Informe de Evaluación del POI de 2019

Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

31 de diciembre de 2019

Tabla de contenido

1. Información General....8

1.1. Introducción....8

1.2. Contexto....10

1.3. Base legal....11

1.4. Estructura Organizacional....12

1.5. Aspectos Estratégicos Institucionales....17

1.5.1. Institución:....17

1.5.2. Misión Institucional....17

1.5.3. Visión Institucional al 2020....17

1.5.4. Nuestros Valores Institucionales....17

1.5.5. Funciones del Consejo Rector y de la Secretaría Técnica....18

1.5.6. Objetivos Estratégicos Institucionales....18

2. Objetivos estratégicos: componentes y pesos....20

2.1. Pesos y prioridades de la estrategia institucional....20

3. Presupuesto....22

4. Cumplimiento de metas del POI al 31 de diciembre de 2019....27

4.1 Componente Beneficiarios y operadores....30

4.1.1. Acciones operativas del Componente Beneficiarios y Operadores....31

4.1.1.1. Acción estratégica 1a.1....31

4.1.1.2. Acción estratégica 1a.2....33

4.1.1.3. Acción estratégica 1a.3:....38

4.1.1.4. Acción estratégica 1a.4....39

4.1.1.5. Acción estratégica 1a.5....40

4.1.1.6. Acción estratégica 1a.6....40

4.1.1.7. Acción estratégica 1a.7 42
4.1.1.8. Acción estratégica 1a.8 42
4.1.1.9. Acción estratégica 1a.9 43
4.1.1.10. Acción estratégica 1a.10 43
4.1.1.11. Objetivo 1b 44
5. Componente Finanzas y sostenibilidad 45
5.1.1 Acciones operativas del componente 2. 45
5.1.1.1. Acción estratégica 2.1 45
5.1.1.2. Acción estratégica 2.2 47
5.1.1.3. Acción estratégica 2.3 48
6. Componente Tecnología y Procesos 49
6.1.1 Acciones operativas del Componente 3. 49
6.1.1.1 Acción estratégica 3.1 49
6.1.1.2 Acción estratégica 3.2 50
6.1.1.3 Acción estratégica 3.3 51
6.1.1.4 Acción estratégica 3.4 52
6.1.1.5 Acción estratégica 3.5 52
7. Cultura social y empresarial 58
7.1 Acciones operativas del componente 4 58
7.1.1 Acción estratégica 4.1 58
7.1.2 Acción estratégica 4.2 59
7.1.3 Acción estratégica 4.3 59
7.1.4 Acción estratégica 4.4 60
7.1.5 Acción estratégica 4.5 60
8. Resumen de resultados 61

9. Matrices de programación estratégica a nivel de Programa y Objetivo Estratégico ***63***

5. Sección de notas ***84***

6. Sección de Anexos ***91***

Indice de figuras

Figura 1: *Estructura Organizacional del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo* 13
Figura 2: *Estructura organizacional del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo*..... 14
Figura 3: *Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo*..... 15
Figura 4: *Pesos y prioridades de la estrategia institucional*.....20
Figura 5: *Porcentaje logrado del POI-CMI 2019*..... 27
Figura 6: *Principales Indicadores: Colocaciones Históricas del SBD*..... 37
Figura 7: *Dashboard de Desempeño por área al 31 de diciembre de 2019*..... 62

Indice de tablas

Tabla 1: *Objetivos estratégicos del PEI 2016-2020* 19
Tabla 2: *Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre de 2019*..... 22
Tabla 3: *Presupuesto de Ingresos 2019* 23
Tabla 4: *Ejecución de Egresos por Programa* 24
Tabla 5: *Ejecución de Egresos de la Secretaría Técnica*..... 25
Tabla 6: *Ejecución de Egresos del Sistema de Banca para el Desarrollo* 26
Tabla 7: *Resultados POI-CMI Institucional por componente* 28
Tabla 8: *Objetivos por componente* 29
Tabla 9: *Fondos y Recursos Establecidos en la Ley 9274*..... 35

SESIÓN ORDINARIA 03-2020

ACUERDO AG-014-03-2020

12 de febrero 2020

ASUNTO:

Aprobación del Informe de Resultados del Plan Operativo Institucional (POI) del II Semestre 2019

ACUERDO AG-014-03-2020: El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, en cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 8634 y sus Reformas conoce el Informe de resultados del Plan Operativo Institucional (POI), correspondiente al II semestre del ejercicio económico del 2019 y luego de su análisis acuerda:

CONSIDERANDO:

PRIMERO: Que el artículo 10 de la Ley 8634 y sus Reformas, crea el Consejo Rector del SBD como superior jerarca del Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual tendrá las funciones que le establece el artículo 14 de la ley 9274.

SEGUNDO: Que conforme lo establece la Ley 8634 y sus Reformas del SBD, el Consejo Rector es el ente superior del Sistema de Banca para el Desarrollo que aprueba el Plan Operativo Institucional (POI).

TERCERO: Que el Consejo Rector del SBD ha conocido el documento del POI, cuyo informe es de emisión obligatoria y presenta el resultado de un trabajo conjunto y articulado con todas las Direcciones de la Secretaría Técnica del SBD y del seguimiento y monitoreo mensual al cumplimiento del citado Plan.

CUARTO: Que la ejecución del POI para el período 2019 representó un 97,42% y corresponde a la mayor ejecución de los últimos tres períodos.

QUINTO: Que al corte del POI-CMI a diciembre del 2019 se reporta una brecha de 2,58%, la cual representa la brecha más baja de los últimos tres años.

SEXTO: Que la Secretaría Técnica presenta una ejecución de POI con tendencia creciente en los últimos tres años (2017 de 93,36%, 2018 de 96,38% y 2019 de 97,42%).

SÉTIMO: Que el presente informe fue presentado y analizado por los Directores de Área en la Sesión del Comité Ejecutivo, celebrada el 03 de febrero del 2020.

POR TANTO:

El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo acuerda:

PRIMERO: Aprobar el Informe de Resultados del Plan Operativo Institucional (POI), correspondiente al II semestre del ejercicio económico del 2019, el cual muestra un cumplimiento al 31 de diciembre del 2019 de 97.42%.

SEGUNDO: Solicitar a la Dirección de Estrategia Digital de la Secretaría Técnica del SBD, gestionar la publicación del presente documento en el Portal Institucional, con el propósito de dar transparencia Institucional.

TERCERO: Autorizar a la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo realizar las gestiones que correspondan ante las autoridades pertinentes.

CUARTO: Comunicar, el presente acuerdo a la Dirección de Finanzas, Dirección de Estrategia Digital, Coordinación de Gestión Estratégica y demás instancias administrativas de la Secretaría Técnica del SBD, para su conocimiento y fines pertinentes.

ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD Y EN FIRME

Atentamente,

LILLIANA CHACON CORRALES (FIRMA)

Firmado digitalmente por LILLIANA CHACON CORRALES (FIRMA)
Fecha: 2020.02.13 14:56:56 -06'00'

Lilliana Chacón C
Coordinadora Secretaría de Actas
Consejo Rector

1. Información General

1.1. Introducción

El presente informe de monitoreo de las metas físicas y financieras del Plan Operativo Institucional (POI) 2019, resume los principales avances, producidos en el período comprendido entre los meses de enero a diciembre, por cada una de los programas, fondos y proyectos que forman parte del Plan.

En el período que se informa, la gestión del POI se ha visto influenciado por la aprobación del segundo cambio de reforma a la Ley 8634 el 18 de marzo de 2019, para lo cual el Consejo Rector toma el acuerdo AG-003-01-2019 en la Sesión 01-2019 del 16 de enero de 2019 donde aprueba la Hoja de Ruta para la implementación del cambio de ley y el proceso de traslado del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) y autoriza a la Dirección Ejecutiva para que realice los ajustes que sean necesarios y pertinentes en el Plan Operativo Institucional (POI) y en el presupuesto de la Secretaría Técnica, a fin de implementar con carácter de prioridad institucional los alcances de la reforma a la ley 8634 y sus reformas, tomando además la medidas necesarias para mantener la continuidad del negocio y minimizar cualquier afectación en la prestación del servicio público que brinda el Sistema de Banca para el Desarrollo.

El presente informe de monitoreo se realiza sobre las modificaciones producidas al Plan Operativo Institucional, resultado de dichos ajustes, entre ellos el ajuste a la Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica, procesos, perfiles de puesto, aprobado mediante Acuerdo de Consejo Rector AG-009-02-2019, en la Sesión Ordinaria 02-2019, del 13 de febrero 2019.

Con referencia al traslado se realizaron ajustes tendientes a generar la infraestructura necesaria para la implementación del FONADE. Entre ellos se pueden citar los siguientes:

- Desarrollar la normativa institucional requerida: actualizar reglamentos y acuerdos relacionados al traslado, así como desarrollar o actualizar políticas, lineamientos y procesos para el manejo de la operativa, finanzas y administración del FONADE.

- Realizar las contrataciones administrativas relacionadas: auditoría estudios especiales, adquisiciones de plataformas tecnológicas (Core Bancarios, ERP, Riesgos y otros), proceso contable a las NIFF9.
- Contar con la Estructura Organizacional acorde con la estrategia institucional y la inclusión de la administración del FONADE.
- Contar con las contrataciones del capital humano requerido para la operación del FONADE y reforzamiento de otras áreas de la Secretaría en apoyo a este fondo.
- Contar con los procesos diseñados e implementados para la operativa del FONADE, así como los procesos para las partes financiera y administrativas.
- Implementar las plataformas tecnológicas adquiridas para los procesos operativos, de finanzas y otros.
- Efectuar el traslado del FINADE al FONADE.

Otros ajustes son: Iniciar el proceso de sensibilización de los valores emergentes dados por el Plan Estratégico 2020-2024; Desarrollar un modelo para el diseño y gestión de proyectos institucionales; Diseñar el sistema de control para la nueva estrategia del SBD 2020-2024; Ajustes en las acciones del Plan Comercial a fin de alinearlo con los requerimientos del año de transición establecidos por el Consejo Rector.

Para el segundo semestre, se tiene programado el traslado del Fondo de Avales y Garantías, el Fondo de Financiamiento y el Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial (Capital Semilla y Capital Riego). Lo que conlleva a genera las acciones necesarias para contar con sistemas que permitan el manejo de la cartera de crédito y la gestión del Fondo de Avales y Garantías.

1.2. Contexto

La Ley 8634, se aprueba el 08 de mayo de 2008[1]. Posteriormente se aprueba una primera reforma, publicada el 26 de noviembre de 2014 y el 18 de marzo de 2019 se aprueba la segunda reforma a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.

