las disparidades económicas y sociales, vía la generación de oportunidades e inclusión financiera, así como su visión de desarrollo a futuro.

¹Tipo de cambio, inflación y tasas de interés

2



Sr. Miguel Aguiar
Director Ejecutivo de la Secretaría Técnica

El presente informe constituye un ejercicio de rendición de cuentas del estado actual del SBD, sus resultados y la canalización de recursos a los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas.

En la Secretaría Técnica del SBD compartimos la sensación de que es un privilegio y, al mismo tiempo, una gran responsabilidad de nuestro equipo ejecutivo y técnico, enfrentar los desafíos de hoy y buscar forjar juntos, a través del diálogo, la creatividad, la innovación y el compromiso de nuevos modelos de crédito que les facilite a los beneficiarios de la Ley un mayor acceso a los recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo al lado de una estructura organizativa eficiente con una disposición de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible.

De la forma descrita, buscamos cumplir con el fin público y, a la vez, continuar creando más valor público para los beneficiarios de la Ley.

Es lo que nos mueve, en Banca para el Desarrollo a facilitar el acceso al financiamiento a los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas, en especial a los sectores prioritarios; así como proporcionarles asistencia técnica, acompañamiento y capacitación. Las Reformas a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)

han marcado hitos dentro del quehacer del SBD; al permitir un mayor impacto que se ve reflejado en los resultados positivos y relevantes para el país al 31 de diciembre de 2019.

Entre ellos destacan: la utilización de recursos anteriormente ociosos, el desarrollo de normativa especializada para el sector MIPYMES, la reducción en el costo del fondeo, la participación de más operadores financieros con lo que se ha logrado cobertura en todo el país, el amplio portafolio de productos de crédito acordes con actividades económicas (plazo, periodicidad de pago, tasas), el dinamismo en la atención de necesidades del productor por medio de encadenamientos productivos y capital semilla de alta generación de valor.

Desde la constitución del SBD y hasta el 31 de diciembre de 2019, se registra una colocación histórica por 1.030.265 millones de colones en 263.781 operaciones de crédito, con un crédito promedio de 3,91 millones de colones y 52.158 deudores.

Nuestra red de 58 operadores financieros ha colocado recursos, históricamente, a una tasa promedio de 7,44%.

De los 1.030.265 millones de colones canalizados a las poblaciones objetivo del SBD históricamente, el 29,98% corresponden

a la participación del FINADE, el 19,75% del FOFIDE, el 14,02 del FCD, el 33,37% a CREDES (59ii) y el 2,89% a recursos propios.

En esa misma línea de ideas, el FINADE emitió créditos promedio por 4,65 millones de colones, el FOFIDE por 17,77 millones de colones, el FCD por 4,44 millones de colones, el CREDES (59ii) por 2,30 millones de colones y con fondos propios por 11,09 millones de colones.

El FINADE ha emitido históricamente 65.315 créditos, el FOFIDE emitió 11.357 créditos, el FCD emitió 32.606 créditos, el CREDES (59ii) emitió 151.754 créditos y con fondos propios se emitieron 2.749 créditos.

Por tamaño de empresa, el 70,62% se canalizó a la microempresa, el 23,99% a la pequeña empresa y a la mediana empresa 2,43%.

El 71,97% de los recursos se canalizaron en zonas con un Índice de Desarrollo Social (IDS) bajo, muy bajo y medio.

Todo lo anterior nos permite como Sistema de Banca ir sumando esfuerzos en el desarrollo y ejecución de la política pública, para la construcción de una nación más próspera, con acceso a financiamiento que propicie el aumento de la productividad, la innovación y la equidad en sus todas regiones geográficas y en todos sus sectores productivos.

3

Descripción de la Organización y su entorno

3.1 SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO

El Sistema de Banca para el Desarrollo (en adelante SBD) fue creado en el 2008, mediante la Ley N° 8634.

Está conformado por un conjunto de entidades de diversa naturaleza que financia e impulsa proyectos productivos, factibles técnica y económicamente, cuya rectoría² 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 Costa Rica, de conformidad con la clasificación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

En el SBD concurren (por obligación o voluntad) entes de naturaleza financiera y no financiera, públicos y privados, a partir de una concepción de desarrollo en la que se considera igual de relevante el financiamiento

como el apoyo empresarial. En este último ámbito, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) debe destinar un 15% de sus presupuestos ordinarios y extraordinarios a necesidades de capacitación, asistencia técnica, emprendedurismo, desarrollo de empresas, entre otros aspectos, a los beneficiarios de la ley del SBD.

También se prevé la participación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el MIDEPLAN.

²Por la naturaleza jurídica de los integrantes del SBD la rectoría no implica una subordinación jerárquica, puesto que ello podría dar pie a injerencia e intromisión administrativa. La rectoría busca regir y dirigir estratégica y técnicamente en el ámbito atribuido por la Ley, de ello deviene la necesidad de crear un marco de gobernanza que permita delimitar las acciones, roles, recursos y responsabilidades.

3.2 CAMBIOS A LA LEY 8634

La Ley N° 8634 (en adelante LSBD) se ha modificado en varias oportunidades: en noviembre de 2014, mediante la Ley N° 9274 (Reforma Integral de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo); en febrero de 2019, mediante la Ley N° 9654 (Reforma Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley del Impuesto sobre la Renta y, finalmente, en junio de 2019, mediante la Ley N° 9695 (Reforma para incentivar los modelos de capital semilla y capital de riesgo para emprendimientos).

Entre los cambios importantes introducidos en las dos últimas reformas están los siguientes:

i. Transformación del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) en el Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE).

ii. Redefinición del rol del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) al incorporar a esta institución como miembro del SBD, además de las funciones de colaboración que venía ejecutando.

iii. Habilitación al FONADE en términos de las posibilidades para disponer de recursos suficientes para atender la demanda futura de crédito.

iv. Inclusión, como recursos del SBD, los provenientes del inciso ii) del artículo 59 de la Ley N° 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y se reitera que los bancos administradores del Fondo de Crédito para el Desarrollo faciliten al costo créditos a FONADE.

v. Se facilita el acceso a las medianas empresas y los medianos productores de todos los sectores productivos y entre los sujetos prioritarios se introduce a los Consorcios PYMES definidos en la Ley N° 9576, Ley para el Fomento de la Competitividad de la PYME.

vi. Se establecen condiciones necesarias para un despliegue en torno a los mecanismos de capital semilla y de riesgo.

3.3 FONDOS Y CONFORMACIÓN

El Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), según el artículo 9 de la LSBD, se nutre de los siguientes recursos:

a) El Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE).

b) El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE).

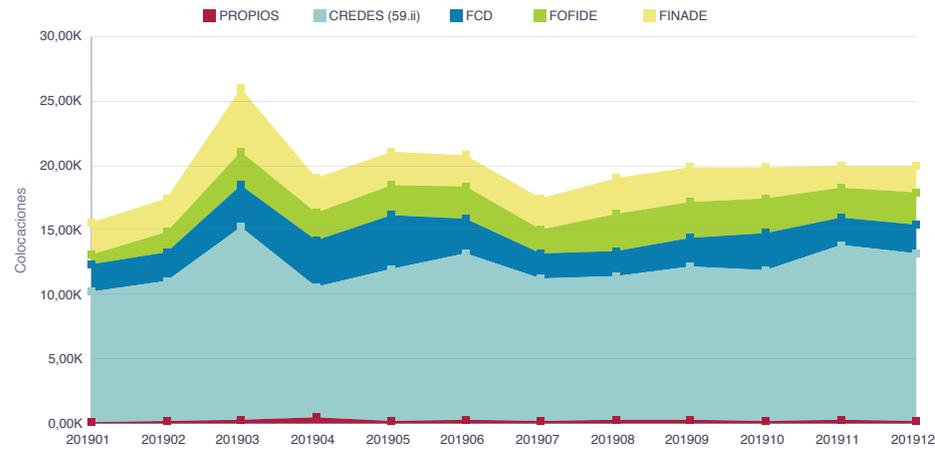
c) El Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD).

d) Los recursos establecidos en el inciso ii) del artículo 59 de la Ley N° 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, de 26 de setiembre de 1953 (CREDES).

Los siguientes gráficos muestran la colocación durante 2019, así como la histórica por cada fondo.

Gráfico 1.

Comportamiento de colocación montos de crédito por Fondo en el 2019
En miles de millones de colones



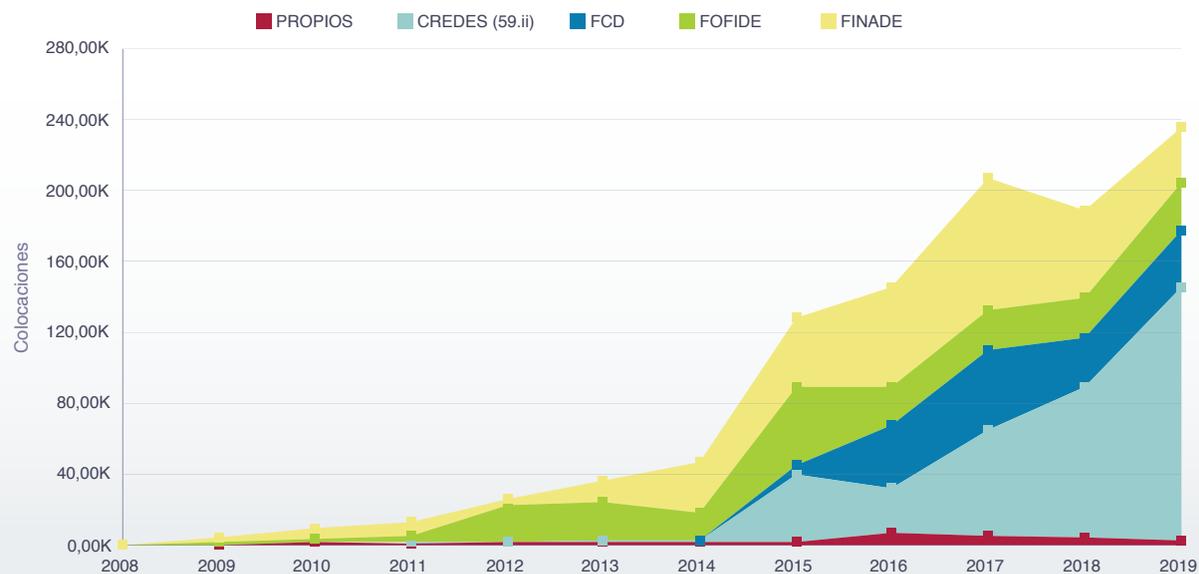
	FINADE	FOFIDE	FCD	CREDES (59.ii)	PROPIOS	TOTAL FONDOS
% de Participación	13,4%	11,4%	13,3%	60,6%	1,2%	100,0%
Crédito Promedio	4,79	17,67	4,66	1,29	6,98	1,88
Promedio Mensual (en mill. c)	2.644,56	2.243,04	2.625,60	11.924,63	240,37	19.678,20
Créditos Promedio Mensual (#)	552	127	564	9.217	34	10.494

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Nota: el concepto "propios" se entiende como recursos que los operadores han destinado para operaciones de desarrollo, sin que estén contemplados en algunos de los fondos de Ley pero que cuentan con avales del FONADE como garantía.

Gráfico 2.

Comportamiento de colocación histórico por Fondo
En miles de millones de colones



Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Composición del Consejo Rector



Sra. Victoria Hernández
Presidenta
Ministra de Economía,
Industria y Comercio



Sr. Enrique Egloff
Directivo
Representante Cámara
de Industrias de Costa Rica



Sr. Renato Alvarado
Vicepresidente
Ministro de Agricultura
y Ganadería



Sr. Juan Rafael Lizano
Directivo
Representante Cámara de
Agricultura y Agroindustria



Sra. Zoila Rosa Víquez
Directivo
Representante Independiente

3.5 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. Es un órgano público con personalidad jurídica instrumental y patrimonio propio.

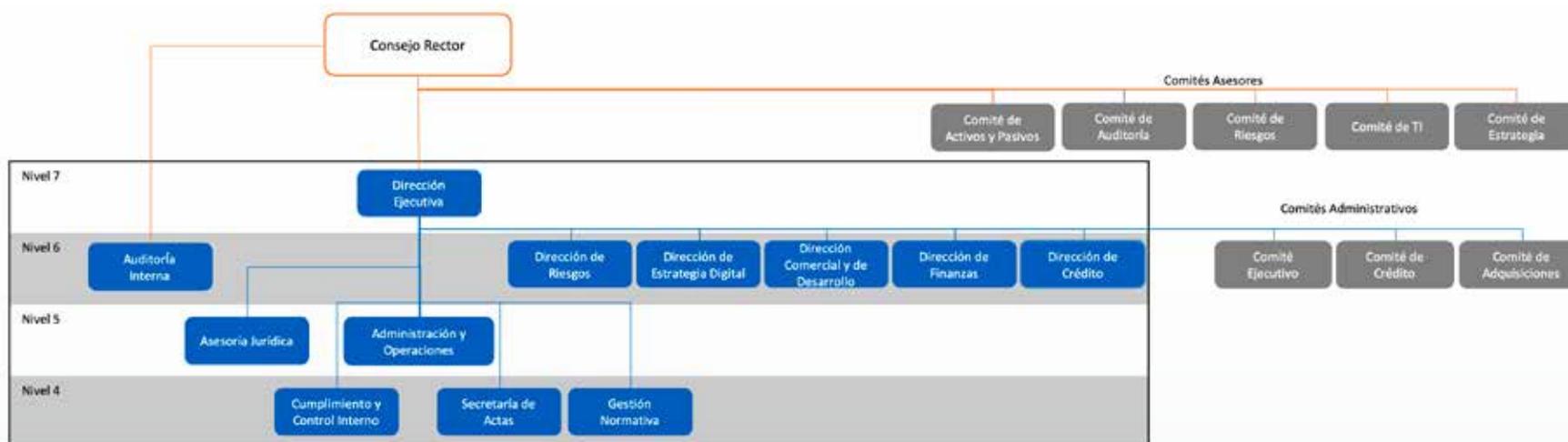
La gobernanza del SBD y su despliegue estratégico requieren del desarrollo de competencias basadas en conocimiento experto; por tal razón, la estructura de la Secretaría se organiza por áreas especializadas que soportan el modelo de negocio del Sistema.

La Dirección Ejecutiva encabeza esta estructura como componente articulador y transmisor del direccionamiento estratégico y compete los actos administrativos internos o inter orgánicos necesarios para su despliegue. Bajo la Dirección Ejecutiva se encuentran las áreas que conforman la tecnoestructura necesaria para la gestión operativa. La (1) Dirección de Riesgos, (2) Dirección de Estrategia Digital, (3) Dirección Comercial y Desarrollo, (4) Dirección de Finanzas y (5) Dirección de Crédito; configuran las áreas de especialización. La Asesoría Jurídica brinda apoyo transversal por medio de la prestación de algunos de los servicios jurídicos conforme a su competencia.

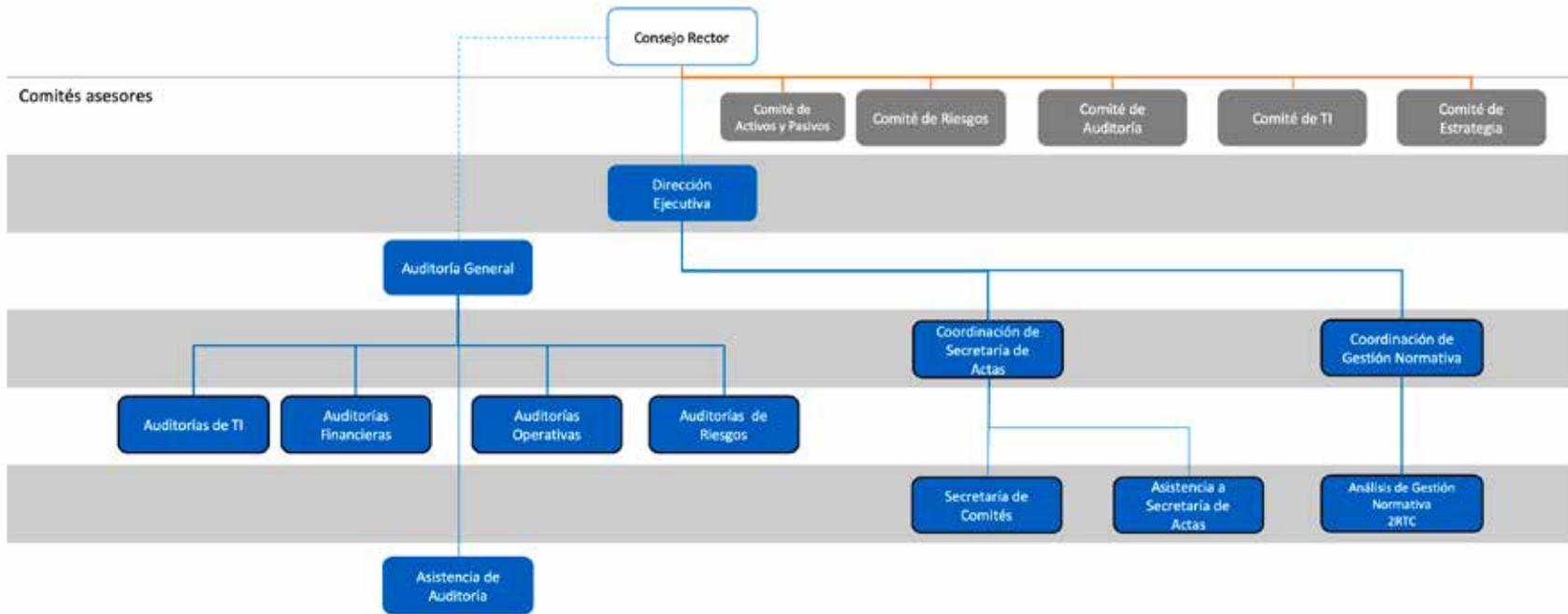
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica vigente, según Acuerdo de Consejo Rector AG-009-02-2019, en la Sesión Ordinaria 02-2019, del 13 de febrero de 2019, se presenta a continuación:

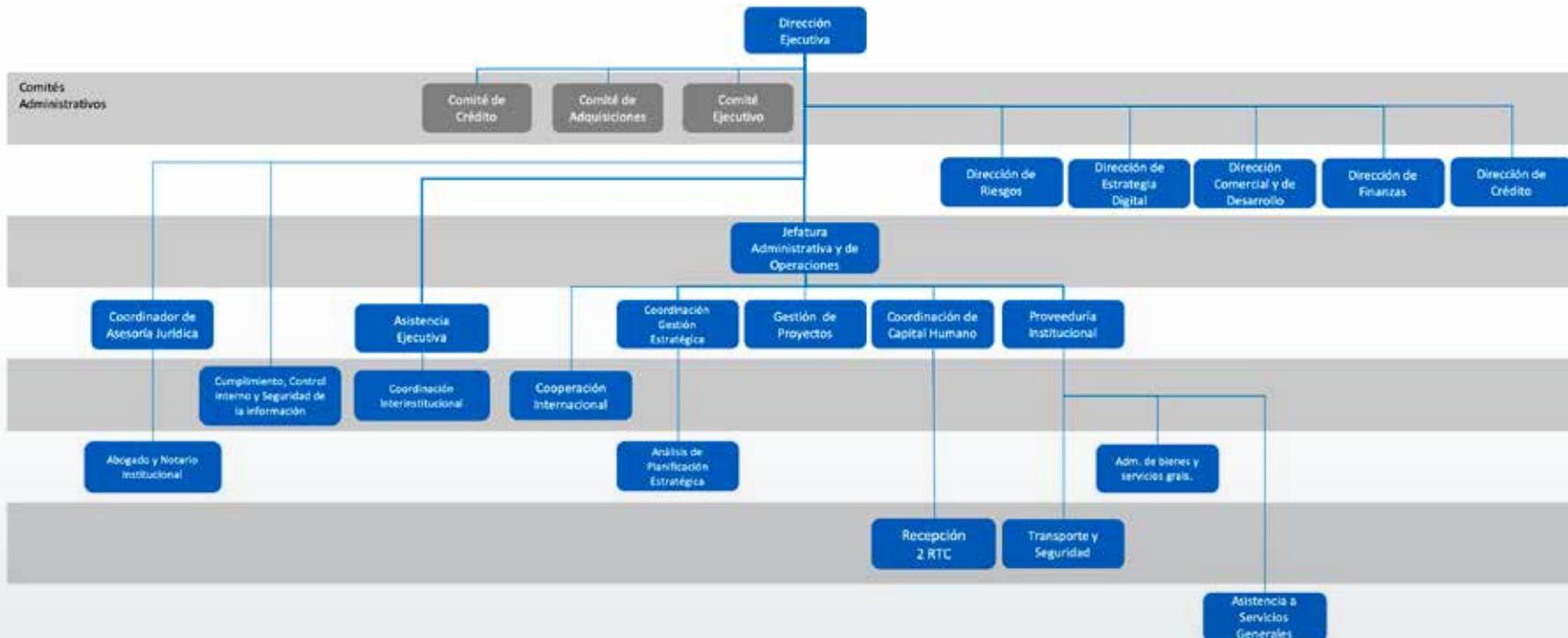
Estructura: Presentación por Áreas Funcionales



Nivel Político



Gobernanza y Planificación



La nueva Estructura Organizacional, aprobada por el Consejo Rector, soporta efectivamente las funciones sustantivas del SBD, a saber:



3.7 SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

El Sistema de Gestión Institucional considera los siguientes elementos:

i. Un modelo de Gestión para Resultados (GpR), con el fin de facilitar a la entidad la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público.

ii. Un Plan Estratégico Institucional desplegado por medio de Planes Operativos Institucionales (POIs), gestionado por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI) y planes de trabajo específicos de cada una de las áreas operativas de la Secretaría Técnica

y sistematizada por medio de un Sistema de Inteligencia de Negocios (BI por sus siglas en inglés).

iii. Toda las compras y contrataciones son realizadas por medio del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)³, que es un modelo de proveeduría virtual basado en buenas prácticas internacionales.