En la segunda reforma a la ley (Ley 9274) el principal cambio es la transformación del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) en el Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE). Otro cambio relevante es que se consolida la Garantía del Estado para la consecución de líneas de crédito, el Fondo podrá contratar por principios constitucionales, se hacen reformas para fortalecer el tema del emprendimiento.

Asimismo, con el fondo de avales se le realizaron mejoras importantes aclarando la conceptualización de aval individual, aval de cartera y aval de contragarantía, lo cual permite una mejor dinámica en el uso de los recursos. Se mejora el canal de acceso de las medianas empresas, al permitir que no sea una resolución motivada del Consejo Rector en cada uno de los casos (lo cual presentaba un cuello de botella en la práctica), sino que puedan ingresar vía parámetros establecidos reglamentariamente. Se apuesta a la tecnología como herramienta de apoyo al FONADE. Se fortalece el tema de cambio climático.

Además, el Consejo Rector en la Sesión Ordinaria 16-2018 aprueba el Acuerdo AG-091-16-2018 del 26 de setiembre del 2018. En dicho acuerdo se aprueba la Implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 (Anexo 1) del Sistema de Banca para el Desarrollo. Además, autoriza que el año 2019 sea considerado como el año de transición para el despliegue, ejecución y articulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020- 2024.

También, mediante acuerdo AG-003-01-2019 de la Sesión Ordinaria 01-2019 del 16 de enero del 2019, el Consejo Rector aprueba la Hoja de Ruta para la implementación del cambio de Ley y el proceso de traslado de los recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo

[1] El Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) se creó mediante la Ley Nº 8634 publicada en el diario oficial La Gaceta Nº 87 del 7 de mayo de 2008. Dicha Ley se creó con el propósito de que el Sistema de Banca para el Desarrollo funcione como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los grupos objetos de esta Ley.
A través de las herramientas con que cuenta el SBD, se busca la inclusión financiera de micros, pequeñas y medianas empresas costarricenses, las cuales, tradicionalmente, por un fallo del mercado han sido marginadas de la banca tradicional.

(FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) (Anexo 2). Además, autorizar a la Dirección Ejecutiva para que realice los ajustes que sean necesarios y pertinentes en el Plan Operativo Institucional (POI) y en el presupuesto de la Secretaría Técnica, a fin de asumir e implementar con carácter de prioridad institucional los alcances de la reforma a la Ley 8634 y sus reformas; tomando además, las medidas necesarias para mantener la continuidad del negocio y minimizar cualquier afectación en la prestación del servicio público que brinda el Sistema de Banca para el Desarrollo.

1.3. Base legal

El sustento legal del Plan Operativo Institucional (POI) y su ejecución está en la Ley 8634 y sus Reformas, y su Reglamento. (Ver Anexo No. 3a, 3b, 3c y No. 4)

Dicha Ley y su Reglamento norman la actividad del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) y definen las responsabilidades del Consejo Rector y de su Secretaría Técnica, así como delimitan el campo de acción de estos entes para el logro de los objetivos definidos en la legislación anteriormente citada.

Es por ello que el Consejo Rector aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 según acuerdo AG 1339-170-2015, de la sesión ordinaria 170-2015 del 23 de setiembre del 2015. (Ver Anexo No. 5)

El amparo económico para que la Secretaría Técnica pueda implementar las acciones definidas en el PEI 2016-2020 y sus componentes se encuentra en el artículo 17 de la Ley 9274, en su primer párrafo indica:

"ARTÍCULO 17. - Recursos para la administración y operación El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo queda facultado para destinar, anualmente, hasta uno y medio por ciento (1,5%) de los recursos del 2019 para cubrir los gastos administrativos y operativos. De igual forma, con estos recursos se deberán cubrir los gastos e inversiones asociados con el proceso de regionalización de los recursos del SBD, de acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de esta ley".

Es decir, que el Consejo Rector está facultado para destinar, anualmente, recursos hasta por un uno coma cinco por ciento (1,5%) del patrimonio del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo, para cubrir los gastos administrativos y operativos, así como llevar adelante una serie de funciones que la propia Ley obliga a cumplir.

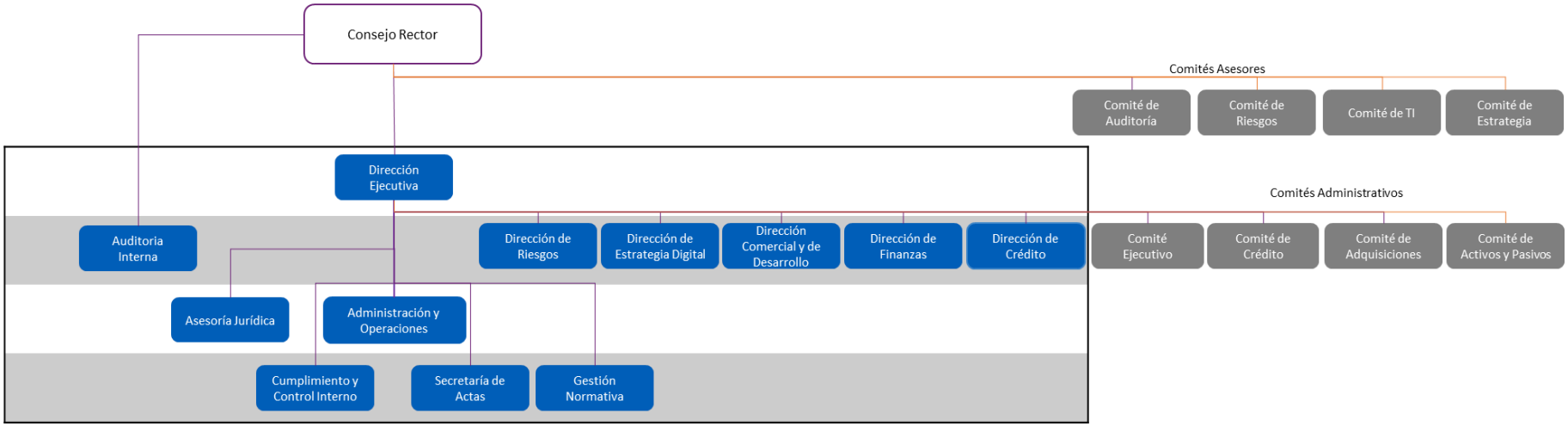
1.4. Estructura Organizacional

La Ley Nº 8634 y sus Reformas en su 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.

Con el propósito de dar cumplimiento a 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,

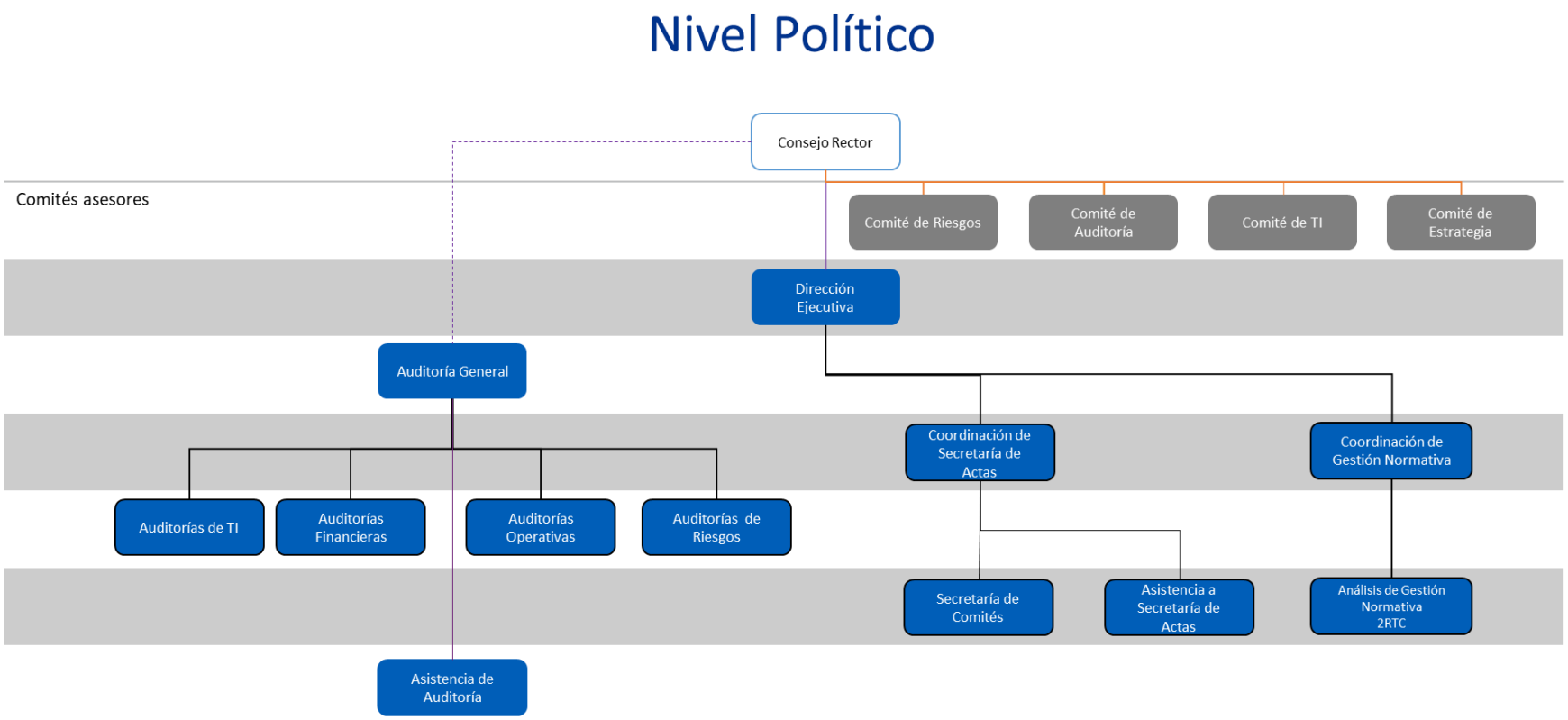
La Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica vigente según Acuerdo de Consejo Rector AG-009-02-2019, en la Sesión Ordinaria 02-2019, (Anexo No. 6) del 13 de febrero 2019, se presenta a continuación:

Figura 1: Estructura Organizacional del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo



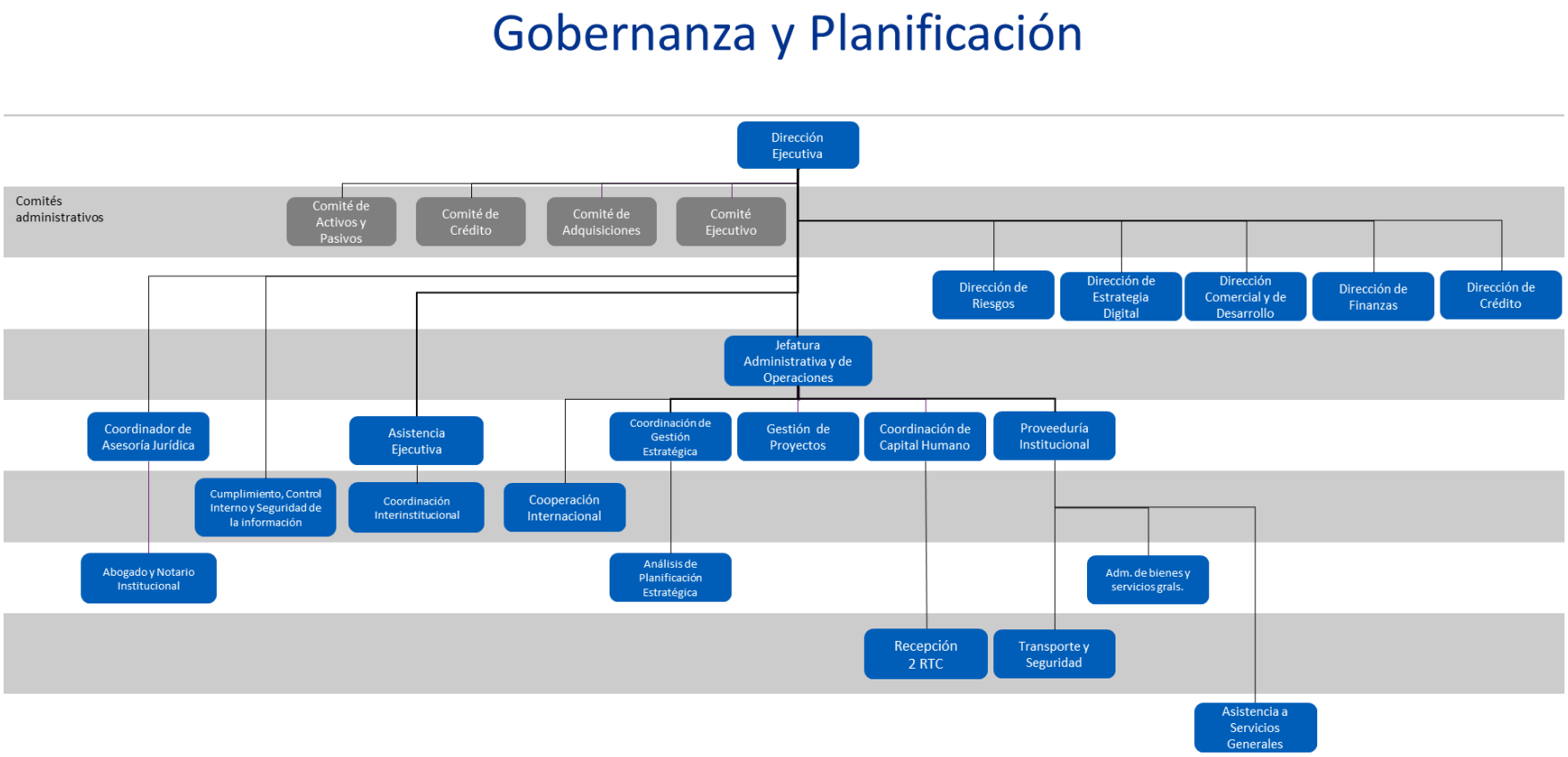
Fuente: Secretaría Técnica, 2019

Figura 2: Estructura organizacional del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo



Fuente: Secretaría Técnica, 2019

Figura 3: Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo



Fuente: Secretaría Técnica, 2019

Es importante indicar que la nueva Estructura Organizacional aprobada por el Consejo Rector soporta efectivamente las funciones sustantivas del SBD, a saber:

- ✓ ***Rectoría del SBD***. Ello conlleva, entre otros aspectos:

    - ✓ Emisión de Políticas, Lineamientos y Directrices.
    - ✓ Acreditación de Operadores Financieros.
    - ✓ Acreditación de Programas.
    - ✓ Creación de un Sistema de Información sobre las operaciones que se realizan en el SBD.

- ✓ **Control y Fiscalización**.

    - ✓ Ejerce control sobre las operaciones del SBD.
    - ✓ Sanciona o eleva ante la SUGEF cuando así corresponde, el incumplimiento de los Operadores Financieros, de acuerdo con lo establecido en la Ley 8634 y sus reformas para esos casos.
    - ✓ Controla el cumplimiento de metas de los Operadores Financieros.
    - ✓ Brinda seguimiento a las inversiones del FCD.

- ✓ **Gestión Comercial**.

    - ✓ Desarrolla los Canales de Distribución
    - ✓ Apoya el desarrollo de los Operadores Financieros más vulnerables (microfinancieras, cooperativas de servicios múltiples, etc.)
    - ✓ Diseña Productos financieros y de Apoyo Empresarial
    - ✓ Canaliza los recursos de Capital Semilla, Capital Riesgo.
    - ✓ Canaliza los recursos de banca de segundo piso del FONADE.

1.5. Aspectos Estratégicos Institucionales

1.5.1. Institución:

Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo.

1.5.2. Misión Institucional

Impulsamos la creación, innovación, productividad y competitividad de las MIPYMES en el país, mediante soluciones financieras y de acompañamiento empresarial.

1.5.3. Visión Institucional al 2020

Seremos el aliado estratégico de las MIPYMES en el país para su crecimiento y desarrollo, mediante soluciones financieras adecuadas a sus necesidades.

1.5.4. Nuestros Valores Institucionales

Los Valores definidos y adoptados por el Consejo Rector corresponden a:

- **Innovación**

Es pensar sin barreras, agilizar el pensamiento para llegar primero a las soluciones que nos proponemos. La innovación es una gimnasia mental que nos mantendrá siempre jóvenes y que nos inspirará a trabajar mejor todos los días.

- **Transparencia**

Nuestras acciones deben apegarse siempre a lo que es correcto. Ante una duda debemos poner todo nuestro empeño en esclarecerla, para que podamos compartir con total orgullo cada cosa que hacemos. La transparencia es la virtud que dará credibilidad a nuestro trabajo.

- **Agilidad**

Somos parte de un sistema, nos movemos entre muchos órganos que debemos atender coordinadamente para hacer más efectivo nuestro trabajo. La agilidad nos permitirá ser oportunos y sobre todo precisos.

- **Integridad**

Lo que hacemos tiene un impacto en la sociedad. La integridad es el esfuerzo que ponemos en cumplir con lo que nos toca y en ser honestos con nuestras acciones y nuestras palabras.

• Trabajo en equipo

Siendo parte de un sistema, tenemos la oportunidad de aprender a trabajar en equipo. Para aprender a trabajar en equipo tenemos que preocuparnos primero por ser un equipo y esto se logra abriendo nuestros sentidos y nuestro corazón a los demás, para conocer la manera de poder trabajar mejor con cada uno. El trabajo en equipo es la virtud que nos permite unir fuerzas para hacer más.

Finalmente, indicar que la interiorización de estos Valores en cada uno de los funcionarios de la Banca para el Desarrollo es fundamental a fin de sincronizar y alinear cada una de las acciones diarias a dichos Valores.

1.5.5. Funciones del Consejo Rector y de la Secretaría Técnica.

La Ley 8634 y sus Reformas del Sistema de Banca para el Desarrollo da funciones específicas tanto al Consejo Rector como a su Secretaría Técnica, estas funciones se listan en el Anexo No. 7.

1.5.6. Objetivos Estratégicos Institucionales

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo aprobó mediante Acuerdo AG-1339-170-2015 en la Sesión Ordinaria 170-2015 del 23 de setiembre de 2015, el Plan Estratégico Institucional para el período 2016 al 2020.

Los objetivos estratégicos aprobados y sus acciones son:

Todos estos ajustes implementados en la Secretaría Técnica están alineados a los requerimientos de la Ley 8634 y su Reformas.

Tabla 1: Objetivos estratégicos del PEI 2016-2020

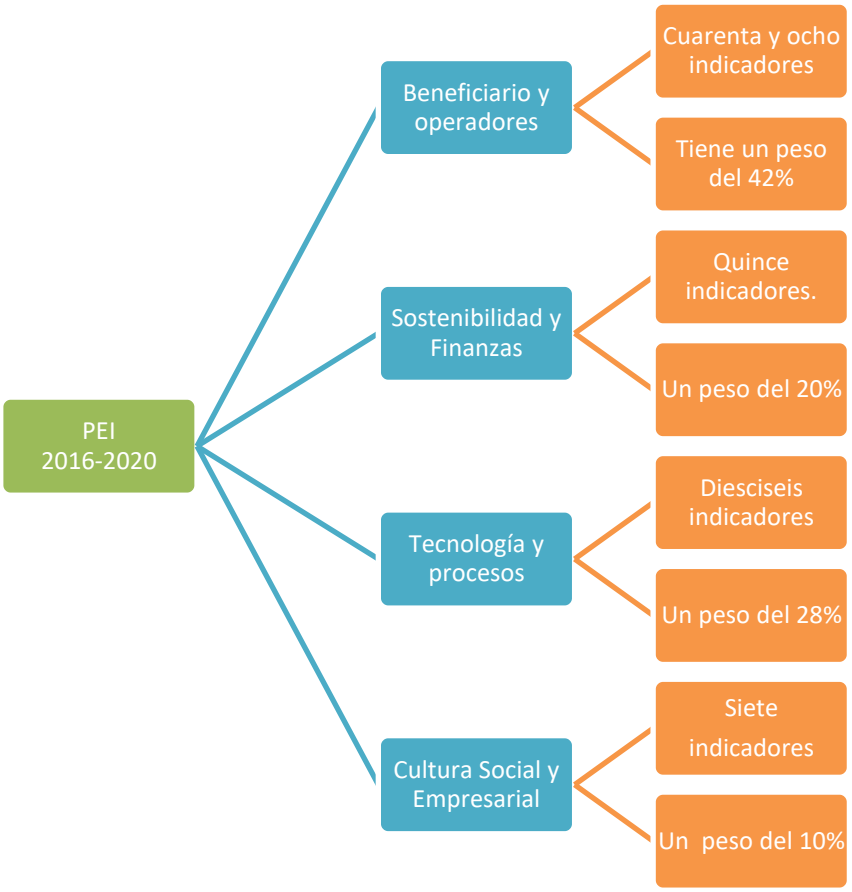
Objetivo estratégico	Acciones específicas
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: **1a.** Incrementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, el acceso al crédito para la MIPYMES en un mínimo de 2,5 veces el crecimiento porcentual del PIB nominal registrado al 31 de diciembre de cada año, en las mejores condiciones posibles para los beneficiarios. (Ver detalle sección de Notas – Nota No. 1) **1b.** Implementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, los alcances establecidos en la Ley 9274, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.	**1a.1** Diseñar instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera de empresas a través del SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección Comercial y de Desarrollo. **1a.2** Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes. **Responsable de su gestión:** Dirección Comercial y de Desarrollo. **1a.3** Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país. **Responsable de su gestión** Dirección Comercial y de Desarrollo. **1a.4** Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones. **Responsable de su gestión:** Dirección Comercial y de Desarrollo. **1a.5** Convertir la Banca de Desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria. **Responsable de su gestión:** Dirección de Riesgo. **1a.6** Lograr que al 2020 el SBD cuente con un marco normativo y con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **1a.7** Evaluar el Sistema de Banca para el Desarrollo. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **1a.8** Aplicar encuesta para medir la percepción sobre la satisfacción de los beneficiarios del SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **1a.9** Medir anualmente la percepción de los Operadores Financieros sobre los servicios ofrecidos por la Secretaría Técnica y el FINADE con estándares internacionales. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **1a.9** Medir anualmente la percepción sobre el nivel de satisfacción del servicio del cliente interno en la ST **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **1b.1** Lograr al 31 de diciembre de 2020, el cumplimiento de los lineamientos de los establecidos por el Consejo Rector en cuanto a la asignación y uso de los recursos para la atención de los beneficiarios de la a ley por parte del INA **Responsable de su gestión:** Dirección Comercial y de Desarrollo.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Lograr del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, mejorar la sostenibilidad financiera del 2016 en términos de un valor patrimonial, que registre un crecimiento anual real de al menos 2 pp, con indicadores de gestión acorde con los mejores parámetros establecidos por el Consejo Rector y los entes reguladores de los servicios financieros.	**2.1** Lograr que al 2020 el SBD cuente con un marco normativo y con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. **Responsable de su gestión:** Dirección de Riesgos. **2.2** Posicionar como canal ideal para distribuir recursos de desarrollo de organismos internacionales y agencias de cooperación, fortalecer los mecanismos de captación locales y el grado de exigencia y control sobre el uso que intermediarios financieros regulados le dan a los fondos de SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección de Riesgos. **2.3** Dar seguimiento a los indicadores de Sostenibilidad del FINADE para 2019, de acuerdo a lo establecido en la Ley 9274, Artículo 60. **Responsable de su gestión:** Dirección de Finanzas.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Digitalizar todos los procesos y servicios brindados por el SBD del 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre del 2021, de manera que se logre mejorar en la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.	**3.1** Optimizar a través de las herramientas digitales los ciclos de Operación y Gobierno SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección de Estrategia Digital. **3.2** Desarrollar la primera fase del gobierno corporativo de la Dirección de Estrategia Digital **Responsable de su gestión:** Dirección de Estrategia Digital. **3.3** Lograr que en el 2020 el SBD cuente con un marco normativo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **3.4** Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **3.5** Realizar el traslado del FONADE del Fiduciario BCR a la Secretaría Técnica del SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección Crédito/Dirección de Finanzas.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Consolidar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, la estructura organizacional de la Secretaria Técnica, para adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica, poli-funcional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social.	**4.1** Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores del SBD para el 2020. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **4.2** Aplicar el modelo de evaluación del desempeño con un enfoque en competencias. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **4.3** Evaluar el Clima Organizacional de la Secretaría Técnica del CR del SBD. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. **4.4** Iniciar con un proceso de sensibilización para la adopción y vivencia de los nuevos valores emergentes instituciones que facilite la identificación de los colaboradores de la Secretaría Técnica con el nuevo Plan Estratégico Organizacional. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva. 4.5 Realizar la dotación del personal de la estructura organizacional de la nueva estrategia aprobada por el Consejo Rector. **Responsable de su gestión:** Dirección Ejecutiva.

2. Objetivos estratégicos: componentes y pesos

2.1. Pesos y prioridades de la estrategia institucional

El Consejo Rector aprobó los pesos y prioridades para el ejercicio 2019, como una orientación que deja ver las prioridades de la estrategia institucional, de la siguiente forma:

Figura 4: Pesos y prioridades de la estrategia institucional



Los porcentajes de cada componente indican la orientación y las prioridades institucionales, para el año 2019, el desarrollo de las acciones direccionadas a beneficiarios y operadores son prioritarias, al igual que el tema de tecnología, con el desarrollo de la plataforma tecnológica integral.

El énfasis del PEI 2016-2020 se alinea con los propósitos de la reforma a la Ley 9274 estableciendo acciones enfocadas a los beneficiarios a través de la red de operadores debidamente acreditados por el Consejo Rector, bajo conceptos de excelencia y de alta calidad, atendiendo sectores prioritarios.

La sostenibilidad financiera constituye un fundamento para la atención del Modelo de Negocios, su crecimiento y la generación de valor público ajustado al riesgo, como aporte al desarrollo.

En el tema tecnológico y de procesos existe una prioridad de contar con una plataforma tecnológica integral que permita un sistema de información gerencial moderno, estable, continuo y escalable, que garantice servicios de alta calidad y que apoye el proceso de toma de decisiones oportunas del Consejo Rector del SBD. También contar con la implementación de un modelo de creación y gestión normativa, con el objeto de contar con un marco normativo apegado a principios de legalidad, transparencia y razonabilidad, adicionalmente en procura de salvaguardar la integralidad normativa del SBD. Asimismo, contra con un modelo de gestión integral de riesgos para el SBD, que permita detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar la gestión institucional y de esta forma generar estrategias que permitan anticipar eventos y reducir el impacto.

Por su parte, en el componente de Cultura social y empresarial, se busca generar una gestión flexible, con capital humano orientado a la innovación, medición de resultados y compromiso social.

3. Presupuesto

3.1. Ejecución presupuestaria

Al cierre del ejercicio económico para el período 2019, la Secretaría Técnica del Consejo Rector obtiene una ejecución presupuestaria del 35%. Partiendo de un presupuesto definitivo por ¢13.969.605.219 del cual se ejecutan ¢4.890.188.166 como se muestra en la tabla adjunta.

Tabla 2: Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre de 2019[2]

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)

Ingresos	Presupuesto Secretaría	Extraordinario N°1; N°2 y Mod.N°1	Presupuesto FONADE	Presupuesto Definitivo	Ingresos Ejecutados	Disponible	% Ejecutado
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%
Ingresos de capital	-		3 541 628 118	3 541 628 118		3 541 628 118	0%
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**	**2 503 887 509**	**82%**

Egresos	Presupuesto Ordinario	Extraordinario N°1; N°2 y Mod.N°1	Presupuesto FONADE	Presupuesto Definitivo	Egresos Ejecutados	Disponible	% Ejecutado
Remuneraciones	1 899 719 242	666 444 735	-	2 566 163 977	2 061 384 486	504 779 491	80%
Servicios	1 162 470 590	736 821 388	962 238 396	2 861 530 375	1 496 205 412	1 365 324 962	52%
Materiales y Suministros	18 200 000	6 466 667	-	24 666 667	13 635 826	11 030 841	55%
Intereses y comisiones	-	-	2 888 946	2 888 946	578 520	2 310 426	20%
Activos financieros	-	-	5 072 853 446	5 072 853 446	-	5 072 853 446	0%
Bienes Duraderos	131 000 000	3 028 788 000	-	3 159 788 000	1 209 269 941	1 950 518 059	38%
Transferencias Corrientes	6 500 000	4 333 333	-	10 833 333	1 491 421	9 341 912	14%
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%
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: Dirección Financiera, Secretaría Técnica 2020

[2] Ver Anexo 8a. Informe de Ejecución Presupuestaria Ejercicio Económico II Semestre 2019 mediante AG-008-01-2020 del 15 de enero del 2020 (Anexo 8b.) y con carta de remisión CR/SBD-0022-2020 del 24 de enero de 2020 (Anexo 8c.)

3.2. Ejecución del Presupuesto de Ingresos

El presupuesto asciende a ¢11.465.717.710 de ingreso real del cual se logra una ejecución del 82% y presupuesto extraordinario aprobados por la Contraloría General de la República para el período 2019 asciende a ¢13.969.605.219, desglosado de la siguiente manera:

Tabla 3: Presupuesto de Ingresos 2019

Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

Código	Partida Presupuestaria	Total Ingresos Presupuestados	Ingreso Real	% Ejecutado
1	**Ingresos Corrientes**	**9 505 537 101**	**10 543 277 710**	**111%**
1.3.2.3.01	**Intereses sobre títulos valores**	**1 746 423 321**	**3 974 188 776**	**228%**
1.3.2.3.01.01	Intereses Sobre Títulos Valores del Gobierno Central	877 387 243	385 358 061	44%
1.3.2.3.01.05	Intereses sobre títulos valores de Empresas Públicas no Financieras	25 025 000	-	0%
1.3.2.3.01.06	Intereses Sobre Títulos Valores de Instituciones Públicas Financieras	844 011 077	3 588 830 716	425%
1.3.2.3.03	**Otras Rentas de Activos Financieros**	**1 157 646 581**	**260 656**	**0%**
1.3.2.3.03.01	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales	50 000	131	0%
1.3.2.3.03.04	Diferencias por tipo de cambio	50 000	260 525	521%
1.3.2.3.02.06	Intereses y Comisiones Sobre Préstamos a Instituciones Públicas Financieras	284 375 816	-	0%
1.3.2.3.02.07	Intereses y Comisiones Sobre Préstamos al Sector Privado	873 170 764	-	0%
1.3.9	**Ingresos varios no especificados**	**72 621 384**	**-**	**0%**
1.3.9.9	Ingresos varios no especificados	72 621 384	-	0%
1.4	**Transferencias corrientes del Sector Público**	**6 528 845 815**	**6 568 828 277**	**101%**
1.4.1.6	Transferencias corrientes de Instituciones Públicas Financieras (FINADE)	6 528 845 815	6 568 828 277	101%
2	**Ingresos de Capital**	**3 541 628 118**	**-**	**0%**
2.3	**Recuperación de Préstamos e Inversiones Financieras**	**3 541 628 118**	**-**	**0%**
2.3.1	**Recuperación de Préstamos al Sector Público**	**281 497 767**	**-**	**0%**
2.3.1.6	Recuperación de Préstamos a Instituciones Públicas Financieras	281 497 767	-	0%
2.3.2	**Recuperación de Préstamos al Sector Privado**	**2 005 130 351**	**-**	**0%**
2.3.4	**Recuperación de Otras Inversiones**	**1 255 000 000**	**-**	**0%**
3.3	**Recursos de vigencias Anteriores**	**922 440 000**	**922 440 000**	100%
3.3.2	Superávit Específico	922 440 000	922 440 000	100%
	Total Presupuestado	**13 969 605 219**	**11 465 717 710**	**82%**

Fuente: Dirección Financiera, Secretaría Técnica 2020.