Con este sistema de gestión, la Secretaría Técnica busca ofrecer a los funcionarios los elementos de información, conocimiento e intervención que les permitan controlar y optimizar el proceso de creación de valor, con el fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del SBD.

Además, rendir cuentas y permitir así que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su gestión.

Por otra parte, el sistema de gestión contribuye a la asignación descentralizada de objetivos, metas y responsabilidades, así como a la evaluación del desempeño de todos los funcionarios de la Secretaría Técnica.

Con esta modalidad de gestión se trabaja para que la administración de los recursos públicos esté centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional y vinculado con las líneas de acción del PND.

3.8 FONADE

Con la aprobación de la Ley N° 9654, publicada en La Gaceta 54, Alcance 68 con fecha 18 de marzo de 2019, la cual modifica el artículo 15 de la Ley de Sistema de Banca para el Desarrollo; se crea el Fondo Nacional de Desarrollo (en adelante FONADE), en sustitución del FINADE.

Este cambio sustancial implicó la creación de la Dirección de Crédito de la Secretaría Técnica del SBD, la cual tendrá a su cargo la administración de la cartera de crédito y el portafolio de avales.

En el segundo semestre de 2019, se conformó dicha Dirección con el recurso humano especializado para administrar los fondos, entendida esta actividad como el análisis de solicitudes de acreditación y reacreditación, estudios y seguimiento de créditos y avales, así como la gestión de cobro. La Secretaría Técnica fortaleció el proceso de inducción y capacitación del personal que ingresó, así como la dotación de las herramientas.

Adicionalmente, en 2019 se construyó y aprobó la política de crédito del Fondo de Financiamiento y la del Fondo de Garantías y Avales. Se revisaron los procesos y los procedimientos existentes a la fecha, con la finalidad de adecuarlos a los requerimientos de una entidad que brinde un servicio eficiente, eficaz y rápido a los operadores financieros.

En relación con la gestión anteriormente citada, la Dirección de Crédito ha trabajado de manera coordinada con la Dirección de Estrategia Digital (DED), con el fin de adecuar los procesos a las nuevas herramientas tecnológicas existentes.

En ese sentido, en el último trimestre de 2019, se trabajó la implementación de un sistema de crédito y los requerimientos de dos herramientas, una para gestionar las garantías y otra para la administración de los avales.

3.9 NATURALEZA JURÍDICA Y ENTORNO NORMATIVO DEL SBD

En torno a la naturaleza jurídica del Sistema de Banca para el Desarrollo, la Procuraduría General de la República, en su criterio C-019-2017 del 26 de enero de 2017, indica:

En tanto que sistema comprende distintas organizaciones relacionadas ordenadamente entre sí por los fines y principios de la banca de desarrollo y que en tanto sistema deben coordinar entre sí para el logro de los fines del SBD. No se trata, entonces, de un único organismo encargado de propiciar el desarrollo de los sectores prioritarios a través de servicios bancarios o financieros.

El Sistema no es, entonces un ente. La Ley no lo crea como un ente jurídico y no existe ninguna disposición que permite conceptuarlo como persona jurídica. No es tampoco un banco. Ese fue el interés del legislador al emitir la Ley 9274, que reforma integralmente la Ley del Sistema de Banca de Desarrollo.

El Sistema se encuentra orquestado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, un órgano de coordinación interinstitucional, de carácter colegiado, que cuenta con la Secretaría Técnica como órgano ejecutor al que la Ley le atribuyó personalidad jurídica instrumental.

La Procuraduría ha señalado también que, dado que el Sistema de Banca para el Desarrollo está compuesto por entes públicos (algunos entes autónomos) y privados, no resulta posible considerar que el Consejo Rector del Sistema sea el superior jerárquico de este.

La personalidad jurídica de esos entes es incompatible con una relación jerárquica que determine su subordinación al Consejo Rector; por lo tanto, la relación de jerarquía del Consejo se debe entender únicamente en relación con la Secretaría Técnica.

El Consejo Rector y la Secretaría Técnica se rigen por normas de derecho público, salvo en materia de derecho laboral en que existe un régimen mixto.

El bloque normativo base lo constituye la Ley 8634 y sus Reformas, el Reglamento a la Ley y las políticas que emite el Consejo Rector.

³Esta plataforma permite generar importantes ahorros a proveedores e instituciones, en costos y tiempo, fomenta la transparencia, incentiva la participación de los oferentes y aumenta la competitividad de las empresas locales y el Estado.

4

Gobernanza

4.1 ENFOQUE GRC

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 de la institucionalidad del Estado costarricense. El segundo, llamado interno, circunscrito a las relaciones con la Secretaría Técnica y el FONADE, este último por encargo de Ley.

Dada la necesidad de gobierno en estos dos ámbitos, el Consejo Rector adoptó un enfoque de gobierno, riesgo y cumplimiento de manera que estas tres dimensiones de la gestión estén presentes en las decisiones y las gestiones que desarrolle.

4.2 GOBIERNO CORPORATIVO

El Código de Gobierno Corporativo tiene como propósito fundamental explicitar la forma y las estructuras diseñadas para la toma de decisiones dentro de las organizaciones públicas y privadas, con el fin de tutelar el interés y los derechos de sus integrantes así como de otros colectivos afectos al desempeño o despliegue de tales organizaciones. El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo aprobó el Código de Gobierno Corporativo de

Banca para el Desarrollo, mediante el Acuerdo AG-1776-220-2017 de la Sesión 220-2017 del 22 de noviembre del 2017. A partir de los cambios y las reformas introducidos a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo durante 2019, inició el estudio para su actualización y alineamiento a la nueva realidad institucional. El nuevo código de gobierno corporativo se mostrará en el primer trimestre de 2020.

4.3 DESARROLLO TECNOLÓGICO

La visión del Consejo Rector es constituirse en una entidad digital, en la cual se pueda poner a disposición de todas las partes interesadas procesos más eficientes, así como herramientas y servicios sustentados en plataformas tecnológicas modernas. Las tecnologías basadas en la nube (*cloud computing*) son un elemento esencial para lograrlo, debido a ventajas como la escalabilidad, la integración y la facilidad de mantenimiento. Con ello, se aumenta el aprovechamiento del poder computacional que las nuevas tecnologías de hardware, software y telecomunicaciones ofrecen, aunado a que los sistemas on-premise y desarrollos tradicionales tipo cliente-servidor, van

perdiendo vigencia y están entrando en una curva pronunciada de obsolescencia. Tal motivo impulsa a la Dirección de Estrategia Digital al traslado paulatino de las soluciones on-premise a la nube, por lo que inició en 2019 con la migración del sistema de inteligencia de negocios institucional (BI) hacia una solución SaaS (Software as a Service).

Igualmente, se continuó con la puesta en marcha, estabilización y mantenimiento evolutivo de las soluciones tecnológicas implementadas en años previos, entre los cuales destacan el Portal Web, Sistema de Acreditación y Aprobación de Programas, Seguimiento de Operadores Financieros, Sistema SICVECA-SBD alineado con los requerimientos mandatorios que SUGEF estableció en 2019, así como mejoras significativas en el sistema de inteligencia de negocios institucional (BI) el cual, además de los reportes de cartera existentes, permite analizar con mayor detalle y precisión las colocaciones históricas del SBD y el control de avales otorgados.

Proyectos implementados durante 2019, resaltan el fortalecimiento en cuanto al aseguramiento de la continuidad del negocio desde la perspectiva tecnológica. Esto incluye nuevas herramientas de ciberseguridad para la detección y respuesta ante

amenazas externas, redundancia de los servidores de dominio, enlaces de comunicación hacia internet y equipos core de la red interna. A partir de la aprobación en firme de la reforma a la ley del SBD se trabajó en conjunto con las direcciones operativas para la dotación de herramientas tecnológicas iniciales, las cuales soporten la transición y la maduración de los recientes procesos que involucra la gestión del nuevo Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE).

En dicho proceso de acompañamiento, la Dirección de Estrategia Digital lideró la gestión de proyectos para implementar nuevas herramientas estadísticas y de análisis de datos para la Dirección de Riesgos, el Sistema de Gestión de Cartera de Crédito, la facilidad de pagos en línea mediante la integración

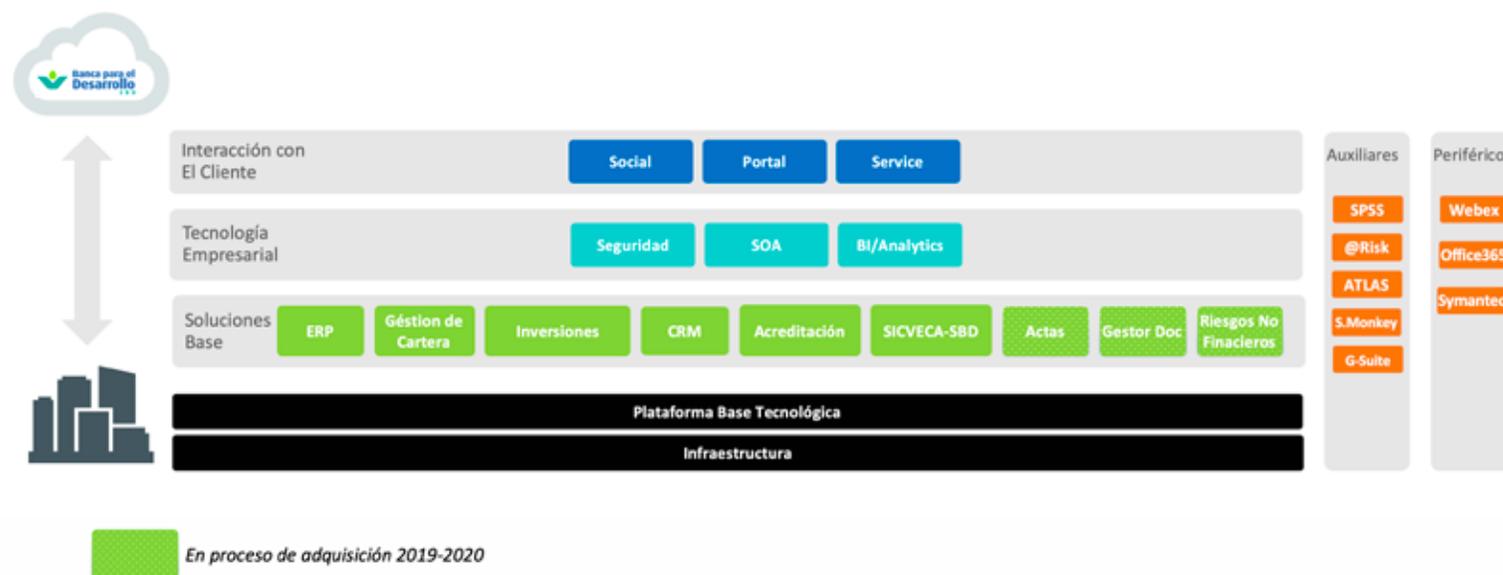
con el servicio BNConectividad del Banco Nacional para la Dirección de Crédito, la renovación del Sistema Financiero-Contable y un nuevo Sistema de Gestión de Inversiones para la Dirección de Finanzas.

Igualmente, durante el último trimestre de 2019, se ejecutaron los estudios de mercado y dieron inicio los procesos de contratación administrativa para proyectos tecnológicos clave dentro de la línea de gobernanza del SBD, los cuales incluyen un Sistema de Actas y Acuerdos, un Sistema de Gestión Documental y un Sistema de Gestión de Riesgos No Financieros y Continuidad del Negocio. Dichos proyectos se estarán implementando durante 2020 y serán complementados con otras iniciativas, ya en funcionamiento, que coadyuvarán

al fortalecimiento de la plataforma tecnológica del SBD. Dentro de estas nuevas iniciativas está el rediseño del portal web, la implementación de una herramienta de mercadeo digital, de un sistema de e-learning y de una solución digital para la gestión de garantías y avales.

Finalmente, durante 2019 se trabajó en el desarrollo del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información 2020-2022 (PETI), cuya aprobación se espera lograr durante el primer semestre 2020, el cual condensa y muestra el camino de la estrategia digital del SBD para los próximos años, alineado con el nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2024. La imagen muestra la arquitectura de aplicaciones del Consejo Rector y la Secretaría Técnica.

Ilustración 2.
Arquitectura de Aplicaciones Secretaría Técnica del SBD



4.4 MANEJO FINANCIERO Y CONTABLE

La Secretaría Técnica cuenta con una Dirección de 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.

Contablemente⁴, asegura el correcto y oportuno ejercicio del presupuesto asignado al Consejo Rector y el pago a terceros, de manera que se realice

en tiempo y forma de acuerdo con los compromisos asumidos. Además de preservar el valor del patrimonio, mantiene los recursos invertidos en forma sana y eficiente, lo que permiten obtener la mayor rentabilidad, así como la liquidez necesaria para atender las obligaciones.

⁴Para 2020 la Secretaría Técnica estará ejecutando el proyecto para la implementación de una contabilidad por centros de costos a partir de un mismo registro (contable-presupuesto-costos), el cual entrará en operación en Odo (sistema operativo). ⁵Entre estos proyectos se encuentra el desarrollo de la plataforma tecnológica, el levantamiento, optimización y sistematización de procesos de la Secretaría Técnica, desarrollo de una estructura organizacional que permita el cumplimiento de la nueva estrategia, perfiles de puesto, indicadores de desempeño y una metodología para la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Secretaría Técnica, todo lo anterior con la finalidad de establecer las condiciones idóneas y necesarias para el proyecto de mayor importancia de 2019, que es el traslado del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE). Aprobada la implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 del Sistema de Banca para el Desarrollo en la Sesión Ordinaria 16-2018, mediante Acuerdo AG-091-16-2018, del 26 de setiembre de 2018.

5

MODELO DE NEGOCIO

5.1 EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR

El proceso de creación de valor centra su atención en la oferta de financiamiento mediante un modelo de canalización de recursos en segundo piso, ejecutados por operadores acreditados y otros agentes especiales.

Este modelo de canalización 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, por lo que se constituyen en una red con cobertura a escala nacional.

Los 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.

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

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. En este contexto, 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, el cual se evidencia con la aprobación de un nuevo Plan Estratégico Institucional con ruta hacia 2024, por parte del Consejo Rector.

5.2 PROYECTOS

El SBD ha venido incorporando cambios importantes para el logro de su fin público, entre estos se puede mencionar que, a partir de las reformas a la Ley 8634 y su Reglamento, aprobada a principios de 2018, ha impulsado e implementado diversos proyectos estratégicos⁵ durante 2019, como apoyo al cumplimiento de los objetivos establecidos para la implementación gradual del Plan Estratégico Institucional 2020-20246.

⁵Entre estos proyectos se encuentra el desarrollo de la plataforma tecnológica, el levantamiento, optimización y sistematización de procesos de la Secretaría Técnica, desarrollo de una estructura organizacional que permita el cumplimiento de la nueva estrategia, perfiles de puesto, indicadores de desempeño y una metodología para la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Secretaría Técnica, todo lo anterior con la finalidad de establecer las condiciones idóneas y necesarias para el proyecto de mayor importancia de 2019, que es el traslado del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE).

⁶Aprobada la implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 del Sistema de Banca para el Desarrollo en la Sesión Ordinaria 16-2018, mediante Acuerdo AG-091-16-2018, del 26 de setiembre de 2018.

Como parte de la mejora continua y con visión a los retos que actualmente 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, de tal modo que se aplican las mejores prácticas y se perfilan 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 siempre se tomará 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 generar sinergia.
- 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 dar, 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) y riesgos identificados y materializados, con el fin de identificar las fortalezas, las oportunidades de mejora e información para la toma de decisiones, entre otros.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

El Consejo Rector, por medio de la Secretaría Técnica, cuenta con una dependencia para la gestión integral de riesgos, concebida como un macroproceso por medio de la cual la organización regula y sistematiza la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos inherentes a la Secretaría Técnica del SBD.

El Manual de Administración Integral de Riesgos aprobado 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, a saber:

- La Secretaría Técnica como entidad pública que administra y gestiona recursos públicos.
- El Consejo Rector como órgano decisor y orientador de política, el cual requiere definir un perfil y un apetito de riesgo que deriva en límites prudenciales para cada uno de los riesgos que se asume en la administración del FONADE.

- Los operadores financieros del SBD que administran carteras crediticias con los diferentes fondos que componen el SBD, los cuales a su vez tienen reglas y origen de los recursos disimiles entre sí.

El modelo de Gestión Integral de Riesgos de la Secretaría Técnica del SBD se basa en el mandato legal derivado de la Ley del Sistema de Banca de Desarrollo Ley 8634 y sus Reformas, la Ley General de Control Interno, Ley 6292, y en las mejores prácticas derivadas de estándares internacionales, como las recomendaciones del Banco de Pagos Internacionales, los principios relativos a Banca Ética y los provistos por la norma ISO 31000 sobre la gestión de riesgos.