3.3. Ejecución de Egresos

3.3.1 Ejecución de egresos por programa

Durante el período 2019, la ejecución de egresos para los tres programas presupuestarios de la Secretaría Técnica corresponde a un 47% de ejecución para el Programa Administrativo, un 82% para el Programa de Gestión Operativa y un 15% para el Programa FONADE.

El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Ejecución de Egresos por Programa

Partida Egresos	Administrativo			Gestión Operativa			FONADE		
	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%
Remuneraciones	773 411 436	736 963 804	95%	1 126 307 805	994 286 659	88%	666 444 734,43	330 134 023	50%
Servicios	1 471 976 978	613 706 007	42%	427 315 000	290 012 764	68%	962 238 396,38	573 253 416	60%
Materiales y Suministros	24 666 667	13 635 826	55%	-	-	-	-	-	0%
Intereses y comisiones	-	-	0%	-	-	0%	2 888 945,61	578 520	20%
Activos financieros	-	-	0%	-	-	0%	5 072 853 445,80	-	0%
Bienes Duraderos	3 159 788 000	1 182 432 972	37%	-	-	-	-	-	0%
Transferencias Corrientes	10 833 333	1 491 421	0	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	0%	-	-	0%	245 668 523,69	107 622 560	44%
Sub-Totales	**5 440 676 415**	**2 548 230 030**	**47%**	**1 553 622 805**	**1 284 299 423**	**83%**	**6 950 094 046**	**1 011 588 519**	**15%**
Cuentas Especiales	16 084 197	-	-	8 329 179	-	-	798 576,80	-	-
Total Presupuesto	**5 456 760 612**	**2 548 230 030**	**47%**	**1 561 951 984**	**1 284 299 423**	**82%**	**6 950 892 622,71**	**1 011 588 518,95**	**15%**

Fuente: Dirección Financiera, Secretaría Técnica 2020

3.3.2 Ejecución de egresos de la Secretaría Técnica

Durante el período 2019, la ejecución de egresos de la Secretaría Técnica corresponde a un 55% de ejecución que corresponde a un monto presupuestado de ¢7.018.712.596 y a un monto ejecutado por ¢3.832.529.453.

Es importante indicar que en el caso de la ejecución de egresos del componente administrativo únicamente se logra ejecutar el 37% del rubro destinado a la partida de Bienes Duraderos correspondiente a un monto de ¢1.182.432.972.

El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Ejecución de Egresos de la Secretaría Técnica

Partida Egresos	Administrativo			Gestión Operativa			Secretaria Técnica		
	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%
Remuneraciones	773 411 436	736 963 804	95%	1 126 307 805	994 286 659	88%	1 899 719 242	1 731 250 463	91%
Servicios	1 471 976 978	613 706 007	42%	427 315 000	290 012 764	68%	1 899 291 978	903 718 771	48%
Materiales y Suministros	24 666 667	13 635 826	55%	-	-	-	24 666 667	13 635 826	55%
Intereses y comisiones	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Activos financieros	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Bienes Duraderos	3 159 788 000	1 182 432 972	37%	-	-	-	3 159 788 000	1 182 432 972	37%
Transferencias Corrientes	10 833 333	1 491 421	0	-	-	-	10 833 333	1 491 421	14%
Amortización	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Sub-Totales	**5 440 676 415**	**2 548 230 030**	**47%**	**1 553 622 805**	**1 284 299 423**	**83%**	**6 994 299 220**	**3 832 529 453**	**55%**
Cuentas Especiales	16 084 197	-	-	8 329 179	-	-	24 413 376	-	0%
Total Presupuesto	**5 456 760 612**	**2 548 230 030**	**47%**	**1 561 951 984**	**1 284 299 423**	**82%**	**7 018 712 596**	**3 832 529 453**	**55%**

Fuente: Dirección Financiera, Secretaría Técnica 2020

3.3.3 Ejecución de egresos del Sistema de Banca para el Desarrollo

La ejecución de egresos del período 2019, del Sistema de Banca para el Desarrollo corresponde a un 35% de ejecución que corresponde a un monto presupuestado de ¢13.969.605.219 y a un monto ejecutado por ¢4.844.117.971,77.

En el caso de la ejecución de egresos del programa FONADE no se logra ejecutar el monto presupuestado por ¢5.072.853.445,80 correspondiente a la partida de Bienes Duraderos, que representa un 73% del presupuesto total del FONADE. Este presupuesto fue solicitado considerando que se realizara el traslado del FINADE al FONADE en el último trimestre del período 2019 y previendo también el inicio de la operación del FONADE en la Secretaría Técnica en dicho período, sin embargo, por atrasos en dicho traslado específicamente del Fondo de Financiamiento no se ejecutan los activos financieros previstos para atender solicitudes de crédito y la operativa diaria de dicho fondo.

El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Ejecución de Egresos del Sistema de Banca para el Desarrollo

Partida Egresos	FONADE			Secretaria Técnica			TOTAL SBD			Monto Disponible
	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	
Remuneraciones	666 444 734,43	330 134 023	50%	1 899 719 242	1 731 250 463	91%	2 566 163 976	2 061 384 486	80%	504 779 490
Servicios	962 238 396,38	573 253 416	60%	1 899 291 978	903 718 771	48%	2 861 530 375	1 476 972 187	52%	1 384 558 188
Materiales y Suministros	-	-	0%	24 666 667	13 635 826	55%	24 666 667	13 635 826	55%	11 030 841
Intereses y comisiones	2 888 945,61	578 520	20%	-	-	0%	2 888 946	578 520	20%	2 310 426
Activos financieros	5 072 853 445,80	-	0%	-	-	0%	5 072 853 446	-	0%	5 072 853 446
Bienes Duraderos	-	-	0%	3 159 788 000	1 182 432 972	37%	3 159 788 000	1 182 432 972	37%	1 977 355 028
Transferencias Corrientes	-	-	-	10 833 333	1 491 421	14%	10 833 333	1 491 421	14%	9 341 912
Amortización	245 668 523,69	107 622 560	44%	-	-	0%	245 668 524	107 622 560	44%	138 045 963
Sub-Totales	**6 950 094 046**	**1 011 588 519**	**15%**	**6 994 299 220**	**3 832 529 453**	**55%**	**13 944 393 266**	**4 844 117 972**	**35%**	**9 100 275 294**
Cuentas Especiales	798 576,80	-	-	24 413 376	-	0%	25 211 953	-	-	25 211 953
Total Presupuesto	**6 950 892 622,71**	**1 011 588 518,95**	**15%**	**7 018 712 596**	**3 832 529 453**	**55%**	**13 969 605 219**	**4 844 117 971,77**	**35%**	**9 125 487 247**

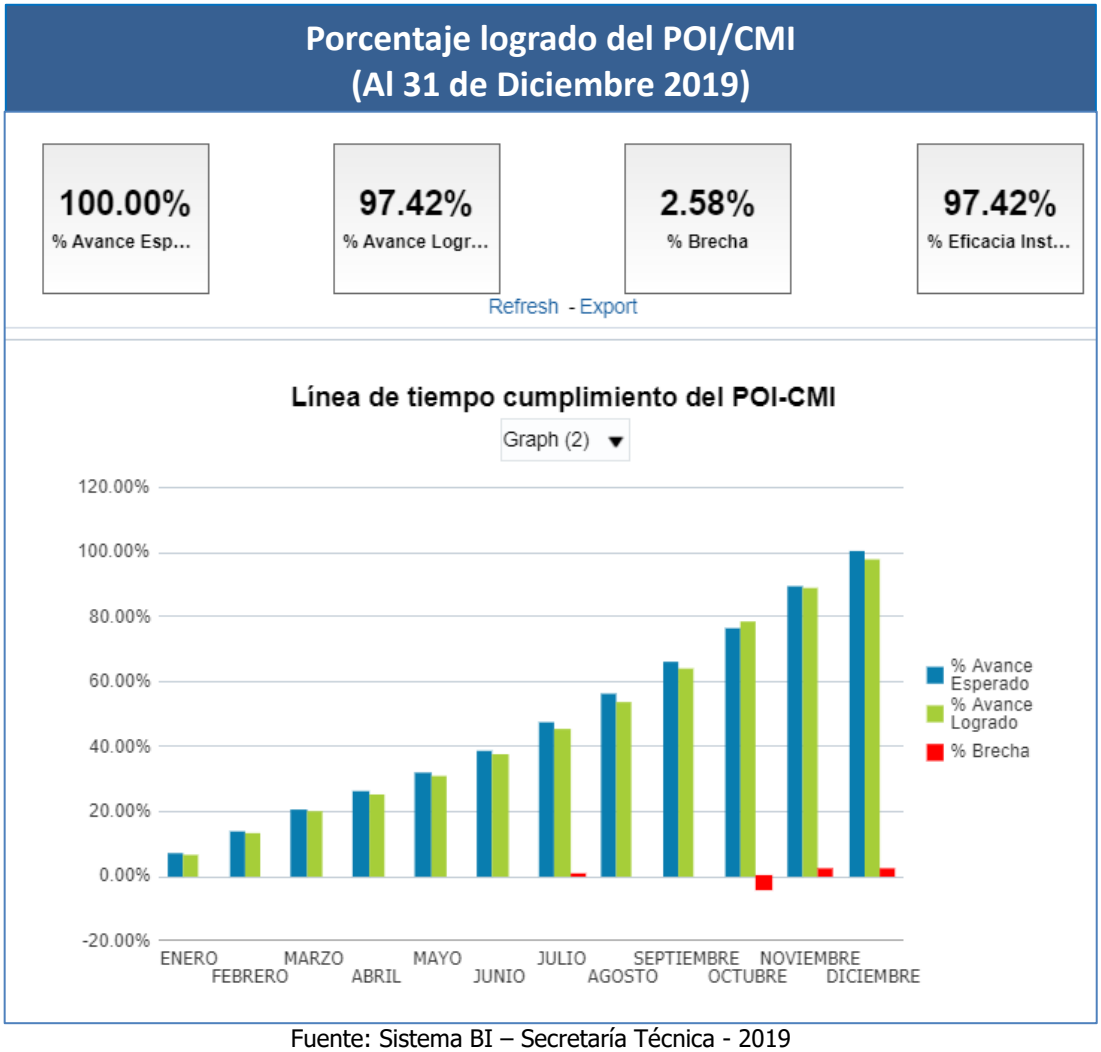
Fuente: Dirección Financiera, Secretaría Técnica 2020

4. Cumplimiento de metas del POI al 31 de diciembre de 2019

En Sesión Ordinaria del 12 de enero de 2019, en Acuerdo AG-014-03-2020 fue aprobado por el Consejo Rector los resultados de la ejecución del POI con un 97.42% (Ver Anexo 9). Por su parte, la ejecución presupuestaria del ejercicio económico del IV trimestre del 2019, aprobada en Sesión Ordinaria 15 de enero de 2019 Acuerdo AG-008-01-2020 siendo de un 35%.

Al 31 de diciembre de 2019 se alcanza un cumplimiento del plan físico del 97.42% dejando una brecha del 2.58% para una eficacia institucional del 97.42%, como se muestra en la figura adjunta.

Figura 5: Porcentaje logrado del POI-CMI 2019



Fuente: Sistema BI – Secretaría Técnica - 2019

Durante el 2019 la Secretaría Técnica trabajó cuatro objetivos estratégicos, 24 acciones estratégicas y 84 acciones operativas las cuales han sido gestionadas por medio del CMI Institucional que cuenta con cuatro componentes para los cuales se obtienen los siguientes resultados: para el Componente de Beneficiarios y Operadores se trabajaron 11 acciones estratégicas y 45 acciones operativas, de los cuales se cumple el 95.94% de las metas asociadas a este componente.

Para el Componente de Finanzas y sostenibilidad se trabajaron 3 acciones estratégicas y 15 acciones operativas, alcanzando un cumplimiento del 98% de las metas que corresponden a este componente.

Por su parte, en el Componente de Tecnología y Procesos se alcanza un cumplimiento del 99.20%, este se compone de un total de 5 acciones estratégicas y 17 acciones operativas. Finalmente, en el Componente de Cultura Social y Empresarial se trabajaron 5 acciones estratégicas y 7 acciones operativas, obteniendo un cumplimiento del 97.50% de las metas que pertenecen a este componente.

El detalle de estos datos se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7: Resultados POI-CMI Institucional por componente

	Componente	Ponderación	Peso porcentual obtenido	% Avance a la fecha
1	Beneficiarios y Operadores	42.00%	40.30%	95.94%
2	Finanzas y Sostenibilidad	20.00%	19.60%	98.00%
3	Tecnologia y Procesos	28.00%	27.78%	99.20%
4	Cultura Social y Empresarial	10.00%	9.75%	97.50%
Total		**100.00%**	**97.42%**	

Fuente: Sistema BI – Secretaría Técnica - 2019

Para cada uno de los componentes se desglosan los objetivos que los constituyen:

Tabla 8: Objetivos por componente

Componente	Objetivos
1. Beneficiarios y Operadores	**1a.** Incrementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, el acceso al crédito para la MIPYMES en un mínimo de 2,5 veces el crecimiento porcentual del PIB nominal registrado al 31 de diciembre de cada año, en las mejores condiciones posibles para los beneficiarios. **1b.** Implementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, los alcances establecidos en la Ley 9274, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.
2. Finanzas y Sostenibilidad	**2.** Lograr del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, mejorar la sostenibilidad financiera del FINADE en términos de un valor patrimonial, que registre un crecimiento anual real de al menos 2 pp, con indicadores de gestión acorde con los mejores parámetros establecidos por el Consejo Rector y los entes reguladores de los servicios financieros.
3. Tecnología y Procesos	**3.** Digitalizar los procesos y servicios brindados por el SBD del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre del 2021, de manera que se logre mejora en la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.
4. Cultura social y empresarial	**4.** Consolidar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, la estructura organizacional de la Secretaria Técnica, para adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica, polifuncional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social.

Fuente: Plan Estratégico SBD, 2016-2020

A continuación, se presenta el resultado alcanzado por cada una de las acciones estratégicas de los componentes del POI 2019, así como las actividades operativas que forman parte de cada una de las acciones estratégicas, sus metas, indicadores y productos.

4.1 Componente Beneficiarios y operadores

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

Objetivo: 1b. Implementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, los alcances establecidos en la Ley 8634 y sus Reformas, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.

Avance en el cumplimiento del objetivo (1a y 1b):

% de cumplimiento del objetivo al 31 de diciembre de 2019	**95,94%**

La siguiente tabla muestra el desglose del resultado obtenido en cada una de las acciones operativas planificadas para beneficiarios y operadores, objetivos 1a y 1b.

4.1.1. Acciones operativas del Componente Beneficiarios y Operadores

4.1.1.1. Acción estratégica 1a.1: Diseñar instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera de empresas a través del SBD. Esta acción estratégica se compone de nueve acciones operativas. El avance en el indicador de desempeño de cada una de ellas se muestra en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.1.1 Diseñar un Programa para emprendimientos tradicionales. (con componentes de aval y crédito)	1a.1.1.1 Contar con un Programa para emprendimientos tradicionales diseñado en el 2019	1a.1.1.1.1 Programa para emprendimiento tradicionales diseñado.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Programa para emprendimiento tradicionales
1a.1.2 Asegurar que los recursos disponibles para el 2019, colocar (monto principal) al menos un 25% en microcrédito.	1a.1.2.1 Contar en el 2019 con una colocación de al menos el 25% en microcrédito.	1a.1.2.1.1 Porcentaje de colocación en microcrédito.	85%	Dirección Comercial	No alcanzado	Colocación en microcrédito.
1a.1.3 Desarrollar límites al financiamiento de beneficiarios en función de grupo par.	1a.1.3.1 Contar límites al financiamiento de beneficiarios en función de grupo par durante el 2019.	1a.1.3.1.1 Límites al financiamiento de beneficiarios desarrollados.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Límites al financiamiento de beneficiarios.
1a.1.4 Ejecutar el programa de avales de cartera para el programa CAR.	1a.1.4.1 Contar con un Programa de avales de cartera para programa CAR ejecutado en el 2019.	1a.1.4.1.1 Programa de avales de cartera para programa CAR ejecutado.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Programa de avales de cartera para programa CAR.
1a.1.5 Identificar la demanda de recursos de los sectores productivos. como insumo para la Encuesta de inclusión financiera.	1a.1.5.1 Contar con la demanda de recursos de los sectores productivos identificada en el 2019.	1a.1.5.1.1 Demanda de recursos de los sectores productivos identificada.	80%	Dirección Comercial	No alcanzado	Informe sobre la demanda de recursos de los sectores productivos.
1a.1.6 Proyecto Mesa Técnica Banco Central Garantías Mobiliarias	1a.1.6.1 Concluir al 100% el proyecto de Garantías Mobiliarias en el primer cuatrimestre de 2019.	1a.1.6.1. Proyecto de Garantías Mobiliarias concluido	100%	Dirección de Riesgo	Alcanzada	Documentación contratación FINADE Documento Técnico Final Revisión y Aceptación Entregables Seguimiento de Entregables

1a.1.7 Desarrollar los lineamientos requeridas que permita la autorregulación de riesgos y gobernanzas de operadores financieros no regulados.	1a.1.7.1 Desarrollar un Modelo de Autorregulación y Autogestión de riesgos y gobernanzas de Operadores Financieros no regulados, durante el 2019.	1a.1.7.1.1 Modelo de Autorregulación y Autogestión de riesgos y gobernanzas de Operadores Financieros no regulados desarrollado.	100%	Dirección de Riesgo	Alcanzada	Lineamientos desarrollados.
1a.1.8 Realizar la respectiva capacitación a los operadores no regulados sobre las políticas y lineamientos.	1a.1.8.1 Realizar al menos dos capacitaciones durante el 2019.	1a.1.8.1.1 Cantidad de capacitaciones realizadas	90%	Dirección de Riesgo	No alcanzado	Listas de asistencia a capacitaciones presentaciones.
1a.1.9 Diseñar un nuevo producto para el mercado de Capital (SAFIS) Implementación	1a.1.9.1 Contar en el 2019 con un nuevo producto para el mercado de capital.	1a.1.9.1.1 Producto desarrollado	85%	Dirección de Riesgo	No alcanzado	Producto para el mercado de capitales

Para el caso de las metas no alcanzadas se debe rescatar que dada la relevancia sobre el traslado del FINADE al FONADE muchos de los esfuerzos generados por la Secretaría Técnica estuvieron direccionados hacia un traslado efectivo de dicho fondo. En el caso de la meta de microcrédito, no fue alcanzada en razón que los Bancos no cumplieron con la meta establecida.