Con ese marco contextual, se ha avanzado en procura de los siguientes objetivos:

a) 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, gestión integral de riesgos, legitimación de capitales, ética institucional, control interno y riesgos no financieros.

b) Identificar, evaluar, controlar y monitorear las posibles situaciones adversas que puedan presentarse en las carteras de crédito y avales del SBD y en el portafolio de sus inversiones (FONADE).

c) 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.

d) Dados esos objetivos es posible enumerar los logros obtenidos durante 2019, así como visualizar los principales riesgos asociados y las oportunidades de mejora para 2020.

Dentro de las labores propias de la Dirección de Riesgos y Estudios Técnicos se realizaron

durante este 2019, varias actividades tendientes a la identificación y mitigación de riesgos, algunas vinculadas con capacitaciones internas y de cara a los operadores financieros, otras relativas a la generación de estadísticas confiables y actividades propias de control.

En ese sentido es importante destacar:

1. Labores de Control y Mitigación de Riesgos:

o Al considerar que los riesgos operacionales a nivel interno son de gran relevancia, se llevaron a cabo las gestiones correspondientes para que la organización formalice y documente, de manera adecuada, sus procesos institucionales.

o Implementación de los Procesos de Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos, Continuidad del Negocio y perfiles de profesionales.

o En lo que respecta al FONADE, se logró la contratación de Software (SPSS y @Risk), para dar seguimiento a los riesgos no financieros.

o Implementación institucional del Comité de Crédito, Ejecutivo, Comité de Activos y Pasivos, Comité de Riesgos y Comité de Auditoría.

o Disponibilidad y Manejo de Información, con lo que se logró la implementación de:

> Centro de Información Crediticia del Sistema de Banca para el Desarrollo, con información de operaciones y deudores, el cual se encuentra disponible para consulta de operadores financieros (regulados y no regulados por SUGEF) y de sus beneficiarios.

> 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.

> Desarrollo de un sistema para dar seguimiento al riesgo reputacional y de imagen, lo que ha permitido contar, hasta el momento, con tres informes al respecto y valorar las estrategias a seguir, con el fin de mitigar este riesgo. Del seguimiento realizado a este riesgo se determinó que los medios digitales son los que dan mayor cobertura a las noticias relacionadas con el SBD, seguidos por los medios radiofónicos, la prensa escrita, y por último, la televisión. En la mayoría de ellos predominan las noticias neutras respecto al SBD, excepto en la televisión donde las noticias positivas prevalecen. Una vez considerada la relación de noticias positivas a negativas, según el medio de comunicación, se tiene que en la mayoría de los casos las noticias positivas superan a las negativas. Así, en los medios digitales, por cada noticia negativa existen casi 2,5 noticias positivas, en la prensa escrita y la radio esta relación es cercana a 1,6; en tanto que en la televisión este indicador es de 2,3.

2. Actividades de monitoreo, relacionadas principalmente con la implementación y elaboración de informes periódicos, entre ellos:

- Informe de Riesgo Operativo.
- Informes semestrales de Entorno Económico.
- Informes de operadores financieros regulados (uno especial y otro general).
- Se continuó con la elaboración de Boletines "Aprendamos sobre Riesgos". Durante 2019 se publicaron doce boletines, los cuales contienen información sobre temas de riesgos y control interno.
- 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 SUGEF y la Secretaría Técnica.

3. Labores de Capacitación Internas de la Secretaría.

El conocimiento del entorno macroeconómico es de vital importancia en el planteamiento de estrategias comerciales y seguimiento de riesgos; por lo tanto, se continuó con el esquema de capacitaciones internas relativas al contexto macroeconómico -se llevaron a cabo dos charlas en el 2019-.

4. Labores de Apoyo a los Operadores Financieros.

El apoyo a los operadores financieros es también prioridad dentro del esquema definido para el Sistema de Banca para el Desarrollo, por lo que se les apoyó con:

- Capacitaciones dirigidas al manejo de herramientas de riesgo, principalmente orientadas a operadores financieros no regulados.
- Diseño de políticas relativas a:
 - i) políticas Autorregulación de Gestión y Gobernanza de Operadores Financieros no regulados y
 - ii) Políticas de Banca Ética
 - iii) Políticas relativas a legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo. También se desarrollaron dos capacitaciones al respecto en apoyo a los operadores financieros no regulados.

- Visitas in situ a operadores financieros no regulados (18), con el fin de determinar oportunidades de mejora relacionadas con su manejo y gobernanza, elementos fundamentales en la determinación de la sostenibilidad y calidad de los mismos.

5. Proyectos Interinstitucionales.

Durante el año se requirió desarrollar proyectos en coordinación con otras dependencias estatales, entre estas destacan:

- Proyecto de garantías mobiliarias en conjunto con el Banco Central de Costa Rica.
- Producto de Capital de Riesgos, Reforma a Ley, Marco teórico, Apoyo Reglamento SUGEVAL, desarrollo e implementación.
- Proyecto Banca Ética en conjunto con el Banco Central de Costa Rica.

6. Principales riesgos identificados para 2020.

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

1. Riesgo de Crédito

La situación macroeconómica del país, en particular la parte fiscal y real de la economía (alto desempleo e informalidad de este) podrían ejercer presiones en la morosidad de los créditos otorgados con recursos del SBD. Adicionalmente, la contracción crediticia en el Sistema Financiero Regulado podría volcar

las pretensiones de crédito hacia recursos del SBD, incrementándose la demanda por estos. Eso podría visualizarse en crecimientos acelerados de crédito en operadores, principalmente los no regulados, que sobrepasen sus capacidades de gestión, a lo cual hay que brindarle importante atención.

2. Riesgos de mercado: Inversiones.

La evolución de la situación fiscal del país, acompañada de calificaciones internacionales menos favorables, podría eventualmente presionar a la baja en el precio de las inversiones, no solo del portafolio del SBD sino del sistema financiero nacional en general.

Por lo anterior, es necesario que el seguimiento de las inversiones vaya acorde con las necesidades de liquidez institucional y al cumplimiento de la ley, pues continuarán siendo ejes primordiales en este tema.

3. Riesgo Político.

Este riesgo continúa siendo un elemento intrínseco al quehacer del SBD y, en forma directa, se vincula con la diversidad de sectores que presionan por acceder a sus recursos y en condiciones blandas, sin someterse eventualmente a la verificación de la viabilidad de sus proyectos o su condición o no, de beneficiario de la Ley.

En estos riesgos deben clasificarse también los proyectos de ley que continúan buscando la asunción de recursos del FONADE o de alguna otra fuente de recursos del SBD.

En este sentido, al corte de este documento existen 37 proyectos de Ley en alguna medida

atinentes al SBD, 32 de ellos con impacto o calificación de riesgos muy bajo, cuatro bajo y al menos uno con riesgo e impacto alto, dada la vulnerabilidad que causaría al FONADE, así como la probabilidad de materializarse, de acuerdo con el sondeo de apoyo en la Asamblea Legislativa.

4. Riesgo Reputacional e Imagen.

Como mitigación a este riesgo se ha planteado la necesidad de consolidar en este 2020 el protocolo de comunicación.

Es necesario, además, que el público en general y los beneficiarios de crédito del SBD se mantengan adecuadamente informados sobre el origen de los recursos que tienen a disposición y conozcan con claridad que los créditos provienen del SBD.

5. Riesgos Operacional derivado del Traslado de Recursos al FONADE.

La aprobación de la Ley 9654 “Reforma Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley del Impuesto sobre la Renta”, con la cual se transforma al FINADE en FONADE; los riesgos asociados con el traslado oportuno y efectivo de las operaciones desde el FINADE al FONADE se vuelve relevante. El mismo involucra, entre otros aspectos, 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 de control del fondo.

En este sentido, mediante talleres con los encargados de las diferentes actividades

para realizar el traslado, se identificaron los riesgos y se efectuó el respectivo seguimiento de estos.

Cabe destacar que se requirió modificar algunas estrategias al respecto con el fin de cumplir adecuadamente con dicho traslado, debido a la materialización de eventos vinculados en su mayoría al Fideicomiso, elementos que fue preciso mitigar por medio de la programación de actividades específicas derivadas del control oportuno del proceso.

Principales Oportunidades para 2020:

De cara al futuro, existen varias oportunidades de mejora para el SBD, entre las cuales destacan los siguientes puntos:

- En coordinación con la SUGEF, continuar generando información mensual confiable, relevante y pública, a través de ambos sitios web (SUGEF-SBD).
- Capacitar a los operadores financieros en lo que respecta a: i) los requerimientos de información, beneficios, responsabilidades, accesos y sistemas del proyecto de automatización, ii) seguimiento de gestión y bases de datos del SBD y iii) manejo del sistema SUGEF_SICVECA.
- Profundizar la capacitación a los operadores financieros, en temas como:

- o Políticas relativas al manejo y gestión de cartera de crédito, principalmente aquellos operadores no regulados de porte sectorial.

- o Riesgos y gobierno corporativo.

- Apoyar a los operadores financieros no regulados en el desarrollo teórico, conceptual y práctico de buenas prácticas prudenciales, asociadas principalmente con:

- o Requerimientos de estimaciones y reservas de capital, metodologías propias de la gestión de riesgos y manejo de la información (conceptuales y sistemas informáticos).

- o Implementar el proyecto SBD-Plataforma SINPE, lo cual permitirá la reducción de costos en los operadores financieros, mejor accesibilidad de los beneficiarios de la Ley a los recursos y sus posibilidades de bancarización, así como colaborar en la reducción de la morosidad de las carteras al brindar a los beneficiarios de la Ley 8634 opciones más eficientes, prácticas y económicas para efectuar el pago de sus créditos.

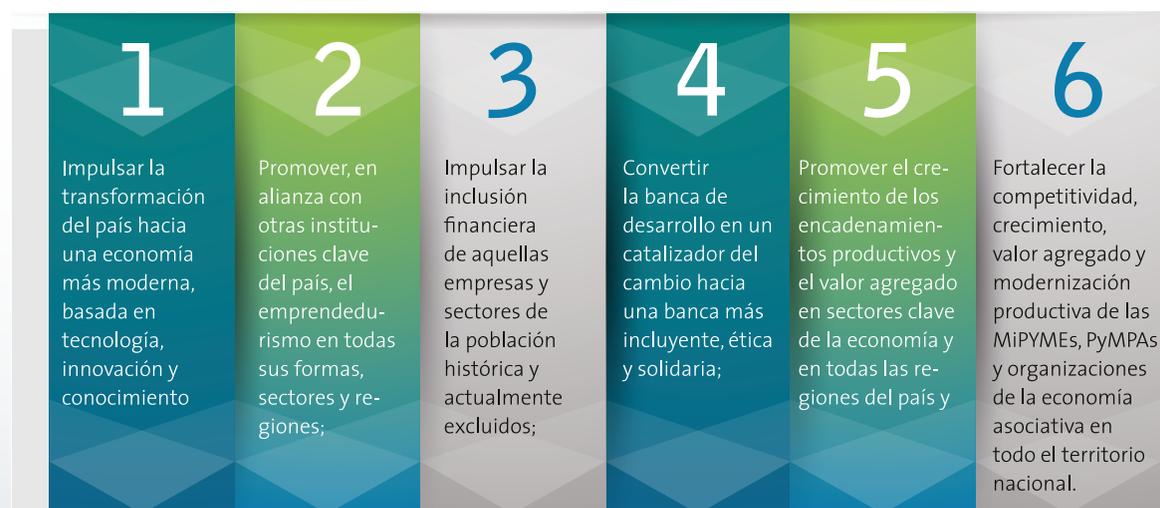
- o Implementación institucional del Comité de Estrategia, Comité de Contratación Administrativa y Comité de Estrategia Digital.

ESTRATEGIA Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

7.1 PLAN ESTRATÉGICO

El nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2024, para el próximo quinquenio, está orientado a la inclusión financiera y a buscar una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y alineado con los objetivos superiores de la nación. Todo lo anterior, al convertir al SBD en una eficaz palanca de inclusión financiera y en un promotor de la transformación productiva nacional, por medio de seis grandes objetivos.

Ilustración 3.
Objetivos Estratégicos – Plan Estratégico Institucional 2020 – 2024



¿Cómo se implementará la Estrategia?

La estrategia se implementará mediante la aplicación de siete propuestas de valor para atender el mercado y sus segmentos mediante una cobertura nacional y sectorial, con una red de intermediarios comprometidos y un portafolio de beneficiarios diversos en cuanto a sectores, segmentos de población beneficiada, tipos de proyectos e impactos logrados, con el fin de generar el valor público requerido por los beneficiarios y el país.

Todo lo anterior enmarcado en un sistema de banca ética, por el enfoque de sus proyectos y servicios así como por su capacidad de rendir cuentas sobre el destino e impacto social y en la sostenibilidad de su portafolio.

Ilustración 4.
Estrategia del SBD 2020–2024



¿Cuáles son los segmentos objetivo del SBD?

Las poblaciones y sectores a los que va dirigida esta estrategia se muestran en la siguiente ilustración.

Ilustración 5.
Poblaciones y sectores a los que va dirigida la estrategia 2020-2024



La estrategia del SBD a 2024, abarca los sectores de la economía del conocimiento, a saber, sector turismo, agropecuario, ecoeficiencia y descarbonización, MIPYMES, Pympas y microemprendimientos, industria y manufactura, así como sector servicios, bajo una propuesta de valor con cinco características puntuales, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 6.
Sectores y características de las propuesta de valor del Plan Estratégico Institucional 2020–2024



Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

¿Cuáles son los pilares y los proyectos que propone este Plan Estratégico?

En Plan Estratégico se sustenta en tres pilares y diez proyectos, como muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 7.
Pilares y proyectos del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2020–2024



Fuente: Plan Estratégico SBD 2020-2024, Secretaría Técnica, 2019.

7.2 ALINEAMIENTO DEL SBD CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS⁷) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron diecisiete objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los objetivos en quince años.

Costa Rica se convirtió en el primer país del mundo en firmar un Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en setiembre de 2016.

Dado que solo quedan diez años para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Cumbre sobre los ODS celebrada en setiembre de 2019, los líderes mundiales solicitaron un decenio de acción y resultados en favor del desarrollo sostenible, para ello prometieron movilizar el financiamiento, mejorar la aplicación a nivel nacional y reforzar las instituciones para lograr los Objetivos en la fecha prevista, el 2030, sin dejar a nadie atrás.

El Secretario General de las Naciones Unidas hizo un llamamiento para que todos los sectores de la sociedad se movilizan en favor de una década de acción en tres niveles: **acción a nivel mundial** para garantizar un mayor liderazgo, más recursos y soluciones más inteligentes con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; **acción a nivel local** que incluya las transiciones necesarias en las políticas, los

presupuestos, las instituciones y los marcos reguladores de los gobiernos, las ciudades y las autoridades locales; y **acción por parte de las personas**, incluidos la juventud, la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado, los sindicatos, los círculos académicos y otras partes interesadas, para generar un movimiento imparable que impulse las transformaciones necesarias. (Fuente: Extracto tomado de la página web de las Naciones Unidas ONU. Discurso del Secretario General de la ONU).

En esta línea, el Sistema de Banca para el Desarrollo, en correspondencia a su plan estratégico y a esta iniciativa mundial, aporta desde su rol de Banca de Desarrollo de la siguiente forma:

Tabla 1
Alineamiento entre el SBD y los ODS

Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS al 2030	LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PEI 2020-2024-SBD		
<p>Relación con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).</p> <p>Ruta de la Sostenibilidad 2030.</p> 		<p>Objetivo 1: Fin de la pobreza</p>	<p>SBD aporta a este objetivo mediante el impulso del microcrédito, el emprendedurismo y PYMES. Según las colocaciones históricas del SBD a diciembre de 2019, el 16,8% de la cartera está colocada en el sector de microcrédito.</p>
		<p>Objetivo 2: Hambre cero</p>	<p>SBD aporta mediante el financiamiento de proyectos productivos que contribuyan a lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible (a diciembre de 2019 más del 51,22% de la cartera está financiando el sector agrícola).</p>
		<p>Objetivo 3: Salud y Bienestar</p>	<p>SBD aporta financiando proyectos productivos con giro de salud y bienestar que promuevan una vida sana y el bienestar para todos en todas las edades.</p>
		<p>Objetivo 4: Educación de calidad</p>	<p>SBD aporta capacitación, formación y asistencia técnica empresarial mediante el uso efectivo de los recursos que aporta el INA para beneficiarios del SBD. El Consejo Rector en sesión ordinaria 11-2019, bajo el acuerdo AG-065-11-2019 del 14 de agosto de 2019, aprueba la Política para la Ejecución de servicios no financieros con los Recursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).</p>

⁷Los ODS son una agenda en favor de las personas, para poner fin a la pobreza en todas sus formas. Una agenda en favor del planeta y la prosperidad compartida. Una agenda que promueve la paz y las alianzas de colaboración para lograr estas metas. Una agenda que transmite la urgencia de tomar medidas contra el cambio climático que se basa en la igualdad de género y el respeto de los derechos de todas las personas. Ante todo, es una agenda que promete que nadie se quedará atrás. El año 2020 debe marcar el inicio de una década de acción ambiciosa, con el fin de alcanzar los Objetivos para 2030. (Agenda para el desarrollo sostenible de Las Naciones Unidas, ONU)

Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS al 2030	LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PEI 2020-2024-SBD	
<p>Relación con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).</p> <p>Ruta de la Sostenibilidad 2030.</p> 	 <p>Objetivo 5: Igualdad de género</p>	<p>SBD aporta mediante el financiamiento a proyectos impulsados por mujeres.</p> <p>Se están realizando estudios en el tema de mujeres mediante un Estudio de brechas entre INAMU, BCCR y el SBD. Además, está en proceso un estudio de demanda, con el fin de que tanto la información sobre brechas como la de demanda, sirvan al SBD para elaborar un producto financiero para esta población.</p> <p>Asimismo, se utilizan fondos del FOFIDE en el programa del Banco Popular denominado BPMujer.</p> <p>Al cierre de diciembre de 2019, el 27,24% de la cartera histórica colocada está orientada hacia mujeres.</p>
	 <p>Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento</p>	<p>SBD apoya mediante el financiamiento de ASADAS que aseguren la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p>
	 <p>Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante</p>	<p>Aporta mediante el financiamiento a proyectos dirigidos a asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos, como el uso de paneles solares. Financiamiento a proyectos que involucren en sus sistemas productivos la producción más limpia.</p>
	 <p>Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>Aporta mediante la promoción al crecimiento económico e inclusivo, el empleo productivo y el trabajo decente para todos. Se está desarrollando un programa para mejorar la competitividad del sector cacaotero, el cual permita promover condiciones que mejoren la calidad de vida y los niveles de empleabilidad de poblaciones rurales vinculadas a la cadena del cacao en Costa Rica.</p>
	 <p>Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura</p>	<p>Aporta mediante el financiamiento de proyectos que generan infraestructura productiva de la MIPYME e innovación en sistemas de producción e industrialización.</p>
	 <p>Objetivo 10: Reducción de las desigualdades</p>	<p>Reducir la desigualdad con acceso a productos financieros accesibles e inclusivos para poblaciones tradicionalmente excluidas y sectores prioritarios. De las colocaciones históricas del SBD, el 42,4% está en sectores prioritarios. Además, la cobertura de los recursos del SBD en cantones es del 100% y en distritos del 96%. También la colocación histórica en zonas rurales es del 45,23% y la colocación en distritos de menor desarrollo relativo es del 28,89%.</p>
	 <p>Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles</p>	<p>Apoyar mediante programas de financiamiento ante desastres naturales que afecten la producción e impulsen la resiliencia de los sectores ante los desastres.</p> <p>El SBD tiene un programa de financiamiento de atención de emergencias nacionales para la prevención, rescate, recuperación y reactivación económica de las actividades empresariales o productivas, en riesgos por situaciones de mercado, climáticas, volcánicas, inundaciones, enfermedades, o que hayan sido afectadas por desastres naturales o factores antrópicos.</p>

Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS al 2030	LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PEI 2020-2024-SBD	
<p>Relación con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).</p> <p>Ruta de la Sostenibilidad 2030.</p> 	 <p>Objetivo 12: Producción y consumo responsable</p>	<p>Apoya mediante el financiamiento de programas y proyectos de producción limpia y sostenibles, turismo⁸, incluido el ecoturismo; financiamiento a cadenas de valor de sistemas alimentarios sostenibles, pequeñas y medianas empresas (PYMES). En encadenamientos productivos, el SBD trabaja varios programas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa para mejorar la competitividad del sector cacaotero, con el fin de promover condiciones que mejoren la calidad de vida y los niveles de empleabilidad de poblaciones rurales vinculadas a la cadena del cacao en Costa Rica. 2. Programa de renovación para la transformación y competitividad del sector cafetalero, con el fin de mejorar la productividad de las plantaciones y la rentabilidad de la actividad cafetalera costarricense, mediante la siembra de nuevas variedades de café. 3. Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento productivo del sector ganadero IICA-SBD, con el fin de generar una transformación gradual y sistemática del sector ganadero, mediante acompañamiento y asistencia técnica.
	 <p>Objetivo 13: Acción por el clima</p>	<p>Aporta mediante el financiamiento de programas y proyectos de descarbonización y ecoeficiencia y procesos que involucren la producción más limpia.</p> <p>El SBD está impulsando un proyecto de descarbonización y ecoeficiencia con el cual se pretende lograr una mayor ecoeficiencia doméstica, comunitaria, empresarial y nacional al financiar proyectos que mejoren el uso de recursos críticos del país (energía, agua, bosques, pesca, transporte, entre otros).</p> <p>Este proyecto será exitoso cuando muchas organizaciones de todo tipo, y aun familias, mejoren su ecoeficiencia práctica en alineamiento con el eje del gobierno en este campo. El éxito será para el país.</p>
	 <p>Objetivo 14: Vida submarina</p>	<p>Aporta mediante acceso a recursos del SBD para financiar proyectos de operadores financieros que incorporen componentes de mitigación ambiental. Implementación del Programa de Escalamiento de Maricultura en Pequeña Escala en el Litoral Pacífico, con el fin de suministrar productos de superior calidad que se cultivan con procesos sostenibles, menos impacto ambiental y sin el uso de aditivos y conservantes para cumplir con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria establecidos.</p>
	 <p>Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres</p>	<p>Aporta mediante acceso a recursos del SBD para financiar proyectos de operadores financieros que incorporen componentes de mitigación ambiental.</p>
	 <p>Objetivo 16: Paz, Justicia e instituciones sólidas</p>	<p>Aporta mediante acceso al crédito de proyectos con recursos del SBD, para financiar proyectos y programas a mujeres.</p>
	 <p>Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos</p>	<p>Por medio de la consolidación de alianzas público-privadas, nacionales e internacionales que fortalezcan el Sistema de Banca para el Desarrollo e impulsen el logro de los demás objetivos del SBD en temas de inclusión financiera productiva, social y bajo un Sistema de Banca para el Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.</p>

⁸El turismo por su fuerte encadenamiento de actividades económicas y de servicios permea fuertemente toda la economía, generando impactos sociales y económicos favorables.

7.3 ALINEAMIENTO DEL SBD CON EL PND

El SBD busca aportar a un país más productivo e inclusivo mediante el uso de instrumentos financieros que estimulen la reactivación económica e inciten la inclusión financiera de personas y empresas.

El propósito de este proyecto es crear un estímulo para que, ya sea de manera individual o asociativa, proyectos empresariales que se mantienen en la informalidad se “bancaricen”, con ello logren iniciar su formalización.

De igual manera, se busca aportar a alcanzar una sociedad más descarbonizada mediante el impulso de un programa orientado hacia la ecoeficiencia, descarbonización y la mitigación ambiental, con lo que se pretende una mayor ecoeficiencia doméstica,

comunitaria, empresarial y nacional al financiar proyectos que mejoren el uso de recursos críticos del país (energía, agua, bosques, pesca, transporte, entre otros).

El SBD busca contribuir con un mayor valor público a la sociedad mediante la disipación de crédito, avales, capital semilla y capital de riesgo, servicios de desarrollo empresarial y un excelente servicio al beneficiario de la ley.

Asimismo, apoyar con el crecimiento de la economía en equilibrio con el medio ambiente: promoción de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país. Además, el SBD cuenta con un objetivo estratégico al 2024, el cual indica: “Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria”. Las acciones planteadas por el SBD en su planificación estratégica

buscan contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario. Todo lo anterior para contribuir a futuro con una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y alineado con los objetivos superiores de la nación, la cual propicia el aumento de la productividad, la innovación y la equidad en sus regiones geográficas y sus sectores productivos.

- Metas del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 del Bicentenario

El SBD, alineado con el objetivo nacional del país y las metas nacionales, desde el financiamiento a programas y proyectos con créditos y avales, aporta de la siguiente forma:

**Objetivo Nacional de Costa Rica
(PND 2019-2022)**

Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad y reduciendo la pobreza y la desigualdad.

**Metas nacionales de Costa Rica
(PND 2019 -2022)**

Crecimiento económico, desempleo, descarbonización, desigualdad.

Líneas de acción del PND
2019-2022

La producción y el empleo responden a las necesidades territoriales

Motores de desarrollo: la innovación y el talento humano

LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PEI 2020-2024-SBD

Se ha buscado financiar proyectos y programas que logren impacto en empleo y producción, en todo el territorio nacional, para lo cual además se busca continuar forjando alianzas estratégicas y operativas con instituciones del Gobierno y las comunidades.

Al 31 de diciembre de 2019 la colocación histórica del SBD muestra que la cobertura es del 100% en cantones y el 96% de los distritos; asimismo, el 45,24% en zonas rurales de Costa Rica.

La innovación y el talento humano son dos de los grandes pilares del SBD. Con ellos busca financiar proyectos que sean un verdadero motor de desarrollo para brindar no solo opciones de financiamiento y avales, sino servicios de desarrollo empresarial.

En esta línea el SBD trabaja los siguientes proyectos y programas:

- 1. Programa Descubre Categorías A y B:** Fomento a procesos de desarrollo, transformación, escalabilidad, innovación y asesoría técnica de productores, empresas agrícolas con potencial exportador o exportadoras mediante Capital Semilla y Servicios de Desarrollo Empresarial.
- 2. Programa de Escalamiento de Maricultura en Pequeña Escala en el Litoral Pacífico:** Diseñar, construir y operar dos granjas de producción de pargo, investigar sobre producción de corvina reina y operar el Laboratorio de la Universidad Nacional para la producción de semilla de ostra.
- 3. Proyecto Gestión de la Innovación en el Sector Manufactura:** Fortalecer PYMES del sector de manufactura en sistemas de gestión de innovación.
- 4. Proyecto Prototipado y Puesta en Marcha de Emprendimientos Dinámicos:** Apoyar con recursos de Capital Semilla a emprendimientos con gran potencial de crecimiento y ventas en sectores que dinamicen la economía, mediante agencias operadoras acreditadas por el Consejo Rector del SBD.
- 5. Proyecto de Fortalecimiento de Emprendimientos Dinámicos:** Apoyo mediante financiamiento a emprendimientos dinámicos ejecutados por las agencias operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.
- 6. Proyecto Prototipado y Puesta en Marcha de Emprendimientos Asociativos:** Apoyar con recursos de Capital Semilla a emprendimientos asociativos, los cuales puedan encadenarse entre sí para formar consorcios PYMES y otros modelos asociativos, por medio de agencias operadoras acreditadas.
- 7. Proyecto Piloto de Capital de Riesgo:** Implementar el Programa Piloto de Capital de Riesgo.
- 8. Proyecto Programa de Emprendimiento e Innovación Asociativo y Otros:** Se implementarán todas las actividades planificadas para 2020 del Programa de Innovación y Emprendimiento Asociativo.
- 9. Implementar las actividades definidas para 2020** para los programas y proyectos de Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Líneas de acción del PND 2019-2022	LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PEI 2020-2024-SBD
<p>Usar los recursos eficientemente</p> <p>Emprendimientos financiados (indicadores de intervención estratégicas-PND)</p>	<p>Para el SBD el uso de los recursos eficientemente es, sin duda, uno de los aspectos de mayor relevancia e importancia, de tal forma que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca lograr por medio de un Sistema de Gestión Orientado a Resultados (GpR), mayor eficiencia del SBD. • Con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. • Con una estructura organizacional, perfiles de puestos y procesos y procedimientos bien definidos. • Con un SBD digital que esté al alcance de todos y permita el mejor uso de los recursos. • Con una evaluación anual del desempeño por competencias del talento humano, con el fin de verificar el uso eficiente de las inversiones realizadas en capacitación y formación. • Con evaluaciones anuales de la calidad de servicio de los operadores financieros que brindan servicios a los beneficiarios del SBD. • Y buscando definir indicadores de resultado e impacto, para lograr mayor efectividad en la canalización de los recursos a las regiones y comunidades de todo el país. <p>Se trabaja una iniciativa en conjunto con el MEIC en torno al financiamiento de emprendimientos, para lo cual se espera el siguiente indicador de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de emprendimientos financiados (indicador No. 51 del PNDIP-2019-2022).

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Metas Nacionales PND 2019-2022	LÍNEAS DE TRABAJO DEL SBD
<p>Crecimiento económico</p> <p>Desempleo</p>	<p>En este lineamiento el SBD aporta mediante el financiamiento de proyectos productivos viables en todo el país (crédito, avales, capital semilla y capital de riesgo) que propicien la inclusión financiera en todos los sectores económicos, con el fin de lograr un mayor crecimiento anual de clientes activos del segmento MIPYMES, lo cual genera reactivación económica, empleo y riqueza para las familias y las regiones.</p> <p>Busca con esto generar empleos de calidad, reducir la desigualdad entre territorios mediante la disponibilidad de recursos para proyectos productivos en todo el país.</p> <p>El SBD aporta por medio de financiamiento y avales a proyectos productivos que le permitan a emprendedores y empresarios iniciar su negocio o continuar con su actividad económica.</p> <p>El SBD, desde su propósito estratégico, indica “Convertir al SBD en una eficaz palanca de inclusión financiera, en un mecanismo para fortalecer y aumentar la competitividad de las MiPyMEs y PyMPAs, en un catalizador de la transformación productiva hacia una economía más moderna, encadenada y de valor agregado, y en un eficaz promotor del emprendedurismo, la innovación, el comercio y el empleo; al tiempo que impacta la pobreza en todas las regiones del país y promueve una banca más eficiente, solidaria y ética”.</p>

Desigualdad

El SBD desde su Misión plantea “Contribuir con el crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario”.

Y desde su Visión “Una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y alineado con los objetivos superiores de la nación, que propicia el aumento de la productividad, la innovación y la equidad en sus regiones geográficas y en sus sectores productivos”.

Lo anterior por medio de la canalización de recursos (crédito, aval y garantías y SDE) para proyectos productivos como: Microfinanzas y el Programa de Atención Financiera para Inclusión de Mujeres. Estos son para personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica (mujeres y población vulnerable).

De igual forma, para los sectores prioritarios: adultos mayores, cooperativas, mujeres, zonas de menor desarrollo, personas con discapacidad, microcréditos, jóvenes emprendedores, producción más limpia, asociación de desarrollo y minorías étnicas. Al 31 de diciembre de 2019, se ha colocado históricamente el 42,40% en sectores prioritarios.

La penetración histórica de los recursos del SBD en cantones y distritos es del 100% y 96% respectivamente. En zonas rurales del 45,23%, para la agricultura un 51,22%, en distritos en menor IDS es del 27,24%, para microfinanzas un 16,08% y para mujeres del 27,24%.

Descarbonización

El SBD dentro de su PEI 2020-2024 incorpora toda una línea de trabajo en el tema de descarbonización y ecoeficiencia en línea con la política país.

El SBD busca desarrollar un programa para el acceso financiero a proyectos de ecoeficiencia y descarbonización.

Desde el SBD se sabe que un objetivo claro y con poca atención técnica y financiera en el medio nacional es la promoción de la ecoeficiencia comunitaria, sectorial y empresarial.

La propuesta es llevar al SBD, en una proporción de sus recursos, a este mercado con proyectos emblemáticos por su enfoque, impacto y rango (desde microempresas hasta empresas grandes de alto impacto ambiental).

Este proyecto debe ser muy atractivo como modelo para donantes internacionales por su consistencia con la imagen actual de Costa Rica, la relevancia de sus proyectos y aprendizajes para las naciones emergentes, los cuales estarán disponibles por su capacidad de gestionar conocimiento.

Con este proyecto se pretende lograr una mayor ecoeficiencia doméstica, comunitaria, empresarial y nacional al financiar propósitos que mejoren el uso de recursos críticos del país (energía, agua, bosques, pesca, transporte, entre otros) en términos de su ecoeficiencia y su descarbonización.

Definición de éxito del proyecto: Será exitoso cuando muchas organizaciones de todo tipo, y aun familias, mejoren su ecoeficiencia práctica en alineamiento con el eje del Gobierno en este campo. El éxito será la ecoeficiencia ganada para el país.

Beneficiarios del proyecto: Empresas, fincas y familias que requieran de financiamiento para mejorar su ecoeficiencia operativa o emprendedores del campo de la ecoeficiencia, quienes requieran de financiamiento para poner en marcha sus empresas.

**Innovación,
competitividad y
productividad**
(área estratégica de
articulación presidencial)

LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PEI 2020-2024-SBD

Continuar impulsando proyectos viables para emprendimiento, innovación y transformación productiva de la MIPYME, mediante crédito, avales y capacitación técnica (INA), para su desarrollo y vinculación con los sectores más dinámicos de la economía, entre los cuales se pueden citar:

- **Programa Descubre Categorías A y B:** Fomento a procesos de desarrollo, transformación, escalabilidad, innovación y asesoría técnica de productores, empresas agrícolas con potencial exportador o exportadoras mediante Capital Semilla y Servicios de Desarrollo Empresarial.
- **Programa de Escalamiento de Maricultura en Pequeña Escala en el Litoral Pacífico:** Diseñar, construir y operar dos granjas de producción de pargo, investigar sobre producción de corvina reina y operar el Laboratorio de la Universidad Nacional para la producción de semilla de ostra.
- **Proyecto Gestión de la Innovación en el Sector Manufactura:** Fortalecer PYMES del sector de manufactura en sistemas de gestión de innovación.
- **Proyecto Prototipado y Puesta en Marcha de Emprendimientos Dinámicos:** Apoyar con recursos de Capital Semilla a emprendimientos con gran potencial de crecimiento y ventas en sectores que dinamicen la economía, mediante agencias operadoras acreditadas por el Consejo Rector del SBD.
- **Proyecto de Fortalecimiento de Emprendimientos Dinámicos:** Apoyo mediante financiamiento a emprendimientos dinámicos ejecutados por las agencias operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.
- **Proyecto Prototipado y Puesta en Marcha de Emprendimientos Asociativos:** Apoyar con recursos de Capital Semilla a emprendimientos asociativos, los cuales puedan encadenarse entre sí para formar consorcios PYMES y otros modelos asociativos, por medio de agencias operadoras acreditadas.
- **Proyecto Piloto de Capital de Riesgo:** Implementar el Programa Piloto de Capital de Riesgo.
- **Proyecto Programa de Emprendimiento e Innovación Asociativo y Otros:** Se implementarán todas las actividades planificadas para 2020 del Programa de Innovación y Emprendimiento Asociativo.
- **Implementar las actividades definidas para 2020** para los programas y proyectos de Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial.

7.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo aprobó los siguientes programas, los cuales van destinados a fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses.

PROGRAMAS APROBADOS PARA SER OPERADOS CON FONDOS DE CRÉDITO:

- **Programa de financiamiento para el mejoramiento e incremento de la competitividad del sector cacaoero costarricense.**

- Permitirá \$25 millones de inversión para la siembra de 3.000 has y la generación 4.500 empleos directos en regiones con bajo IDH.

- **Programa de renovación para la transformación y competitividad del sector cafetalero.**

- \$65 millones para mejorar productividad de las plantaciones y renovar 11.605 has en tres años.

- **Programa de financiamiento a las Mipymes exportadoras.**

- \$1 millón de apoyo para MIPYMES para provocar un impacto en la generación de empleo y desarrollo económico local.

- **Programa reactivación económica de microfinanzas.**

- \$85 millones para la atención de MIPYMES con baja formalidad y sin garantías.

- **Programa PAI liquidez.**

- \$224 millones para mejorar la liquidez para empresarios y productores que vendan al CNP.

- **Programa de financiamiento para el fortalecimiento de las mipymes y encadenamientos turísticos.**

- \$1 millón por MIPYME para favorecer la productividad y el encadenamiento de la actividad, considerando el ciclo productivo de la actividad turística en Costa Rica.

PROGRAMAS APROBADOS PARA INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO:

- Programa de Emprendimientos Dinámicos: apoyar con recursos de Capital Semilla, emprendimientos con gran potencial de crecimiento y ventas en sectores que dinamicen la economía.

- Programa de Emprendimientos Asociativos: Apoyar con recursos de Capital Semilla a emprendimientos asociativos que puedan encadenarse entre sí para formar consorcios pymes y otros modelos asociativos.

- Implementar un plan Piloto para el Programa de Capital de Riesgo, el cual busca generar nuevos instrumentos financieros para la reactivación y generación de empresas.

- Programa para fortalecer capacidades emprendedoras.

7.5 RED DE CANALIZACIÓN

El Sistema de Banca para el Desarrollo coloca una amplia red para la canalización de recursos, la cual conforman los siguientes operadores acreditados activos y sus agentes corresponsales y colocadores:

Tabla 2
Distribución de operadores financieros

TIPO DE OPERADOR	CANTIDAD
Bancos públicos	3
Bancos privados	3
Cooperativas de ahorro y crédito	7
Mutuales	1
Financieras	2
Microfinancieras	10
Cooperativas sectoriales	13
Agentes colocadores	14
Agentes corresponsales	45

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8.
Red de Operadores Financieros del SBD

Con esta red de operadores financieros logramos llegar a los beneficiarios ubicados en todo el país. Además de atender los programas de innovación y emprendimiento.

Los operadores financieros y las agencias operadoras atienden a los beneficiarios en todo el territorio nacional.

7.6 CONVENIOS Y ALIANZAS

El SBD ha apoyado programas y proyectos alineados con las diferentes acciones estratégicas definidas. Estos proyectos se han desarrollado junto con diferentes aliados institucionales como: Universidad EARTH, PROCOMER, UCR-AUGE, CATIE, UTN, Ad-Astra e IICA.



Fuente: Secretaría Técnica, SBD

DESEMPEÑO

8.1 SITUACION ECONOMICA NACIONAL 2019

Durante 2019, la economía costarricense continuó registrando los signos de debilidad de los últimos años en cuanto al crecimiento de la producción nacional se refiere, medida por el producto Interno Bruto (PIB) que creció a una tasa del 2.1%⁹, comparada con la tasa de aumento del 3.6% en el periodo 2014-2018.

Esta situación repercutió negativamente en la tasa de desempleo que alcanzó uno de los niveles más altos de los últimos años al situarse en 11.4%¹⁰, versus el promedio de 9.6% en el periodo antes indicado.

En este contexto, pese a que durante el año el Gobierno disfrutó de mayores ingresos fiscales, producto de la reforma fiscal aprobada en

diciembre de 2018, el déficit del Gobierno Central fue de 7.0% y el del Sector Público de 5.6%, lo cual obligó a las autoridades fiscales, mediante la aprobación de una ley especial, a contraer más endeudamiento externo por un monto de US\$ 1.400 millones en eurobonos, con lo cual la deuda del Gobierno Central llegó al 58.5% del PIB.

Como signos positivos cabe señalar que la tasa de inflación fue de 1.52% - muy inferior a la meta de 3% a 4% adoptada por el Banco Central para 2018- y el ente emisor disfrutó de un gran incremento en sus reservas monetarias internacionales; primero, por la entrada de las divisas provenientes de los eurobonos ya señalados y el comportamiento favorable en el comercio exterior y el mercado de divisas del país, lo cual le permitió apreciar el valor de la moneda nacional con respecto a otras

divisas -en este año se interrumpió el efecto de las devaluaciones de años anteriores-.

Para combatir este efecto recesivo de la economía nacional el Banco Central de Costa Rica realizó importantes esfuerzos de reactivación económica y estimuló las condiciones crediticias por medio de su política monetaria. Entre ellas se destacan las bajas aplicadas en siete ocasiones durante el año a la Tasa de Política Monetaria (TPM), la cual se situó, a fines de 2019, en 2.75%; y la reducción del encaje mínimo legal del 15% al 13%.

No obstante estos esfuerzos, el crédito total del Sistema Financiero Nacional apenas creció 0.8% comparado con el 9.4% del lapso 2014-2018, lo cual acentuó el proceso recesivo de la economía.

⁹Programa Macroeconómico, Banco Central de Costa Rica (BCCR) 2020-2021. ¹⁰Instituto Nacional de Estadística y Censos, tercer trimestre de 2019.

8.2 PRINCIPALES RESULTADOS DE 2019 DEL SBD

8.2.1 Emprendimiento e innovación

El SBD ha estado implementando una matriz de políticas orientadas a generar programas de apoyo hacia emprendedores y PYMEs, el cual consiste tanto de servicios financieros como de no financieros, para promover el desarrollo y el crecimiento de emprendimientos y PYMEs. Para ello, se otorgan recursos a lo largo del ciclo de vida de una iniciativa empresarial.

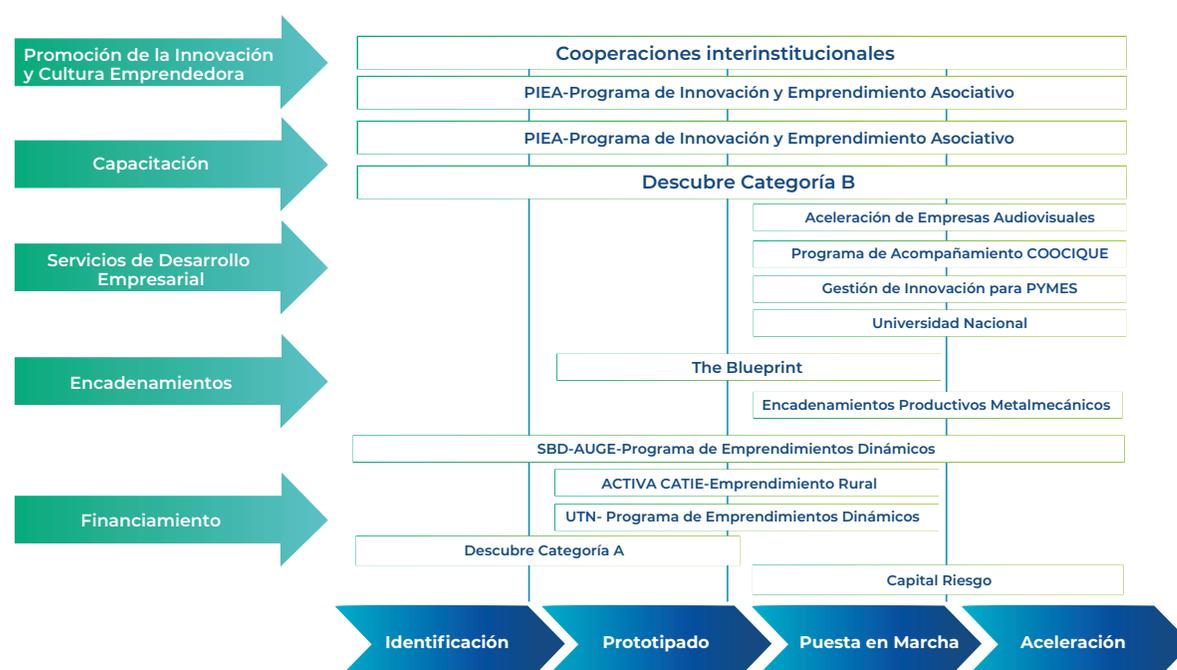
Es importante recalcar que SBD actúa como una entidad financiera de desarrollo en segundo piso; por lo tanto, la mayoría de los programas que ejecuta se realizan a través de terceros o entidades acreditadas para canalizar recursos del Sistema.

En la siguiente figura, se mapean los programas más relevantes, de acuerdo con el tipo de servicio provisto y el momento del ciclo de vida de una iniciativa empresarial que este servicio cubre.

Posteriormente, se muestra una breve explicación de cada uno de los servicios y programas mapeados.

La siguiente ilustración de las etapas del ciclo de vida está basada en la matriz de política empleada para el apoyo a las Start-ups por el Sistema de Banca para el Desarrollo (Adaptado de: OECD (2016), Start-up Latin America 2016: Building an Innovative Future [://dx.doi.org/10.1787/9789264265660-en](https://dx.doi.org/10.1787/9789264265660-en))

Ilustración 9.
Etapas del Ciclo de Vida



8.2.2 Promoción de la innovación y cultura emprendedora

El SBD ha apoyado diferentes iniciativas dentro del ecosistema emprendedor, enfocadas hacia la promoción del emprendimiento e innovación: Concursos de emprendimiento en televisión, concursos de emprendimiento internacionales, conferencias con expertos internacionales, entre otros. Además, varios eventos de promoción están ya programados para 2023, como parte del Programa de Emprendimiento e Innovación Asociativa.

8.2.3 Capacitación

En 2019 se aprobó e implementó el Programa de Innovación y Emprendimiento Asociativo, cuyo objetivo es apoyar a emprendedores, principalmente fuera del Área Metropolitana, proveyendo diferentes programas de capacitación para mejorar las capacidades emprendedoras por medio de incubación y aceleración. Se espera que al menos 450 emprendedores por año, por los próximos cuatro años, sean directamente beneficiarios de este tipo de programas.

8.2.4 Servicios de Desarrollo Empresarial

Durante 2019, diferentes proyectos de servicios de desarrollo empresarial se implementaron y aprobaron para su puesta en marcha durante 2020. El enfoque y alcance de cada uno de estos programas varía según cada entidad ejecutora. Por ejemplo, el Programa de Acompañamiento de Coocique y el Programa de Servicios de Desarrollo de la Universidad Nacional, que proporcionaron servicios de acompañamiento a las PYMEs, de acuerdo con las necesidades puntuales de cada una. En 2019, más de 80 PYMEs recibieron apoyadas. Con los programas de Aceleración de Empresas Audiovisuales y de Gestión de la Innovación en PYMES se espera beneficiar a diez empresas por cada uno de ellos.

El Programa Descubre, el cual es una iniciativa interinstitucional, promovida por el Ministerio de Comercio Exterior para identificar e impulsar diferentes productos agrícolas con potencial exportador, en su Categoría B e ISBD, el SBD ha brindado financiamiento para implementar agricultura de precisión y otras técnicas de agricultura moderna, dentro de los productos agrícolas identificados. En su primera edición, Descubre otorgó recursos a diecisiete compañías y se espera haya una segunda edición en el 2020.

8.2.5 Encadenamientos

El SBD ha apoyado proyectos enfocados a encadenar la oferta y la demanda entre PYMES y cadenas globales de distribución. Esto ha sido promovido principalmente por dos productos: (1) The Blueprint, que es un concurso de innovación abierta manejado por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), en el cual una empresa tractora presenta un reto de innovación a ser resuelto por una PYME -cuatro de estos retos fueron financiados entre 2018 y 2019-, y (2) un programa enfocado en la creación de cadenas de suministro dentro de la

industria metalmecánica que tiene la intención de apoyar hasta diez PYMEs, para que puedan integrarse en cadenas globales de suplidores.

8.2.6 Innovación y emprendimiento

El Sistema de Banca para el Desarrollo, por medio de su fondo FONADE, puede proveer capital semilla a empresas emergentes en diferentes áreas y sectores. Estos fondos son asignados por entidades acreditadas para este propósito en un esquema de banca de segundo piso, de una forma análoga como operan los productos de crédito del SBD. La mayor parte de estas entidades funcionan con “tiquetes” preestablecidos, para diferentes etapas del camino emprendedor, donde las condiciones de apoyo están definidas y estandarizadas en términos de contrapartidas que el emprendedor debe proporcionar, el monto que SBD aporta, el plazo para ejecutar los recursos, las cuotas administrativas a aportar, entre otros. Los programas que operan bajo este esquema son:

o SBD AUGE-UCR.

Programa de Emprendimientos Dinámicos, ejecutado por AUGE, la Incubadora de Negocios de la Universidad de Costa Rica. El programa asigna fondos en forma de recursos no reembolsables o créditos blandos y está dirigido a emprendimientos dinámicos que se espera tengan ritmos de crecimiento acelerados. Durante 2019, más de 60 proyectos recibieron estos recursos. Para el final de este programa, en 2021, se espera que SBD provea un máximo 190 apoyos de hasta \$12.000 USD para Start-ups y un máximo 45 créditos blandos a compañías por hasta \$40.000 USD.

o UTN.

Programa de Emprendimientos Dinámicos ejecutado por UTN. Estos recursos son colocados por medio de la incubadora de empresas de la UTN y se ejecutan a través de fondos no reembolsables. El programa

está dirigido a emprendimientos dinámicos que se espera tengan ritmos de crecimiento acelerados. Durante 2019, UTN se convirtió en una agencia operadora Acreditada y se espera otorgue un máximo de 15 apoyos de hasta \$12.000 USD.

o CATIE.

Programa de Emprendimiento Rural: Este programa lo ejecuta el Centro Agronómico Tropical de Investigación Enseñanza (CATIE) por medio de su Programa Activa, el cual pretende ejecutar fondos dirigidos a emprendimientos rurales. Durante 2019, el CATIE también se convirtió en una agencia operadora acreditada y se espera que otorgue un máximo 23 apoyos de hasta \$12.000 USD.

Bajo un esquema similar, SBD proporciona Capital Semilla en Categoría A del Programa Descubre. Como se explicó anteriormente, Descubre es un proyecto promovido por el Ministerio de Comercio Exterior para identificar e impulsar productos agrícolas de alto potencial exportador. Bajo esta categoría se otorgan apoyos para comenzar nuevas compañías en productos Descubre.

En su primera edición, se otorgaron recursos para cuatro nuevas compañías y se espera una segunda edición en 2020.

También, junto con PROCOMER, el SBD está implementando un Piloto al Programa de Capital de Riesgo, bajo el cual se emplea un instrumento de nota convertible asociado al valor de la compañía beneficiaria o al portafolio de una firma de Capital de Riesgo, en ambos casos en una modalidad de coinversión; por lo tanto, la participación de un tercero es esperada. La validación de esta herramienta se espera para 2020.

8.2.7 Financiamiento

A pesar de encontrarnos en un entorno complicado, el Sistema de Banca para el Desarrollo logró alcanzar sus metas de colocación en un 99.8%. Seguidamente, se detallan datos relevantes para el periodo 2019 e información histórica a diciembre de 2019.

8.2.7.1 Colocación de recursos

8.2.7.1.1 Colocación para el periodo 2019

Al cierre del periodo 2019, el SBD colocó 231.738,00 millones de colones en 123.453 operaciones (cantidad de créditos), con un crédito promedio de 1,88 millones de colones y un financiamiento promedio por beneficiario de 19,2 millones de colones, con 12.054 deudores y 38 operadores financieros, que colocaron recursos a una tasa promedio de 4,72%. Además:

- De los 231.738 millones de colones colocados en el periodo 2019, el 12,6% corresponde a la participación del FINADE, el 11,4% del FOFIDE, el 13,6% a FCD, 61,1% a CREDES (59ii) y el 1,2% a recursos propios.
- El FINADE emitió créditos promedio por 4,78 millones de colones, el FOFIDE por 19,31 millones de colones, el FCD por 4,66 millones de colones, el CREDES (59ii) por 1,30 millones de colones y con fondos propios por 6,99 millones de colones.
- El FINADE emitió 6.138 créditos, el FOFIDE emitió 1.370 créditos, el FCD emitió 6.765 créditos, el CREDES (59ii) emitió 108.778 y con fondos propios se emitieron 412 créditos.
- Por tamaño de empresa, el 79,32% se canalizó a la microempresa, 19,79% a la pequeña empresa y el 0,34% a la mediana empresa.

- El 73,92% de los recursos se canalizaron en zonas con un Índice de Desarrollo Social (IDS) bajo, muy bajo y medio.

- Durante 2019, se canalizaron recursos a los sectores prioritarios de adultos mayores, mujeres, zonas de menor desarrollo, personas con discapacidad, microcréditos, jóvenes emprendedores, producción más limpia, asociaciones de desarrollo y minorías étnicas. Se destaca la canalización del 39,05% al sector de cooperativas.

- El 53,50% a la Región Central, a la Huetar Norte un 25,05%, a la Región Brunca un 4,37%, a la Región Chorotega un 10,27%, a la Región Huetar Atlántica un 3,07% y a la Pacífico Central un 3,74%.

8.2.7.1.2 Colocaciones históricas del SBD con corte al 31 de diciembre de 2019

Desde la constitución del SBD y hasta el 31 de diciembre de 2019, se cuenta con colocaciones históricas por 1.030.265 millones de colones en 263.781 operaciones de crédito, con un crédito promedio por 3,91 millones de colones, con 52.158 deudores y 58 operadores financieros que han colocado recursos históricamente a una tasa promedio de 7,44%.

De los 1.030.265 millones de colones canalizados a las poblaciones objetivo del SBD históricamente, el 29,98% corresponden a la participación del FINADE, el 19,75% del FOFIDE, el 14,02% del FCD, el 33,37% a CREDES (59ii) y el 2,89% a recursos propios.

El FINADE emitió créditos promedio por 4,65 millones de colones, el FOFIDE por 17,77 millones de colones, el FCD por 4,44 millones de colones, el CREDES (59ii) por 2,30 millones de colones y con fondos propios por 11,09 millones de colones.

El FINADE ha emitido históricamente 65.315 créditos, el FOFIDE emitió 11.357 créditos, el FCD emitió 32.606 créditos, el CREDES (59ii) emitió 151.754 créditos y con fondos propios se emitieron 2.749 créditos.

Por tamaño de empresa, el 70,62% se canalizó a la microempresa, el 23,99% a la pequeña empresa y la mediana empresa 2,43%.

El 71,97% de los recursos se canalizaron en zonas con un Índice de Desarrollo Social (IDS) bajo, muy bajo y medio.

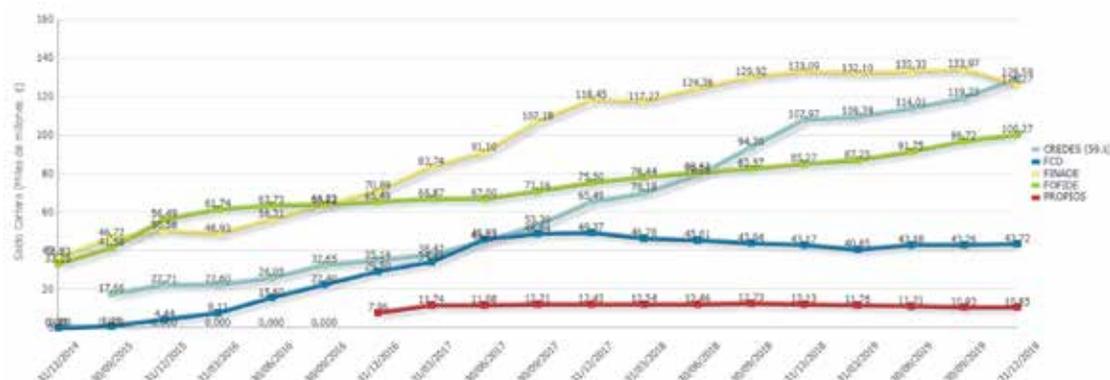
Históricamente, se han canalizado recursos a los sectores prioritarios de adultos mayores, mujeres, zonas de menor desarrollo, personas con discapacidad, microcréditos, jóvenes emprendedores, producción más limpia, asociaciones de desarrollo y minorías étnicas. Se destaca la canalización del 21,94% al sector de cooperativas, el 10,29% a mujeres, el 4,30% en zonas de menor desarrollo y un 1,08% en adultos mayores.

El 50,38% a la Región Central, a la Huetar Norte un 16,46%, a la Región Brunca un 8,06%, a la Región Chorotega un 10,04%, a la Región Huetar Atlántica un 3,66% y a la Pacífico Central un 4,62%.

De la colocación por sector productivo se puede citar que el 50,54% fue dirigido al sector agropecuario, el 16,66% al sector comercio, el 3,62 al sector industria, el 19,26% al sector servicios, 4,34% al sector transporte y 1,34% al sector turismo.

La evolución histórica de saldos del SBD se presenta en la siguiente figura:

Gráfico 3.



Fuente: Secretaría Técnica, SBD

De la evolución histórica de saldos de los fondos del SBD sobresale la tendencia creciente del FINADE del 31 de diciembre de 2014 al 30 de setiembre de 2019. Únicamente en el último trimestre de 2019 hay un decrecimiento debido al proceso de traslado del FINADE al FONADE.

8.2.8 Banca de desarrollo respecto al sistema financiero nacional y sector productivo mipyme

Al cierre de 2019, el Sistema de Banca para el Desarrollo representa el 1,6% dentro del Sistema Financiero Nacional (SFN), en el sector productivo un 4,2%, del financiamiento a MIPYMES un 10,8% y respecto al financiamiento a PYMES un 28,6%.

8.2.9 Técnico en banca para el desarrollo

Durante 2019 iniciaron dos grupos en el Programa Técnico en Banca para el Desarrollo, con la participación de funcionarios de operadores financieros. En total han participado 111 personas de 17 operadores financieros.

Se ha notado un gran interés por parte de los operadores financieros por capacitar a sus funcionarios, además, algunas entidades en procesos de acreditación se han visto atraídos por la incorporación de parte de su personal en este técnico.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de la participación.