4.1.1.2. Acción estratégica 1a.2: Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes. Se compone de doce acciones operativas, el avance en su indicador de desempeño se muestra en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.2.1 Gestionar el cumplimiento del 100% de las metas de colocación de recursos del SBD e Incrementando al 2019, el acceso al crédito para la MIPYMES en un mínimo de 1,5 veces el crecimiento porcentual del PIB nominal registrado al 31 de diciembre 2018, en las mejores condiciones posibles para los beneficiarios.	1a.2.1.1 Cumplir al 100% con el plan de seguimiento a la colocación de recursos de los bancos privados, públicos, FCD y FINADE.	1a.2.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de seguimiento a la colocación de recursos del FCD.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de seguimiento al plan de seguimiento a la colocación de recursos de los bancos privados.
1a.2.2 Capacitar y brindar fortalecimiento a los operadores financieros del SBD.	1a.2.2.1 Cumplir en un 100% con la ejecución del plan de capacitación y fortalecimiento de operadores financieros.	1a.2.2.1.1 Porcentaje de ejecución del plan de capacitación y fortalecimiento de operadores financieros.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de los resultados del plan de capacitación.
1a.2.3 Realizar al menos 3 acreditaciones y 3 reacreditaciones de operadores financieros.	1a.2.3.1 Contar al final del año 2019 con al menos 3 operadores acreditaos y 2 re-acreditados.	1a.2.3.1.1 Cantidad de operadores financieros acreditados y re-acreditados	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Acuerdo de Consejo Rector sobre la acreditación y reacreditación de operadores.
1a.2.4 Dar seguimiento a los proyectos a los proyectos o programas de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector	1a.2.4.1 Contar en el 2019 con la ejecución del 100% del plan de seguimiento a los proyectos o programas de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector	1a.2.4.1.1 Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan de seguimiento a los proyectos o programas de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de los resultados del plan de seguimiento.
1a.2.5 Dar seguimiento a los proyectos o programas aprobados por el Consejo Rector a los operadores financieros.	1a.2.5.1 Cumplir en un 100% con la ejecución del plan de seguimiento de los programas aprobados a los operadores financieros.	1a.2.5.1.1 Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan de seguimiento de los programas aprobados a los operadores financieros.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de los resultados del plan de seguimiento.
1a.2.6 Dar seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción del 2018.	1a.2.6.1 Cumplir en un 100% con la ejecución del plan de seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción del 2018.	1a.2.6.1.1 Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan de seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción del 2018.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de los resultados del plan de seguimiento.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.2.7 Realizar una auditoria operativa a los operadores financieros acreditados por el Consejo Rector para verificar al cumplimiento de lo aprobado en los programas acreditados y el uso de los recursos en el 2019.	1a.2.7.1 Ejecutar una auditoria operativa al 100% de los operadores financieros acreditados por el Consejo Rector para verificar el cumplimiento de lo aprobado en los programas acreditados y el uso de los recursos en el 2019.	1a.2.7.1.1 Cantidad de operadores financieros acreditados auditados.	33%	Dirección Comercial	No alcanzada	Informes de auditorias
1a.2.8 Ejecutar el seguimiento a la matriz de indicadores del Finade.	1a.2.8.1 Realizar una actualización mensual a la matriz de indicadores del FINADE en el 2019.	1a.2.8.1.1 Cantidad de actualizaciones a la matriz de indicadores del FINADE.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Matriz actualizada
1a.2.9 Impulsar un Programa de créditos verdes, y/o capital de riesgo orientado hacia la ecoeficiencia y descarbonización.	1a.2.9.1 Contar con el diseño de Plan de crédito para un Programa de ecoeficiencia y descarbonización en el 2019.	1a.2.9.1.1 Plan de crédito diseñado.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Diseño del plan de crédito.
1a.2.10 Realizar un seguimiento a la estrategia de manejo de imagen institucional en medios de comunicación y público en general.	1a.2.10.1 Contar en un 100% con la ejecución del plan para fortalecer el posicionamiento de SBD ante la comunidad nacional, en el 2019.	1a.2.10.1.1 Porcentaje de ejecución del plan para fortalecer el posicionamiento del SBD.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe
1a.2.11 Diseñar una campaña educativa.	1a.2.11.1 Contar en un 100% la ejecución del plan de trabajo para el diseño de una campaña educativa.	1a.2.11.1.1 Porcentaje de ejecución del plan de trabajo para el diseño de la campaña educativa	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe
1a.2.12 Dar seguimiento al plan de impulso a los canales digitales del SBD.	1a.2.12.1 Contar en un 100% la ejecución del plan para impulsar los canales digitales del SBD en el 2019.	1a.2.12.1.1 Porcentaje de ejecución del plan para impulsar los canales digitales del SBD.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe
1a.2.13 Inicio de operaciones Administración de la cartera traslada del Fondo de avales del FONADE	1a.2.13.1 Iniciar en el segundo semestre de 2019 la operativa del Fondo de Avales y Garantías.	1a.2.13.1.1 Fondo de Avales y Garantías en funcionamiento.	100%	Dirección de Crédito	Alcanzada	N/A
1a.2.14 Inicio de operaciones Administración de la cartera traslada del Fondo de financiamiento del FONADE	1a.2.14.1 Iniciar en el segundo semestre de 2019 la operativa del Fondo de Financiamiento.	1a.2.14.1.1 Fondo de Financiamiento en funcionamiento.	0%	Dirección de Crédito	No alcanzada	N/A

Para el caso de la meta sobre las auditorias a operadores financieras ha sido traslada para el 2020, en razón que mucho del esfuerzo de la Secretaría Técnica en el 2019 fue para trasladar el FINADE al FONADE. La operativa no pudo ser iniciada con motivo que el fondo de financiamiento no fue trasladado según lo planificado debido a retrasos en la entrega de la información por parte del Fiduciario.

En relación a la acción operativa 1a.2.1 sobre la gestión que debe realizar la Secretaría Técnica con la finalidad de obtener por parte de los operadores financieros y de cada uno de los fondos el cumplimiento del 100% de las metas de colocación de recursos del SBD. En ese sentido, en el cuadro siguiente se presenta los saldos de cartera al mes de diciembre de 2019 vrs la proyección y cumplimiento.

El cumplimiento de la meta en saldo de cartera planificado es de ¢400.506.162.514 y el saldo obtenido al 31 de diciembre del 2019 es de ¢399.859.000.000 para un porcentaje de cumplimiento de un 99.80%.

Es importante indicar que al momento de la elaboración de este informe no se contó con la información de FINADE, DESYFIN y COOPEASSA que no enviaron la información en tiempo. El caso del FINADE es alarmante ya que acumulan 3 meses sin enviar la información de SICVECA pese a las constantes solicitudes que se les ha hecho desde la Secretaría Técnica por medio de oficios, correos y reuniones.

En la siguiente tabla se presentan las proyecciones y los saldos disponibles a la fecha.

Tabla 9: Fondos y Recursos Establecidos en la Ley 9274

FONDOS Y RECURSOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 9274
PROYECCIONES/SALDOS PARA 2019
En colones
A diciembre, 2019

FONDOS	Proyección 2019	dic-19	Porcentaje de ejecución
FINADE			
Fondo de Financiamiento	140 506 797 087	126 274 000 000	
Subtotal saldo de cartera	**140 506 797 087**	**126 274 000 000**	**90%**
FONDO DE CRÉDITO DE DESARROLLO (FCD)			
Banco Nacional	35 000 000 000		
Banco de Costa Rica	20 000 000 000		
Subtotal saldo de cartera	**55 000 000 000**	**43 724 000 000**	**79%**
FONDO DE FINANCIAMIENTO DE DESARROLLO (FOFIDE)			
Banco Nacional	40 000 000 000		105%
Banco de Costa Rica	28 225 805 250		90%
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	24 773 560 177		103%
Subtotal saldo de cartera	**92 999 365 427**	**100 273 000 000**	**108%**
BANCOS PRIVADOS ACOGIDOS AL INCISO ii) art.59 Ley 1644.			
BAC San José	96 000 000 000	115 494 541 743	120%
Banco BCT	9 000 000 000	8 376 918 396	93%
Banco Improsa	7 000 000 000	5 716 539 861	82%
Subtotal saldo de cartera	**112 000 000 000**	**129 588 000 000**	**116%**
Total de saldo de cartera	**400 506 162 514**	**399 859 000 000**	**99,8%**

Fuente: Dirección Comercial y Desarrollo, Secretaría Técnica 2020.

Con respecto a los fondos del FINADE proyectados para colocación el porcentaje de ejecución alcanzado en el saldo de cartera es de un 90% (sin tomar en cuenta la información de los meses de octubre, noviembre y diciembre).

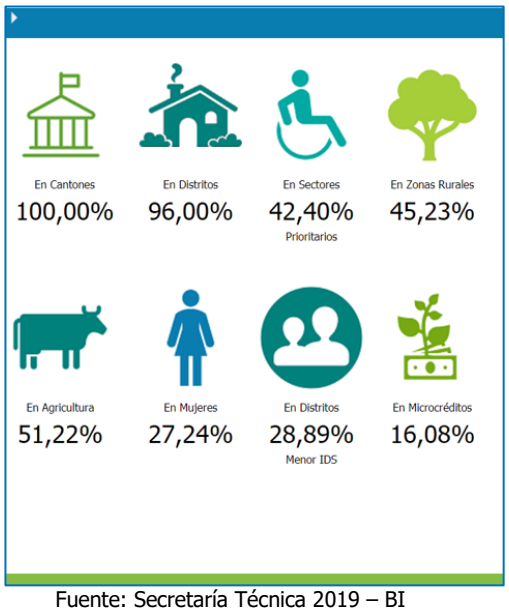
En relación al Fondo de Crédito para el Desarrollo la colocación proyectada en saldo de cartera es de ¢55.000.000.000 y la colocación es de ¢43.724.000.000 dejando un porcentaje de cumplimiento del 79%.

El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo obtiene un 108% en la ejecución de las metas proyectadas, al igual que los bancos privados acogidos al inciso II) alcanzan una ejecución del 116%.

Los principales indicadores del Sistema de Banca para el Desarrollo (Colocaciones históricas)

Como se puede observar en la siguiente figura se destaca la colocación de recursos en microcrédito del 16,08%, en mujeres del 27,24%, en agricultura un 51,22%, en zona rurales un 45,23%, en sectores prioritarios un 42,40%, un 28,89% en distritos de menor Índice de Desarrollo Social (IDS). Además, el índice de penetración de los recursos del SBD en los cantones de Costa Rica es del 100% y en distritos del 96,00%.

Figura 6: Principales Indicadores: Colocaciones Históricas del SBD



Fuente: Secretaría Técnica 2019 – BI

4.1.1.3. Acción estratégica 1a.3: Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país. Esta acción se compone de tres acciones operativas las cuales se detallan seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.3.1 Implementar al menos un clúster que propicien el desarrollo y el encadenamiento de actividades de alto valor.	**1a.3.1.1** Contar con al menos un clúster en el 2019 en proceso de ejecución con incidencia en el desarrollo y el encadenamiento de actividades de alto valor	**1a.3.1.1.1** Clúster en proceso de ejecución.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Clúster.
1a.3.2 Ejecutar el plan de trabajo del Programa de Ganadería.	**1a.3.2.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de trabajo del programa de ganadería en el 2019.	**1a.3.2.1.1** Porcentaje de ejecución.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de ejecución del plan de trabajo.
1a.3.3 Ejecutar el plan de trabajo del Programa de Turismo.	**1a.3.3.1.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de trabajo del programa de turismo en el 2019.	**1a.3.3.1.1.1** Porcentaje de ejecución	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de ejecución del plan de trabajo.

4.1.1.4. Acción estratégica 1a.4: Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones. Se compone de dos acciones operativas y el avance de las mismas se detalla en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.4.1 Ejecutar el plan de trabajo para implementar y dar seguimiento a los programas de capital semilla, aprobados por el Consejo Rector.	**1a.4.1.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de implementación y seguimiento en el 2019.	**1a.4.1.1.1.** Porcentaje de ejecución del plan.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de ejecución del plan de seguimiento.
1a.4.2 Ejecutar el plan de seguimiento a los proyectos o programas de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector.	**1a.4.2.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de seguimiento en el 2019.	**1a.4.2.1.1** Porcentaje de ejecución del plan.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de ejecución del plan de seguimiento.
1a.4.3 Dar seguimiento a la implementación de un modelo de capital de riesgo.	**1a.4.3.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de seguimiento a la implementación del modelo de capital riesgo en el 2019.	**1a.4.3.1.1** Porcentaje de ejecución del plan.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe de ejecución del plan de seguimiento.