Tabla 3

Distribución de participación de operadores financieros y funcionarios en el Técnico en Banca para el Desarrollo

TIPO DE OPERADOR	CANTIDAD POR TIPO DE OPERADOR	CANTIDAD POR TIPO DE OPERADOR
Regulados	10	10
No regulados	9	9

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Según el perfil del Técnico en Banca de Desarrollo, el egresado estará en la capacidad de:

- Conocer las necesidades y perfiles de los sectores prioritarios del SBD.
- Evaluar los aspectos legales implícitos en la solicitud de crédito.
- Comprender las variables económicas que afectan el crédito del SBD.
- Registrar las transacciones económicas de una MIPYME, negocio o persona y convertirla en información financiera.
- Comprender la importancia de pagar los impuestos, su estudio, así como los diferentes tipos que se aplican en las MIPYMES.
- Interpretar estados financieros.
- Analizar la situación financiera de la empresa.
- Realizar una adecuada gestión de riesgos crediticios.
- Evaluar proyectos de inversión.
- Brindar atención al cliente de acuerdo con las necesidades específicas.
- Realizar una gestión logística y transporte internacional para una adecuada entrada a los mercados internacionales.
- Aplicar los conocimientos a través de un enfoque investigativo.

8.2.10 Participación en la elaboración del “informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica”

El Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del Sistema Financiero en Costa Rica se elaboró en conjunto con la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), con el apoyo de CEPAL.

Los objetivos trazados en este proyecto son:

- Diseñar los indicadores que permitan conocer la situación de acceso, uso y calidad de los servicios financieros a los que acceden las mujeres.
- Elaborar una línea de base para el seguimiento de acciones concretas.
 - Identificar, a modo de conclusiones, líneas de trabajo en el desarrollo de políticas públicas para la igualdad de género en el sistema financiero.

Sobre los próximos pasos, y a partir de este documento, es que el INAMU, en coordinación con la SUGEF, desarrollará el documento “Lineamientos para el cierre de las brechas financieras de las mujeres en Costa Rica”, con el objetivo de señalar líneas de acción en relación con cuatro ejes: i) Producción de información financiera; ii) Educación financiera para usuarias; iii) Sensibilización y educación al personal del sistema bancario; y iv) Productos y canales diferenciados.

8.2.11 Programa sectorial de financiamiento, fomento y encadenamiento productivo del sector ganadero

El Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero nace como una propuesta de mediano y largo plazo que busca ofrecer soluciones adecuadas de financiamiento a los diferentes modelos o sistemas productivos del sector ganadero bovino. Dicha propuesta la diseñó y actualmente la implementa, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a solicitud del SBD, para formular un plan integral que permita programar el apoyo financiero al sector ganadero.

El programa se encuentra estructurado en las siguientes etapas:

Ilustración 10.
Etapas del programa



Detalles de planes de finca

Monto solicitado	Solicitudes recibidas	Extensión de fincas	Monto promedio	Créditos aprobados
₡6,938,475,000.00	479 solicitudes de asesor ganadero	92 hectáreas en promedio	Monto promedio del crédito ₡ 15.000.000,00	243 ₡3.206.144.000,00

Solicitudes atendidas	Detalle de planes					Indicadores de interés	
	Sistema productivo	Cantidad de solicitudes	%	Monto solicitado	%	Socioeconómicos	Datos técnicos
	Carne	223	47	₡ 3,445,663,000.00	50	Escolaridad: 47% primaria	81% de las fincas cuentan con CVO
	Doble propósito	171	36	₡ 2,162,110,000.00	31	Experiencia: 86,5% poseen más de 10 años en la actividad	59% no cuenta con certificación de hato libre
	Lechería especializada	18	18	₡1,330,702,000.00	19	75% reportan ingresos anuales menores a 25 millones	94% afirman tener agua todos los meses

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

El detalle de las colocaciones del programa se detalla en la siguiente ilustración.

Ilustración 11.
Detalle de las colocaciones del programa



Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

8.2.12 Comunicación

El componente de Comunicación del SBD mostró una mejora significativa en 2019.

La comunicación externa logró un mayor y mejor posicionamiento mediático con respecto a 2018, al pasar de 757 noticias publicadas en ese periodo, a 1024 noticias en 2019, para un crecimiento del 33,5%. Igualmente, se logró reducir el porcentaje de noticias negativas sobre el Sistema, del 21% al 16% entre ambos periodos. Para la consecución de estos resultados contribuyó la decisión

del SBD de actuar con mayor proactividad en la divulgación de sus logros y actividades, tanto de manera individual como en asocio con otras entidades del Estado y operadores acreditados. Actividades como la presentación del nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2024, el Informe sobre acceso financiero de las mujeres, el lanzamiento de programas de crédito para PYMES turísticas y exportadoras, de capital de riesgo, así como la presentación de los impactos del SBD en la Zona Norte y la ampliación de recursos para atender el

sector agrícola, fueron temas que recibieron la atención positiva de los medios de comunicación.

Se desarrolló también una campaña publicitaria de divulgación, en asocio con el INA y un fuerte componente de prensa, lo cual permitió dar a conocer el impacto del SBD en las diferentes regiones del país, con casos de éxito y destacando el papel de los operadores financieros en la colocación de los recursos del Sistema, por medio de su actividad crediticia.

8.2.13 Evolución RRSS

Se destaca que durante 2019 hubo un crecimiento en la cantidad de “me gusta” o likes de Banca para el Desarrollo - ya se superaron los 40.000 en Facebook y los ocho mil seguidores en LinkedIn-, producto de una estrategia de:

1. Contenido diferenciado
2. Pauta
3. Información útil
4. Nuevo crecimiento de la cantidad de consultas, pero con personas que requieren orientación

Se ha desarrollado una estrategia que permite mantener mucha interacción con la audiencia digital del SBD.

Los comentarios negativos fueron de 16,8%. La baja no es estadísticamente significativa pero sí hubo una disminución.

Tabla 4
Facebook

AÑO	CANTIDAD DE ME GUSTA
2017	14.227
2018	28.522
2019	39.847

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.



Tabla 5
Alcance

AÑO	ALCANCE
2017	1.347.238
2018	3.105.360
2019	5.065.560

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.



Tabla 6
Reproducción de videos

AÑO	REPRODUCCIONES
2017	58.056
2018	97.677
2019	176.243

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Tabla 7
Twitter

AÑO	SEGUIDORES
2018	1.216
2019	2.415

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Tabla 8
LinkedIn

AÑO	SEGUIDORES
2018	205 (se abrió a finales de 2018)
2019	7.790

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

8.3 ASEGURAMIENTO

La calidad del servicio que brinden los operadores financieros resulta vital para asegurar una buena experiencia a los clientes o beneficiarios del SBD. Durante 2019 se realizaron dos evaluaciones: una sobre la calidad del servicio de los operadores financieros a los beneficiarios del SBD y otra por medio de la técnica de cliente incógnito.

a. Índice de Satisfacción de Clientes sobre el servicio de los Operadores Financieros



El objetivo general es evaluar el servicio al cliente del SBD y generar un planteamiento estratégico para su mejora a partir de la opinión de los clientes de los operadores financieros. Se hace uso de un instrumento fundamentado científicamente, el cual facilite la recolección y el ordenamiento de dicha información, de modo que permita la toma de decisiones acertadas en el servicio y contribuya con la mejora en la satisfacción de los clientes.

La escala utilizada se puede interpretar seguidamente:

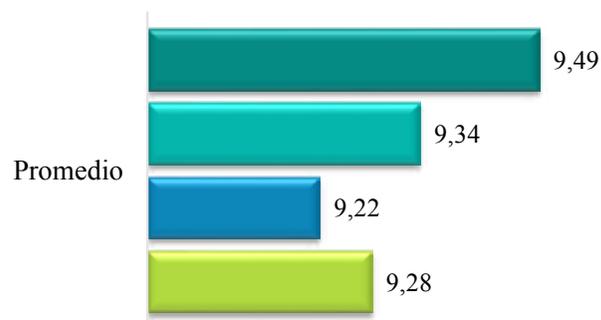
Pésimo	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1 a 4	5	6	7	8 a 8.5	8.5 a 9	9 a 10

Fuente: Informe Final de Resultados: "Determinación del Índice de Satisfacción de Clientes sobre el Servicio de los Operadores Financieros".

El Índice de Satisfacción del Cliente obtuvo en 2019 una calificación promedio de 9.49 versus 9.34 en 2018; 9.22 en 2017 y 9.28 en 2016. Todos los aspectos evaluados, a saber, información acerca del crédito, persona que lo atendió, instalaciones de la entidad, requisitos y documentación solicitada, trámite de aprobación del crédito y formalización de este, obtuvieron calificaciones promedio superior a 9.00.

Ilustración 12.
Comparativo de Calificaciones (Año 2016 - Año 2019)

■ Calificación 2019 ■ Calificación 2018 ■ Calificación 2017 ■ Calificación 2016



Fuente: Informe Final de Resultados: "Determinación del Índice de Satisfacción de Clientes sobre el Servicio de los Operadores Financieros".

b. Evaluación de Cliente Incógnito



Se diseñó, desarrolló y elaboró una investigación de mercados bajo la modalidad de cliente incógnito, lo cual facilitó y permitió recopilar información relevante sobre el servicio brindado. El objetivo general ha sido obtener información de fuente primaria sobre el servicio al cliente que brindan los operadores financieros al colocar los fondos del Sistema Banca para el Desarrollo, con la finalidad de mejorar el servicio y la experiencia de los usuarios de los servicios del SBD.

Se realizaron visitas a las diferentes sucursales de los operadores financieros, con el fin de evaluar el servicio que brindan y conocer el sistema que utilizan para la colocación de

fondos del SBD. La metodología utilizada para la realización de las evaluaciones consistió en efectuar dos visitas a dos sucursales distintas de un mismo operador.

Finalmente, se generaron los reportes detallados y retroalimentación sobre la experiencia. Luego se trabajó en un análisis cualitativo de diferentes variables predefinidas para después realizar propuestas en el sentido de mejorar la calidad del servicio que brindan los operadores financieros a los beneficiarios del SBD.

c. Seguimiento



Se brindó un seguimiento al 100% de los operadores financieros que conforman los diferentes Fondos del Sistema de Banca para

el Desarrollo. En los resultados se muestran oportunidades de mejora en cuanto a la aplicabilidad de la normativa del Sistema, a pesar de los esfuerzos realizados en brindar capacitación. Por lo tanto, es necesario procurar una mayor cercanía con el operador financiero, sobre todo en aquellos en los cuales los recursos humanos disponibles son pocos y la rotación de personal es alta.

8.4 PROGRAMAS Y EVENTOS

Durante 2019, se efectuaron varios eventos con la finalidad de comunicar, informar y dar visibilidad a las actividades que realiza el SBD. Seguidamente se citan los realizados en este periodo:

• Presentación del Plan Estratégico 2020-2024

Con la presencia de más de 600 invitados, entre personalidades del Gobierno, diputados, embajadores, representantes de organismos internacionales, prensa y otras figuras relevantes, tuvo lugar la presentación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, en el auditorio del Museo del Jade, el 28 de marzo.

El evento denominado "SBD: En ruta hacia la inclusión, la innovación y el conocimiento",

sirvió de marco para dar a conocer los principales objetivos, ejes y valores hacia los cuales se orientará el Sistema en los próximos cuatro años, con el fin de convertirse en un catalizador de la transformación productiva hacia una economía más moderna, encadenada y de valor agregado en sectores clave y todas las regiones del país.

• **Graduación de la segunda generación del Técnico en Banca para el Desarrollo**

La segunda graduación de técnicos en banca para el desarrollo se llevó a cabo el martes 28 de mayo, en el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, durante la cual recibieron su certificado 31 ejecutivos de diferentes entidades operadoras del SBD, tales como el Banco de Costa Rica, Banco BCT, COOPENAE, FUNDECOCA, ASOPRO San Ramón, COOPRONARANJO, CAFSA, Agrileasing y BANDECOSA. El técnico en banca para el desarrollo es el resultado del convenio entre el SBD y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), con el fin de capacitar con mejores herramientas a quienes reciben y dan curso a las solicitudes para acceder a los recursos del SBD, con lo cual se garantiza una respuesta más oportuna, eficiente y efectiva hacia los beneficiarios.

• **Foro de Cambio Climático**

Bajo el nombre “Guanacaste 911: Un llamado a la acción”, el Sistema de Banca para el Desarrollo, con la colaboración de la Embajada de Israel; celebró el 21 de julio el Primer Foro de Cambio Climático. La actividad se llevó a cabo en el Campus La Flor, Universidad EARTH, en Liberia, Guanacaste y asistieron alrededor de 200 productores de la región Chorotega, quienes conocieron y discutieron sobre los desafíos y las oportunidades que presentan los cambios ambientales que afectan la agricultura, además de conocer nuevas técnicas para implementar en sus fincas.

• **Presentación del Informe sobre brechas entre hombres y mujeres, en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica**

En una conferencia de prensa que contó con la mayoría de los medios nacionales, el 29 de agosto se dio a conocer el Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica, un trabajo conjunto entre el INAMU, la SUGEF y el SBD. El estudio constituye el primero de una serie de tres documentos titulada “Inclusión financiera de las mujeres: el camino hacia la autonomía económica”, los cuales guiarán la toma de decisiones y la generación de políticas inclusivas, orientadas a las mujeres, desde las instituciones públicas y privadas del país, en especial, desde el sistema financiero.

La actividad estuvo presidida por la ministra de Economía, Industria y Comercio y presidenta del SBD, Victoria Hernández; la ministra de la Condición de la Mujer y presidenta del INAMU, Patricia Mora; y el Superintendente de la SUGEF, Bernardo Alfaro.

• **Evento para la prensa en la Región Huetar Norte**

Como parte de la estrategia de acercamiento con los medios rurales, el SBD llevó a cabo la firma de un convenio entre el Banco de Costa Rica y COOCIQUE R.L., con recursos del FOFIDE y el FCD, para fortalecer el financiamiento disponible a las micro y pequeñas empresas de la región Huetar Norte.

Para el evento se convocó a la prensa de la zona y, además, se compartió la actividad con la firma de la “Carta de Compromisos para Participar en la Estrategia Nacional de Educación Financiera”, entre COOCIQUE, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y la Vicepresidencia de la República, con el fin de enseñar a la ciudadanía a tener finanzas sanas.

• **Lanzamiento del Programa de Apoyo a la PYME Turística**

El 13 de noviembre, de la mano con la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) y el Ministerio de Turismo, el SBD anunció el Programa de Apoyo a la PYME Turística, el cual pone a disposición de las micro y pequeñas empresas de este sector, un fondo de crédito por \$50 millones para el fortalecimiento de la oferta de servicios, la generación de empleos, los encadenamientos y la reactivación económica local. Certificado 31 ejecutivos de diferentes entidades operadoras del SBD, tales como el Banco de Costa Rica, Banco BCT, COOPENAE, FUNDECOCA, ASOPRO San Ramón, COOPRONARANJO, CAFSA, Agrileasing y BANDECOSA.

Los beneficiados podrán destinar los recursos del crédito a mejoras, ampliaciones, diversificación de sus actividades y generación de encadenamientos, entre otros. En todos se buscará favorecer la sostenibilidad ambiental, la mejora en la calidad de los servicios y el empleo local de calidad.

El anuncio se dio en Casa Presidencial, y contó con una amplia cobertura de prensa.

• **Lanzamiento del Programa de Financiamiento para MIPYMES Exportadoras**

Asimismo, enmarcada en la Estrategia de Crecimiento, Empleo y Bienestar que ejecuta el Gobierno para impulsar a los sectores productivos, se presentó el Programa de Financiamiento para MIPYMES exportadoras, en las instalaciones del beneficio El Patalillo de CAFINTER, en Tres Ríos. La iniciativa beneficiará a más de 1.800 MIPYMES vinculadas al sector exportador y consiste en el otorgamiento de crédito y avales, con la finalidad de impactar en la generación de empleo, encadenamientos y desarrollo económico local.

El anuncio contó con la presencia del presidente de la República, Carlos Alvarado; los ministros de Economía Industria y Comercio, Victoria Hernández y de Agricultura y Ganadería, Renato Alvarado; el Gerente de PROCOMER, Pedro Beirute y representantes del SBD, de la banca y cámaras empresariales, entre otros.

• **Lanzamiento del Programa Capital de Riesgo**

El 5 de diciembre en el hotel Crown Plaza Corobicí, tuvo lugar la presentación del Programa Piloto de Capital de Riesgo para la Micro y Pequeña Empresa, una iniciativa conjunta entre PROCOMER y el SBD, cuyo objetivo es la diversificación y el fortalecimiento de las empresas costarricenses y la oferta exportadora.

La iniciativa consiste en un fondo público de capital de riesgo, al cual pueden acceder pequeñas y medianas empresas de bienes y servicios en fase de consolidación, las cuales requieran apoyo para el desarrollo de proyectos de exportación.

El capital de riesgo es una forma de financiamiento a largo plazo, en instrumentos de capital, casi-capital y deuda convertible, emitidos por empresas de alto impacto. Las aportaciones serán mediante deuda convertibles a un término de cinco años, con una tasa de interés anual nominal ligada a la inflación, después del cual se valora la inversión para definir el esquema de repago.

8.5 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

8.5.1 PRESUPUESTO

En Sesión Ordinaria 01-2020, celebrada el 15 de enero de 2020, aprobada por medio del Acuerdo AG-008-01-2020, el Consejo

Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoció la ejecución presupuestaria del ejercicio económico del periodo 2019.

El presupuesto de ingresos, aprobado por la Contraloría General de la República para el periodo 2019 al Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, asciende a ₡13.969.605.219, el cual fue incorporado en los tres programas presupuestarios con que cuenta el SBD.

En cuanto a los ingresos, al cierre del periodo 2019 se ejecutó el 82% del monto presupuestado. Se recibieron Ingresos Corrientes por ₡10.543.277.710, de los cuales el 101% corresponde a la transferencia de recursos por parte del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo por un total de ₡6.568.828.277 y 228% a los intereses ganados sobre las inversiones por ₡3.974.188.776. Además se añadió un presupuesto extraordinario del Superávit Específico por un monto de ₡922.440.000 y un presupuesto extraordinario para atender las operaciones del traslado del FINADE al FONADE por un monto de ₡3.521.100. Adicional a esto, se incorporó un Presupuesto Extraordinario para el programa FONADE por un monto de ₡6.284.447.888, el cual corresponde al inicio de operaciones proyectadas entre octubre, noviembre y diciembre de 2019.

En cuanto a los egresos aprobados por la Contraloría General de la República para el periodo 2019, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo ejecutó en la partida de remuneraciones ₡2.061.384.486; en servicios ₡1.476.972.187; en materiales y suministros ₡13.635.826; en intereses y comisiones ₡578.520; además en bienes duraderos ₡1.182.432.972; en transferencias corrientes ₡1.491.421 y en amortización ₡107.622.560, para un total ejecutado de

₡4.844.117.972 que corresponde al 35% de ejecución sobre el total presupuestado (ordinario, extraordinarios y modificaciones).

Este porcentaje de ejecución corresponde a un comportamiento atípico para el Consejo Rector, y se debió específicamente a que el proceso de traslado de recursos del FINADE al FONADE, no se logró ejecutar total ente, según lo planificado y según se especifica en el apartado 8.5.3.1 de este mismo informe.

Cabe mencionar que dicha ejecución se divide en los programas administrativo, Gestión Operativa y FONADE. En el programa administrativo la ejecución fue de 47%, afectado porque no se ejecutó el presupuesto de la adquisición del software correspondiente a la partida de bienes duraderos. En el caso del Programa Gestión Operativa se ejecutó el 82%, tal y como fue previsto. Finalmente, en el caso del Programa FONADE se ejecutó únicamente el 15%, lo cual correspondió a la atención de remuneraciones, servicios (capital semilla y servicios de desarrollo empresarial) y amortizaciones, brindándose una afectación por la partida de activos financieros, dado la no materialización del traslado del FINADE al FONADE.

Seguidamente, se muestran los montos presupuestados y aprobados por la Contraloría General de la República para el ejercicio económico de 2019, y, también para la ejecución presupuestaria, tanto de ingresos como de egresos, correspondiente al periodo entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2019.

Tabla 9
Resumen Presupuestario

SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO RECTOR
Sistema de Banca para el Desarrollo
Resumen
Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2019
(en colones sin céntimos)

Código	Ingresos	Presupuesto Secretaría	Extraordinario N°1; N°2 y Mod.N°1	Presupuesto FONADE	Presupuesto Definitivo	Ingresos Ejecutados	Disponible	% Ejecutado
1	Ingresos corrientes	3 241 617 330	3 521 100 000	2 742 819 770	9 505 537 101	10 543 277 710	(1 037 740 609)	111%
2	Ingresos de capital	-	-	3 541 628 118	3 541 628 118	-	3 541 628 118	0%
3	Recursos de Vigencias anteriores	-	922 440 000	-	922 440 000	922 440 000	-	100%
	Totales	3 241 617 330	4 443 540 000	6 284 447 888	13 969 605 219	11 465 717 710 509	2 503 887	82%
Código	Egresos	Presupuesto Ordinario	Extraordinario N°1; N°2 y Mod.N°1	Presupuesto FONADE	Presupuesto Definitivo	Egresos Ejecutados	Disponible	% Ejecutado
0	Remuneraciones	1 899 719 242	666 444 735	-	2 566 163 977	2 061 384 486	504 779 491	80%
1	Servicios	1 162 470 590	736 821 388	962 238 396	2 861 530 375	1 496 205 412	1 365 324 962	52%
2	Materiales y Suministros	18 200 000	6 466 667	-	24 666 667	13 635 826	11 030 841	55%
3	Intereses y comisiones	-	-	2 888 946	2 888 946	578 520	2 310 426	20%
4	Activos financieros	-	-	5 072 853 446	5 072 853 446	-	5 072 853 446	0%
5	Bienes Duraderos	131 000 000	3 028 788 000	-	3 159 788 000	1 209 269 941	1 950 518 059	38%
6	Transferencias Corrientes	6 500 000	4 333 333	-	10 833 333	1 491 421	9 341 912	14%
8	Amortización	-	-	245 668 524	245 668 524	107 622 560	138 045 963	44%
	Sub-Totales	3 217 889 832	4 442 854 123	6 283 649 311	13 944 393 266	4 890 188 166	9 054 205 100	35%
9	Cuentas especiales	23 727 499	685 877	798 577	25 211 953	-	25 211 953	0%
	Totales	3 241 617 330	4 443 540 000	6 284 447 888	13 969 605 219	4 890 188 166	9 079 417 053	35%

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Con respecto a la baja ejecución del presupuesto y a manera de contexto es importante indicar que el 17 de diciembre de 2018, la Contraloría General de la República aprobó el Presupuesto Ordinario 2019 del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), por la suma de ¢43.758,2 millones, mediante el oficio de referencia (DFOE-EC-0920) 18268. Además, que el 18 de marzo de 2019, en el Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 58) se publica la Ley N° 9654, la cual reforma la Ley 9274. Esta ley introduce cambios sustanciales, transforma el FINADE en el FONADE, el cual administrará la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD.

En ese sentido, el artículo 15 de Ley 8634 LSBDD creó el FONADE, mismo que se configura como un patrimonio autónomo, cuya administración recae en la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD. También, la Ley No. 8634 y sus Reformas, en el artículo 10, crea la Secretaría Técnica del Consejo Rector. Adicionalmente, el artículo 11 establece que la Secretaría Técnica funcionará bajo la dirección del Consejo Rector, en su condición de máximo jerarca.

Entonces, conforme la referida ley, los recursos del FONADE se distribuirán bajo los lineamientos y las directrices que emita el Consejo Rector para los beneficiarios de esta Ley. El FONADE será un patrimonio autónomo, administrado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD, contará con la garantía solidaria del Estado para establecer o contratar líneas de crédito, además de su más completa cooperación y todas sus dependencias e instituciones. Los gastos administrativos y operativos del FONADE serán presupuestados y cubiertos con cargo a su patrimonio e independientes de los recursos asignados a la Secretaría Técnica del Consejo Rector.

Para el fin mencionado en el párrafo anterior, la estructura organizacional de la Secretaría Técnica se ajustó mediante el Acuerdo AG-051-07-2019 de la sesión número 07-2019, celebrada el 26 de junio de 2019, ajuste que se implementó con el propósito de cumplir con los requerimientos establecidos en la Ley 8634 y sus Reformas, además de fortalecer los medios institucionales para hacer frente a las nuevas obligaciones establecidas en dicha legislación y el cumplimiento del fin público.

Por tal razón, el 21 de mayo de 2019 la CGR aprobó el presupuesto extraordinario No. 2-2019 del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, mediante el oficio de referencia (DFOE-EC-0377) 06962, por un monto de ¢3.521,10 millones.

Posteriormente, la Secretaría Técnica del SBD presenta ante el Consejo Rector el Presupuesto Extraordinario No. 03-2019 que se plantea con el propósito de trasladar la totalidad de la operación del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial y Capital Semilla, Fondo de Avaluos y Garantías, así como el inicio del traslado del Fondo de Financiamiento, con un presupuesto de ¢6.284,447.888,28 millones.

Dado el interés público, el cual deviene con la aplicación de la reforma anteriormente citada, se requiere la asignación de los recursos necesarios y suficientes en procura de lograr un proceso de implementación ordenado, lo que minimiza los riesgos y garantiza la prestación del servicio público acorde con lo expuesto anteriormente.

En este sentido, el Consejo Rector y la Secretaría Técnica han venido implementando las acciones requeridas para trasladar la operación del Fondo de Avaluos y Garantías y el Fondo de Financiamiento durante el periodo 2019, como parte de los recursos que conforman el FINADE actualmente.

Mediante el Acuerdo AG-081-15-2018 de la Sesión Ordinaria 15-2018 del 12 de setiembre de 2018, el Consejo Rector del SBD dio por conocidas y aprobadas las aplicaciones de este presupuesto extraordinario, que tienen efecto sobre las metas establecidas para el Plan Operativo Institucional del ejercicio económico 2019 (POI). El POI 2019 y el presupuesto institucional constituyen una propuesta operativa de la gestión institucional de corto plazo, a la vez que orienta las acciones del referido periodo.

Es importante aclarar que para ese momento no se contaba con la aprobación Ley No. 9654, publicada en el alcance 58 de La Gaceta No. 54 del 18 de marzo de 2019. Precisamente, esta nueva legislación reforma la Ley No. 8634 del SBD, del 23 de abril de 2008, en donde se crea el FONADE, administrado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD y dentro de cuyas funciones está el otorgamiento de crédito y emisión de avales y garantías.

Finalmente, mediante Acuerdo AG-053-08-2019 de la Sesión Ordinaria 08-2019, del 10 de julio del 2019; el Consejo Rector autorizó a la Secretaría Técnica para que efectuara los ajustes pertinentes y necesarios en el Plan Operativo Institucional (POI) y el CMI de la Secretaría Técnica y las direcciones a su cargo, con el fin de adecuar el trabajo, las acciones y las actividades en virtud del cumplimiento del Transitorio Único de la Ley 9654, y así trasladar la totalidad de la operación del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial y Capital Semilla, el Fondo de Avaluos y Garantías, e iniciar con el traslado del Fondo de Financiamiento.

En ese sentido, la Secretaría Técnica planificó y ejecutó fielmente dicho plan; sin embargo, se dieron situaciones externas por parte del fiduciario, las cuales impidieron a la Secretaría avanzar en el plan trazado para

trasladar el FINADE al FONADE. Esto impactó en una baja ejecución del presupuesto 2019, debido al atraso en el traslado del Fondo de Financiamiento y su puesta en marcha. Para mayor detalle de este plan y situaciones externas, refiérase al apartado 8.5.3.1 denominado “Transformación del FINADE al FONADE”, dentro de este mismo informe.

8.5.2 CONTRATACIÓN

El proceso de contratación tiene la finalidad de garantizar que la organización obtenga los bienes, servicios y obras de la calidad requeridas, en forma oportuna y a precios o costos adecuados; por lo tanto, se puede considerar uno de los instrumentos esenciales para la consecución de los objetivos institucionales.

El proceso de contratación, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa, se lleva a cabo utilizando la plataforma SICOP, lo cual permite mejorar la eficiencia y transparencia del proceso, al promover la sana competencia e incentivar la participación de los diferentes interesados.

La Contratación Directa fue el procedimiento que se utilizó mayormente (74,73%), seguido por la licitación abreviada (23,08%); para el 2019 se introduce la Contratación por Principios que es exclusiva para aplicar en procedimientos con recursos provenientes del FONADE.

Durante 2019 se tramitaron 91 procedimientos de contratación, los cuales fueron adjudicados a 61 proveedores diferentes. Las compras realizadas se distribuyeron según el tipo de proveedor de la manera como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 10
Tipos de Procedimiento Tramitados
Año 2019

TIPO DE PROCEDIMIENTO	CANTIDAD	PESO RELATIVO
Licitación Pública Nacional	1	1,10%
Licitación Pública Internacional	0	0%
Licitación Abreviada	21	23,08%
Procedimiento por Principios	1	1,10%
Contratación Directa	68	74,73%
Contratación Directa Especial	0	0%
Remate	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Secretaría Técnica, 2019.

Tabla 11
Tipos de Procedimientos Tramitados, 2019

TIPO DE PROVEEDOR	MONTO EN MILES DE COLORES	PESO RELATIVO
Grande	300.194,60	15,32%
Mediana	1.157.179,00	59,05%
Pequeña	347.135,36	17,71%
Micro emprendedor	155.089,26	7,91%
Total	1.959.598,23	100,00%

Fuente: Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), 2019.

8.5.3 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2019

El POI es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades que llevará a cabo la Secretaría Técnica en periodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional (PEI). El POI contiene las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y las líneas estratégicas establecidas en el PEI vigente.

Este es un proceso integrador y de trabajo en equipo que, a partir de consensos respecto de las acciones, proyectos, metas e indicadores, permite alinear y ordenar el trabajo institucional.

También, permite que el SBD cuente con una “lógica de conjunto” para la acción institucional en el corto plazo y contribuye con la coherencia de la gestión institucional, mediante la organización y coordinación de las actividades de las diferentes direcciones, todo en virtud de las prioridades institucionales y el fin público del SBD.

En las áreas administrativas permite que cada una de las direcciones, según sus competencias y roles, pueda sumar acciones operativas que contribuyan con el cumplimiento de la estrategia del SBD.

Durante 2019, el SBD trabajó en los cuatro componentes del CMI, un total de 24 acciones estratégicas y 84 acciones operativas.

En el componente de beneficiarios y operadores trabajó once acciones estratégicas y 45 acciones operativas; en finanzas y sostenibilidad trabajó 3 acciones estratégicas y 15 acciones operativas.

Para el componente de tecnología y procesos trabajó 5 acciones estratégicas y 17 acciones operativas y, finalmente, en el componente de cultura social y empresarial trabajó 5 acciones estratégicas y 7 acciones operativas.

Tabla 12

Cantidad de acciones estratégicas y operativas trabajadas en 2019.

COMPONENTE	CANTIDAD DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	CANTIDAD DE ACCIONES OPERATIVAS
Beneficios y Operadores	11	45
Finanzas y Sostenibilidad	3	15
Tecnología y Procesos	5	17
Cultura Social y Empresarial	5	7
Total	24	84

Fuente: BI-Secretaría Técnica, 2019.

En 2019 se obtuvo como resultado de la gestión de la Secretaría Técnica un cumplimiento del 97,42% y una brecha total de 2,58%. En el componente de beneficiarios y operadores se alcanza una ejecución del 95,94%, en finanzas

y sostenibilidad un cumplimiento del 98%, en tecnología y procesos del 99,20% y en el componente de cultura social y empresarial del 97,50%, como se puede apreciar en la siguiente ilustración.

Ilustración 13.

Indicadores de cumplimiento del POI, 2019



8.5.4 Transformación del FINADE al FONADE

Durante 2019, el proyecto institucional de mayor importancia es la transformación del FINADE en el FONADE, el cual surge a partir de la Reforma a la Ley 8634 Sistema de Banca para el Desarrollo, del 23 de abril de 2008, que fue aprobada en diciembre de 2018 y publicada en el diario oficial La Gaceta, el 18 de marzo de 2019.

Como parte de los antecedentes, el FINADE nace a la vida jurídica a partir del cierre de una serie de fideicomisos constituidos para el sector agropecuario. Es así como el legislador mantiene la figura de un “gran” fideicomiso, en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en cuanto al financiamiento referido a los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, ergo, se diferenció el recurso monetario canalizado por medio del SBD de la normativa tradicionalmente bancaria; por lo cual estos recursos estarían sometidos a coordinación y controles diferentes de los que aplican para entes financieros sometidos a la supervisión de la SUGEF.

Por consiguiente, se podrían hacer diversas operaciones financieras de fomento que no es posible realizar para una entidad supervisada por la SUGEF, como por ejemplo: canalizar recursos para capital semilla, capital de riesgo, emitir avales y garantías o aceptar riesgos propios de una actividad financiera de fomento. Además, la SUGEF únicamente supervisa y regula las entidades que llevan a cabo la intermediación financiera; es decir, captan recursos del público para luego prestarlo, lo cual contrasta con el hecho de que el FINADE no fue concebido siguiendo el concepto de intermediación financiera, sino más bien, como un mecanismo donde uno de los fines primordiales es realizar operaciones de banca de segundo piso hacia los operadores financieros acreditados, para que estos los coloquen bajo la normativa legal y reglamentaria del Sistema de Banca para el Desarrollo. Con la única excepción

de los fondos de Capital Semilla y Capital de Riesgo, en donde sí podría realizar una gestión de primer piso, dada la naturaleza y las características de dichos recursos.

Es así como un instrumento jurídico (el fideicomiso), el cual se utiliza en esencia como un mecanismo de carácter temporal -constituido para un propósito específico, con un inicio y un cierre predeterminados, ordenados e incluso con términos de vigencia de largo plazo-, fuera dejado de lado y, en su lugar, se crea el FINADE como un fideicomiso permanente en el tiempo, lo cual contradice la naturaleza jurídica propia de esta figura. En contraposición con lo anterior, el FONADE sí se constituye a plazo indefinido, circunstancia totalmente correcta según el fin público que el SBD debe cumplir de acuerdo con su ley de creación.

Otro aspecto importante de la problemática que plantea la figura del fideicomiso para el SBD se vincula con la creación de capacidades, es así que cuando se debe cambiar de fiduciario, la curva de experiencia y conocimiento sobre las operaciones y la complejidad del FINADE se pierden, en virtud de que los funcionarios son del fiduciario y no del fideicomiso. Lo anterior conlleva iniciar procesos de formación de personal que, además de lentos, son muy costosos y tienen implicaciones en la eficiencia y eficacia propias que demanda la continuidad del negocio, lo cual acarrea riesgos de toda índole para los recursos públicos que se administran en perjuicio de los beneficiarios.

Por otra parte, existe la posibilidad de un conflicto de interés entre las actividades del banco como fiduciario, cuando al realizar colocación compite con sus otras actividades ordinarias como banco que también realiza colocación. Este panorama podría darse cuando el FINADE coloca créditos a los operadores financieros, y, estos últimos eventualmente podrían ser, al mismo tiempo, clientes del banco en su actividad ordinaria, o han sido en el pasado clientes del banco. También podría darse un eventual conflicto de interés cuando

un banco solicita al FINADE un aval y este no resuelve con agilidad por desinterés al ser el banco solicitante del aval un competidor del banco fiduciario.

De acuerdo con lo establecido en la Ley N° 8634 y sus Reformas, solo los bancos del Estado pueden optar por la administración del FINADE. La experiencia hasta hoy, evidencia que el precio por administración del fideicomiso es y podría seguir siendo altamente oneroso, en claro detrimento del crecimiento patrimonial y, por ende, reduce la capacidad de canalizar recursos hacia los fines y beneficiarios del SBD.

Todo lo anterior constituye el sustento que justifica la transformación del FINADE al FONADE.

Dentro de los objetivos que se plantean para esta transformación se encuentran:

a) Lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio público que brinda el SBD, al transformar el Fideicomiso Nacional para el Desarrollo en el Fondo Nacional para el Desarrollo. Lo anterior, con el propósito de eliminar los riesgos que supone la concentración del negocio en pocas entidades con posibilidad de ofrecer el servicio de fiduciario y, por otro lado, reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia y eficacia al aprovechar de mejor manera la infraestructura y las capacidades existentes. Con ello, se podrán optimizar los recursos para inversión en áreas tales como: financiamiento, avales y garantías, acompañamiento empresarial, investigación y desarrollo, desarrollo de capital humano, emprendedurismo, innovación y transferencia tecnológica, entre otras.

b) Reducir los costos de intermediación y eliminar posibles conflictos de interés al prescindir de la figura del fiduciario.

c) Mejorar sustantivamente la gestión operativa, el control y el manejo de riesgos, en relación con el actual fideicomiso.

d) Crear las condiciones necesarias para que el Sistema de Banca para el Desarrollo, cuente con recursos suficientes para atender la demanda futura, e incidir en promover una sana competencia en el mercado financiero, esto por medio del otorgamiento de la Garantía Solidaria del Estado para el apalancamiento de los recursos del FONADE.

e) Establecer políticas financieras y presupuestarias orientadas hacia una apropiada, eficiente y eficaz gestión de los recursos.

f) Consolidar el desarrollo tecnológico del SBD, con el fin de asegurar la inversión en tecnologías de información y comunicación, para que el Sistema logre ser 100% digital. De esta forma, mejora la eficiencia operativa, la gestión de riesgos, el acceso y la trazabilidad de la información de las operaciones del SBD, lo cual incide en la reducción de costos por administración de los recursos y se potencializa el cumplimiento del fin público.

g) Promover mecanismos de financiamiento para el desarrollo humano, la producción y la sostenibilidad ambiental, de esta forma, se apoyan los compromisos asumidos por el país en esta materia.

h) Mejorar el marco de acción e inversión para proyectos de emprendedurismo, innovación y transferencia tecnológica, en procura de un mayor alcance en el uso de los recursos dispuestos por el INA para el SBD. Esto con el propósito de que, entre otras áreas estratégicas que deberá desarrollar e implementar, esté también el funcionamiento de una incubadora de empresas, con lo que se logre un mayor impacto en el uso de los recursos e incidencia directa y positiva en la creación de nuevas compañías, la aceleración de estas y la generación de empleos en el ámbito nacional.

i) Perfeccionar varios artículos de la Ley 8634 y sus Reformas, para adecuarlos a los requerimientos del mercado actual.

Dentro de esta reforma se crea el FONADE, el cual es un patrimonio autónomo, administrado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD, según el artículo 15 de la Reforma de la Ley.

Por lo tanto, con la creación de este fondo, los recursos económicos y la gestión de los procesos relacionados a la administración del FINADE, a través de la Unidad Técnica, en cuyo caso son administrados por un banco público, deben trasladarse al FONADE y desaparece el FINADE. Como transitorio único en la Reforma de esta Ley se menciona lo siguiente:

Para efectos de materializar la transformación del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (Finade) al Fondo Nacional para el Desarrollo (Fonade), todos los actuales recursos, contratos, bienes muebles o inmuebles, cartera crediticia, procesos judiciales o administrativos, títulos, valores y cualquier otro bien o servicio a nombre del Fideicomiso Nacional del Desarrollo (Finade) pasarán a formar parte del Fondo Nacional para el Desarrollo (Fonade) y así deberán ser registrados.

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, dentro del plazo de un año a partir de la vigencia de esta ley, procederá a realizar los ajustes técnicos, legales, financieros y de cualquier naturaleza que resulten necesarios, a efectos de implementar los cambios contemplados en esta ley y correspondientes al traslado de la propiedad y la administración de todos los recursos, bienes y servicios existentes en el Fideicomiso Nacional de Desarrollo (Finade) al Fondo Nacional para el Desarrollo (Fonade). A partir de la vigencia de esta ley, las obligaciones legales de los beneficiarios del Finade pasarán al Fonade, del Sistema de Banca para el Desarrollo, en las mismas condiciones en que fueron pactadas.

Por otro lado, la Secretaría técnica del SBD, desde 2017 y 2018 se vino preparando mediante la generación de estudios sobre la optimización de procesos e indicadores de medición, tanto de la Secretaría Técnica como

del FINADE, así como el análisis y la propuesta de la estructura organizacional y los perfiles de los puestos acordes con los procesos óptimos, con una visión sobre la viabilidad de que la reforma fuera aprobada y con la proyección del Plan Estratégico Institucional 2020-2024. Dentro de los resultados o productos que se obtuvieron de estos estudios están:

- Propuesta de una estructura organizacional en donde se incluye una dirección de crédito para la administración del FONADE y un reforzamiento en las direcciones de finanzas y riesgo, específicamente para apoyar los procesos requeridos con el FONADE, así como a otras direcciones como la Comercial, para la implementación del PEI. La propuesta fue aprobada por el Consejo Rector en la sesión 02-2019.

- Manual de puestos actualizado, según la estructura organizacional propuesta, en donde se incluyen indicadores de desempeño, el cual fue aprobado por el Consejo Rector en la sesión 02-2019.

- Identificación de los procesos óptimos requeridos para la Secretaría Técnica y FONADE, en donde se incluyen los indicadores de medición.

Con el fin de implementar este proyecto se estableció un equipo de trabajo el cual definió las prioridades de traslado y cronograma de implementación. Dentro del alcance del proyecto se establecieron las siguientes actividades:

01. Actividades de planificación
02. Aspectos legales
03. Normativa institucional
04. Auditorías especiales
05. Traslado de fondos
06. Capital humano y servicios profesionales
07. Contratación Administrativa
08. Finanzas
09. Equipamiento de ofimática – Tecnología
10. Sistemas de información
11. Presupuesto

A diciembre de 2019, el avance general del proyecto fue del 81%, donde se trasladó el 38,82% de los recursos disponibles. Los fondos de avales, servicios de desarrollo empresarial y capital semilla fueron trasladados en un 100%. El Fondo de Financiamiento e Inversiones se trasladó en un 16,92%, dejando para inicios de 2020 lo restante, así como el traslado de los bienes adjudicados, la cartera de cobro judicial y la cartera trasladada. Para inicios de 2020, quedó pendiente también, finalizar con algunas actividades relacionadas con los sistemas de información, finanzas y auditorías especiales.

Con referencia a este último punto, cabe indicar que al cierre de este informe se mantiene una ejecución del 51% de las auditorías especiales debido a la falta de entrega de información a tiempo por parte del fiduciario, para lo cual se han venido generando negociaciones con el fiduciario, Banco de Costa Rica, con la empresa adjudicada a efectuar las auditorías especiales y SBD, con el fin de encontrar soluciones en conjunto para lograr el finiquito en marzo de 2020.

Dentro de las actividades que se lograron cumplir en un 100%, durante este año, se encuentran:

- Aspectos legales. La apertura de la cédula jurídica, emisión de la personería jurídica e inscripción ante SUGEF como operador no regulado.
- Normativa institucional. Se cuenta con las políticas y los lineamientos relacionados con el proceso de crédito.
- Capital humano. Se aprobó la actualización a la estructura organizacional, así como la identificación y elaboración de los perfiles relacionados con los nuevos puestos y, en algunos casos, se actualizaron perfiles

según los nuevos requerimientos.

Asimismo, se dotó en un 100% del personal requerido en las direcciones de Crédito, Riesgos, Auditoría Interna y Asesoría Legal.

- Contrataciones administrativas. Se realizaron las adjudicaciones y las formalizaciones para los servicios profesionales para realizar las auditorías especiales, asesoría para el plan contable y catálogos de acuerdo con las NIIF, asesoría para el modelo de pérdida esperada, lo relacionado con los sistemas de información y equipamiento de ofimática.

- Finanzas. Se cuenta con las políticas de inversión y de presupuesto y se realizó el registro del FONADE en el Ministerio de Hacienda. En cuanto a la contabilidad se estableció el esquema de firmas y se abrieron las cuentas corrientes requeridas, y para el manejo de las inversiones se abrieron los códigos de puesto de bolsa y custodia y se trasladaron las inversiones al fondo de avales.

- Equipamiento ofimático. Se adquirieron los switches y app, se ampliaron los contratos de las licencias de Office 365 y del alquiler de las PCs (computadoras portátiles) para los nuevos puestos, se compraron diademas y monitores, así como el licenciamiento y soporte de la telefonía y webex (Cisco).

- Sistema de información. Se adquirieron y se implementaron los sistema de gestión de cartera y gestión de inversiones.

- Presupuesto. Se aprobaron los ajustes requeridos para el presupuesto 2019, así como la aprobación del presupuesto para 2020.

Para el 2020 se continuará con las siguientes actividades:

- En normativa institucional. Aprobar el procedimiento relacionado con la administración de bienes adjudicados.

- En auditorías especiales. Lograr negociar con el fiduciario y la empresa adjudicada para efectuar las auditorías y una nueva versión del cronograma específico.

- Trasladar los fondos en un 100% a marzo de 2020.

- Contratación administrativa. Lo relacionado a servicios profesionales según las necesidades definidas.

- Finanzas. Incorporar en un 100% el modelo de centros de costos al sistema actual, así como desarrollar en un 100% el plan contable y catálogos de acuerdo con NIIF y la elaboración en un 100% del modelo de pérdidas esperadas.

- Sistemas de información. Específicamente la migración en la actualización de la versión ocho a la doce del sistema para finanzas y contabilidad.

Estos resultados se muestran en la siguiente *dashboard*:

Ilustración 14.
Dashboard del traslado del FINADE al FONADE ¹¹, 2019

Informe de Avance: 20/ 12 / 2019 - Corte al 20 de diciembre, 2019

DASHBOARD - Traslado el FINADE al FONADE de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD

DASHBOARD – Control y Seguimiento por fase

Estatus General del Avance		Porcentaje	No.	Actividades	% avance 81% 13.12.19	Semana Actual 81%	Fecha de entrega	Contraparte
Avance del Plan de Traslado		 81%	1	Actividades de planeación	 100%	 100%	20 agosto 2019	<i>D. Ejecutiva y D. Riesgos</i>
• Recursos trasladados (mensual)		 38,82%	2	Aspectos legales	 100%	 100%	5 agosto 2019	<i>Asesor Legal</i>
• Eficacia del traslado (mensual)		 84%	3	Normativa Institucional	 99%	 99%	18 noviembre 2019	<i>Gestión Normativa</i>
			4	Auditoría Especiales	 51%	 51%	23 diciembre 2019	<i>D. Finanzas</i>
			5	Traslado de fondos	 32%	 32%	30 marzo 2020	<i>Equipo SBD</i>
			6	Capital Humano	 83%	 83%	30 marzo 2020	<i>Capital Humano</i>
			7	Contratación Administrativa	 83%	 83%	14 febrero 2020	<i>Proveeduría</i>
			8	Finanzas	 89%	 89%	23 diciembre 2019	<i>D. Finanzas</i>
			9	Equipamiento ofimática	 100%	 100%	03 diciembre 2020	<i>DED</i>
			10	Sistema de Información	 98%	 98%	15 noviembre 2019	<i>DED</i>
			11	Presupuesto	 100%	 100%	17 octubre 2019	<i>Equipo SBD</i>

Fondo	% Traslado	
1. F. Avales	100%	
2. F. Financiamiento e inversiones	16,92%	
3. SDE, Capital Semilla, Capital Riesgo	100%	
4. Cartera en cobro judicial y trasladada. Bienes adjudicados	0%	



Fuente: BI-Secretaría Técnica, 2019.

¹¹Este *dashboard* fue presentado de forma periódica al Comité Ejecutivo de la Secretaría Técnica para dar seguimiento y control a las acciones y los resultados y con la finalidad de tomar las decisiones que correspondieran.

PERSPECTIVAS FUTURAS

El SBD debe continuar fortaleciéndose para convertirse en una eficaz palanca de inclusión financiera, en un mecanismo para fortalecer y aumentar la competitividad de las MiPyMEs y PyMPAs, en un catalizador de la transformación productiva hacia una economía más moderna, encadenada y de valor agregado; así como en un eficaz promotor del emprendedurismo, la innovación, el comercio y el empleo; al tiempo que impacta la pobreza en todas las regiones del país y promueve una banca más eficiente, solidaria y ética.

Las MIPYMES son en la actualidad agentes de cambio y las principales constructoras del buen vivir de los costarricenses. Representan más del 97%¹² de las empresas del país y sostienen una parte importante del presente y futuro de la economía nacional.

Por lo tanto, en términos generales, son siete grandes áreas hacia donde se orientará el accionar del Sistema de Banca para el Desarrollo en los próximos años: ecoeficiencia y descarbonización; transformación productiva

de clusters; apoyo al sistema nacional de emprendedurismo; programa de inclusión financiera; apoyo de economía asociativa y empresas agropecuarias del Siglo XXI.

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).

- **Ecoeficiencia y descarbonización:** Con esta área se pretende lograr una mayor ecoeficiencia doméstica, comunitaria, empresarial y nacional al financiar proyectos que mejoren el uso de recursos críticos del país (energía, agua, bosques, pesca, transporte, entre otros) en términos de su ecoeficiencia y su descarbonización. Este proyecto será exitoso cuando muchas organizaciones de todo tipo, y aun familias, mejoren su ecoeficiencia práctica en alineamiento con el eje del Gobierno en este campo. El éxito será para el país. Serán beneficiarios de estas iniciativas las

financiamiento para mejorar su ecoeficiencia operativa o emprendedores del campo de la ecoeficiencia que requieran de financiamiento para poner en marcha sus empresas.

- **Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs:** El propósito del abordaje de esta área es cuádruple: garantizar la sostenibilidad operativa y económica de MiPyMEs y PyMPAs; acercarlas a la era de la digitalización, promover su encadenamiento con empresas de mayor escala y hacerlas más competitivas en general. Las empresas financiadas con este proyecto deben crecer en escala, ser parte importante de cadenas de valor estables, crear mayor valor por medio de tecnología y conocimientos, además pasar a exportar de manera directa. Serán beneficiarios de estas iniciativas las MiPyMEs y PyMPAs (según definición del MEIC) en sectores dinámicos y de alto potencial de empleo y crecimiento.

¹²Estudio Situacional de la PYME, Serie 2012-2017, Nueva metodología, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

- **Inclusión financiera:** El propósito del abordaje de esta área es crear un estímulo para que, ya sea de manera individual o asociativa, proyectos empresariales que se mantienen en la informalidad se “bancaricen” y, al hacerlo, logren iniciar su formalización. Este proyecto tendrá como definición de éxito el número de organizaciones informales que inician el proceso de formalización al ganar acceso a recursos de banca de desarrollo. Serán beneficiarios de estas iniciativas las MiPyMEs y PyMPAs que se mantienen en la informalidad y, por medio de actividades y financiamiento de SBD, inician su proceso de formalización, particularmente las que tienen un valor productivo y social importante por formar parte de cadenas de valor “importantes”.

- **Desarrollo de clusters y encadenamientos productivos:** Esta área debe mejorar las condiciones competitivas de empresas en clusters de turismo, en zonas francas y regiones de producción concentrada que lleven a mejoras en productividad y capacidad de innovación en sus organizaciones y el cluster en general. Además, debe incentivar la creación de encadenamientos profundos en las empresas correspondientes. Esta intervención será exitosa si se logra desarrollar clusters bien articulados, con alto arraigo por la profundidad de sus cadenas de valor, si crece el número de encadenamientos efectivos del cluster en el país, y mejoran las condiciones sociales y de empleo en la zona geográfica en donde opera. Serán beneficiarios de estas iniciativas los residentes en zonas geográficas donde se desarrollen los clusters; las empresas que participen en ellos, sus consumidores finales y todos los que interactúan para crear valor en sus cadenas.

- **Ecosistema de emprendimiento:** Esta intervención se realiza por medio de un fondo de capital semilla (ángel, de riesgo y de crecimiento) para proyectos de emprendimiento provenientes de incubadoras o promotores “calificados” y que calcen con la naturaleza estratégica del SBD hoy. Financiar una nueva generación de empresas, con un alto porcentaje –aunque no exclusividad– en empresas de nuevas tecnologías y conocimientos. El éxito estará definido por el número de proyectos financiados, el grado de innovación alcanzado en nuevos sectores, los puestos de trabajo creados, la calidad de los socios atraídos y el potencial de retorno a la salida del SBD. Se trabajará con el INA para capacitación y transferencia de tecnología y con otras organizaciones similares (CETAV, Caricaco, Carao Ventures, entre otras). Serán beneficiarios de estas iniciativas los emprendedores, sobre todo aquellos en industrias de vanguardia tecnológica, por cuya novedad no encuentran espacio de financiamiento en el sector financiero más tradicional.

- **Modernización de cooperativas:** El propósito de esta área de intervención es modernizar en su tecnología y enfoques al sector cooperativo del país. Para esto se introducirán nuevas tecnologías productivas, se buscará profundizar las cadenas de valor y el valor agregado en los negocios en que participan. Asimismo, se buscará financiar sus emprendimientos y, en general, se promoverán nuevas organizaciones cooperativas. Cooperativas más modernas, con mejor tecnología, creciente valor agregado y también la creación de nuevas cooperativas en áreas de oportunidad. Serán beneficiarios de estas iniciativas las empresas cooperativas

actuales y sus asociados, así como pequeños productores, principal pero no exclusivamente rurales, los cuales requieran de asociatividad, economías de escala, acceso a financiamiento, entre otros, en comunidades del país.

- **Empresas agropecuarias del siglo XXI:** El principal propósito de esta intervención es impulsar la modernización y la transformación del sector agropecuario de Costa Rica por medio de inversión en las prácticas y las tecnologías más modernas e innovadoras a nivel mundial para lograr el máximo rendimiento de cada metro cuadrado de tierra cultivada o dedicada a actividades pecuarias. El éxito de este proyecto se debe medir en términos del incremento de la productividad en el campo de las actividades agropecuarias y por la migración de la cartera de financiamiento agropecuario de donde está hoy hacia estas técnicas modernas.

Si en los próximos 3 a 5 años, la parte de la cartera dedicada al agro se traslada completamente a la aplicación de técnicas modernas, como la agricultura de precisión, la ganadería sostenible, se podrá indicar que este proyecto es un éxito. Serán beneficiarios de estas iniciativas los productores emergentes, pequeños, medianos y grandes que apliquen técnicas innovadoras de agricultura y ganadería para optimizar el uso del suelo, la productividad total por unidad de área y el valor agregado total en sus sistemas agroindustriales.

Por otro lado, el SBD en el futuro pondrá especial atención a aspectos tales como: incrementar la inclusión financiera productiva,

Por otro lado, el SBD en el futuro pondrá especial atención a aspectos tales como: incrementar la inclusión financiera productiva, aumentar acceso al crédito¹³, diversificar fuentes e instrumentos de fondeo para sectores prioritarios, equilibrio entre la sostenibilidad institucional y los objetivos sociales, impacto y eficiencia.

Además, el Sistema de Banca para el Desarrollo será más proactivo en buscar los segmentos de mercado escogidos y en desarrollar los instrumentos y procesos para atenderlos. Los proyectos del SBD deben propiciar formalización, encadenamientos, incremento del valor agregado, innovación en procesos, productos y servicios o inversiones en la nueva economía. Por otro lado, el SBD debe propiciar inclusión de poblaciones actualmente excluidas, bancarización y formalización de personas y empresas como parte de sus procesos normales. Y, tanto como sea posible, los proyectos del SBD deben mejorar la sostenibilidad ambiental, la ecoeficiencia productiva y descarbonización de la economía y los sectores productivos del país.

En el ámbito interno, cada uno de los procesos debe operar con excelencia en términos de eficacia, eficiencia, productividad

y calidad. El SBD debe continuar trabajando en alianzas con terceros para optimizar su alcance y capacidades frente al mercado y otras oportunidades de impacto, debe medirse y evaluarse por el impacto real que tenga en los procesos y respecto con sus objetivos estratégicos, debe evaluarse por impacto, no por esfuerzo o desembolso (o colocación).

De esta forma, cada intermediario y cada beneficiario¹⁴ deberá ver en el SBD un socio de excelente calidad por su accesibilidad, disponibilidad, eficiencia de procesos y eficacia en resultados, para lo cual debe alinear a los intermediarios con la estrategia, ya que será indispensable para lograr cumplir con objetivos tan disímiles entre sí, de manera efectiva.

Entre los desafíos persistentes están los referidos al acceso al crédito —en condiciones adecuadas— para las MIPYMEs; la inclusión financiera de sectores sin acceso al crédito y el impulso a las microfinanzas; una oferta consolidada de Capital Semilla y Capital de Riesgo y una oferta de fondos para el financiamiento de inversiones y, en general, conforme pase el tiempo, el SBD debe perfilarse como una institución poseedora de un portafolio amplio para beneficiarios, sectores, segmentos de población beneficiada,

tipos de proyectos, e impactos logrados. Toda nuestra gestión deberá estar enmarcada en un sistema de banca ética, por el enfoque de sus proyectos y servicios, así como por su capacidad de rendir cuentas sobre el destino e impacto social y en sostenibilidad de su portafolio; 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.

Así, la Banca de Desarrollo del futuro será una banca digital más cercana a la MIPYME que le facilite, no solo la prestación de todo tipo de servicio financiero, sino también el desarrollo y la consolidación de una red o clúster de instituciones de apoyo a este sector. Esta última, a fin de incrementar la productividad y competitividad de las MIPYMEs para participar activamente en el desarrollo económico y social del país, al promover el crecimiento económico y la mejor distribución de la riqueza, para propiciar un mejor desempeño de este sector productivo.

Finalmente, continuará implementando una estrategia de comunicación para trasladar, de manera eficiente, información a la sociedad y a las diferentes partes interesadas.

¹³El crédito es un factor importante en el desarrollo económico de un país, ya que aumenta la competitividad, contribuye al crecimiento, hace más dinámica la economía y crea fuentes de empleo. Además, su uso puede permitir aumentar ingresos, mejorar la calidad de vida y fomentar el desarrollo de familias y comunidades. Asimismo, fomenta el empoderamiento, desarrolla su independencia económica, eleva la autoestima de las personas y las convierte en agentes de su propio desarrollo.

¹⁴Los intermediarios y beneficiarios deberán ser representativos de una amplia cobertura territorial y sectorial del país, evitando la concentración en sectores y enfoques tradicionales



10

BASES DE PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN

Este informe se elaboró 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 permita brindar información concisa pero suficiente sobre los factores que afectan e influyen en la creación de valor en el corto, medio y largo plazo.

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.



INFORME INTEGRADO ANUAL 2019



**Banca para el
Desarrollo**
S B D



2105-8100



www.sbdcr.com