4.1.1.5. Acción estratégica 1a.5: Convertir la Banca de Desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria. Se compone de una acción operativa y su avance de cumplimiento se detalla seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.5.1 Participar como contraparte de la Mesa Técnica Banco Central Banca en temas de Ética, Protocolo de Protección al Cliente (Inclusión Financiera)	1a.5.1.1 Desarrollar las políticas de protección al cliente del SBD y obtención de la hoja de ruta hacia la certificación de responsabilidad social de los operadores de Banca para el Desarrollo, durante el 2019.	1a.5.1.1.1 Porcentaje de avance del desarrollo de las políticas según plan trabajo del cuadro de mando integral.	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Políticas desarrolladas. Hoja de ruta.

4.1.1.6. Acción estratégica 1a.6: Lograr que al 2020 el SBD cuente con un marco normativo y con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. Se compone de 4 acciones operativas de las cuales su avance se detalla en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.6.1 Hacer los ajustes correspondientes en Gobierno Corporativo, organización y control para la plena implementación de la nueva estrategia del SBD.	1a.6.1.1 Contar en el 2019 con la actualización del marco de Gobierno Corporativo.	1a.6.1.1.1 Marco de Gobierno Corporativo Actualizado	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Documento actualizado de Gobierno Corporativo.
1a.6.2 Actualizar mensualmente la información crediticia que se requiere para la toma de decisiones durante el 2019.	1a.6.2.1 Mantener actualizado mensualmente la información crediticia que se requiere para la toma de decisiones durante el 2019.	1a.6.2.1.1 Base actualizada mensualmente.	100%	Dirección de Riesgo	Alcanzada	Base de datos actualizadas-Sistema funcionando.

1a.6.3 Envío del informe anual del de avales SUGEF debidamente validado en el 2019.	1a.6.3.1 Enviar el informe anual del estado de avales SUGEF debidamente validado en el 2019.	1a.6.3.1.1 Informe de Avales remitido	100%	Dirección de Riesgo	Alcanzada	Informe de avales.
1a.6.4 Dar seguimiento a los temas propuestos en la agenda anual de la mesa técnica SUGEF en el 2019. (Efectuar la implementación de las políticas sobre Legitimación de capitales a nivel de operadores financieros no regulados)	1a.6.4.1 Implementar al 100% las políticas sobre Legitimación de capitales a nivel de operadores financieros no regulados	1a.6.4.1.1 Porcentaje de implementación de las políticas sobre Legitimación de capitales a nivel de operadores financieros no regulados.	93%	Dirección de Riesgo	No alcanzada	Acuerdos

Para el caso de la meta 1a.6.4.1 cuyo avance fue de 93% al cierre de este informe, el restante porcentaje del cumplimiento de esta meta será trabajado durante el mes de enero, en razón de la agenda de la SUGEF.

4.1.1.7. Acción estratégica 1a.7: Evaluar el Sistema de Banca para el Desarrollo, se compone de dos acciones operativas y su cumplimiento se detalla seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.7.1 Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico.	1a.7.1.1 Contar con un sistema de indicadores y controles para el SBD.	1a.7.1.1.1 Sistema de indicadores y controles creados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Sistema de indicadores y controles.
1a.7.2 Diseñar una tipología para el sector de pyme turístico	1a.7.2.1.1 Contar con una tipología que permita definir el sector de la pyme turística en Costa Rica durante el 2019.	1a.7.2 Tipología para definir el sector de la pyme diseñada.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Tipología para definir el sector de la pyme turística en Costa Rica.

4.1.1.8. Acción estratégica 1a.8: Aplicar encuesta para medir la percepción sobre la satisfacción de los beneficiarios del SBD, consta de dos acciones operativas y su avance al cierre del semestre se muestra en la tabla siguiente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.8.1 Presentar a los Operadores Financieros resultados obtenidos de la evaluación sobre el servicio ofrecido a los beneficiarios 2018.	1a.8.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación a los OF en el primer trimestre del 2018.	1a.8.1.1.1 Cantidad de operadores financieros a los que les fueron comunicados los resultados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Presentación realizada a los operadores financieros.
1a.8.2 Efectuar la evaluación del servicio Cliente para conocer el Índice de Satisfacción del Cliente 2018.	1a.8.2.1 Obtener un Índice de Satisfacción del Cliente para el período 2018, mayor o igual al 90%.	1a.8.2.1.1 Porcentaje obtenido del Índice de Satisfacción del Cliente.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Un informe sobre el nivel de satisfacción de los beneficiarios

4.1.1.9. Acción estratégica 1a.9: Medir anualmente la percepción de los Operadores Financieros sobre los servicios ofrecidos por la Secretaría Técnica y el FINADE con estándares internacionales. Se compone de dos acciones operativas y seguidamente se muestra el detalle de su avance al cierre del semestre.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.9.1 Comunicar los resultados obtenidos en la evaluación del 2018 a la Secretaría Técnica.	1a.9.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación a la Secretaría Técnica en el primer trimestre del 2019.	1a.9.1.1.1 Resultados comunicados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Acta de Comité Ejecutivo. Presentación realizada.
1a.9.2 Comunicar los resultados obtenidos en la evaluación del 2018 al FINADE.	1a.9.2.1 Comunicar los resultados de la evaluación al FINADE en el primer trimestre del 2019.	1a.9.2.1.1 Resultados comunicados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Acta de Comité Ejecutivo. Presentación realizada.

4.1.1.10. Acción estratégica 1a.10: Esta acción corresponde a Medir anualmente la percepción sobre el nivel de satisfacción del servicio del cliente interno en la Secretaría Técnica. Se compone dos acciones operativas y su estado al cierre del semestre se muestra seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1a.10.1 Efectuar la evaluación del servicio al cliente interno para conocer el índice de satisfacción del cliente interno en la ST.	1a.10.1.1 Obtener un índice de satisfacción del cliente interno que sirva de línea base para posteriores evaluaciones	1a.10.1.1.1 Evaluación del cliente interno-ejecutada.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Informe de evaluación de cliente interno.
1a.10.2.1 Comunicar los resultados obtenidos en la evaluación del 2018 al Comité Ejecutivo.	1a.10.2.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación del cliente interno del 2018 en el primer trimestre del 2019.	1a.10.2.1.1 Resultados comunicados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Acta de Comité Ejecutivo. Presentación realizada.

4.1.1.11. Objetivo 1b: Implementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, los alcances establecidos en la Ley 9274, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.

Este objetivo se tiene una única **acción estratégica 1b.1:** Lograr al 31 de diciembre del 2020, el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Consejo Rector en cuanto a la asignación y uso de los recursos para la atención de los beneficiarios de la Ley por parte del INA. Esta acción operativa se compone de tres acciones operativas, de las que su avance de cumplimiento se detalla seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
1b.1.1 Dar seguimiento al cumplimiento de las políticas definidas por el CR al INA sobre el uso del 15%.	1b.1.1.1 Contar en un 100% la ejecución del plan de seguimiento al cumplimiento a las políticas del INA en el 2019.	1b.1.1.1.1 Porcentaje de ejecución del plan.	100%	Dirección comercial	Alcanzada	Informe de ejecución del plan de seguimiento.
1b.1.2 Coordinar con el INA el desarrollo e implementación de acciones para la promoción del emprendimiento, cadenas productivas y asistencia técnicas.	1b.1.2.1 Cumplir en un 100% la ejecución del plan de trabajo en el 2019.	1b.1.2.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan.	100%	Dirección Comercial	Alcanzada	Informe sobre coordinación de acciones de trabajo con el INA.
1b.1.1.3 Proponer una arquitectura de procesos para el funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial propuesto por el INA en su modelo de atención.	1b.1.1.3.1 Contar con una arquitectura de procesos para el funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial propuesto por el INA en su modelo de atención a junio de 2019.	1b.1.1.3.1.1 Arquitectura de procesos diseñada.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Arquitectura de procesos diseñada

5. Componente Finanzas y sostenibilidad

Objetivo 2: Lograr del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, mejorar la sostenibilidad financiera del 2016 en términos de un valor patrimonial, que registre un crecimiento anual real de al menos 2 pp, con indicadores de gestión acorde con los mejores parámetros establecidos por el Consejo Rector y los entes reguladores de los servicios financieros.

% de cumplimiento del objetivo al 31 de diciembre de 2019	**98.00%**

5.1.1 Acciones operativas del componente 2.

5.1.1.1. Acción estratégica 2.1: Lograr que al 2020 el SBD cuente con un marco normativo y con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. Esta acción estratégica se compone de seis acciones operativas, las cuales seguidamente muestran su cumplimiento al cierre del primes semestre del 2019.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
2.1.1 Comunicación, Sistema de Información Gerencial	2.1.1.1 Contar con 12 informes de cartera durante el 2019.	2.1.1.1.1 Cantidad de informes realizados	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Informes realizados
2.1.2 Realizar mantenimiento y soporte mensual a la base de datos de operadores financieros.	2.1.2.1 Contar con 12 mantenimiento y soporte de forma mensual a la base de datos de operadores financieros.	2.1.2.1.1 Cantidad de actualizaciones de base de datos	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Mantenimientos realizados
2.1.3 Realizar informes de riesgo operativo.	2.1.3.1.1 Contar con 2 informes de riesgo operativo durante el 2019.	2.1.3.1.1 Cantidad de informes realizados	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Un informe realizado
2.1.4 Realizar informes sobre entorno macroeconómico 2019.	2.1.4.1 Contar con 2 informes de entorno macroeconómico durante el 2019.	2.1.4.1.1 Cantidad de informes realizados	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Un informe realizado.
2.1.5 Finalizar las políticas de operadores	2.1.5.1 Contar con las políticas de acreditación	2.1.5.1.1 Políticas de acreditación actualizadas, en	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Políticas de acreditación actualizadas.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
financieros actualizadas.	de operadores financieros actualizadas.	función de la nueva visión estratégica.				
2.1.6 Implementación del modelo sobre ética institucional durante el 2019.	2.1.6.1 Contar con una hoja de ruta para la implementación del modelo sobre ética institucional durante el 2019.	2.1.6.1.1 Porcentaje de avance del plan de implementación de la hoja de ruta.	90%	Dirección de Riesgos	No alcanzada	Hola de ruta actualizada.
2.1.7 Actualización de modelo de gestión de riesgos de alcance y aplicación directa al FONADE.	2.1.7.1 Contar en el 2019 con un modelo de gestión de riesgos de alcance y aplicación directa al FONADE.	2.1.7.1.1 Modelo Desarrollado.	95%	Dirección de Riesgos	No alcanzada	Modelo Desarrollado
2.1.8 Aplicación del Modelo SEVRI-RO	2.1.8.1 Contar la aplicación del Modelo SEVRI-RO en el 2019 (octubre y noviembre)	2.1.8.1.1 Contar con una aplicación del Modelo de SEVRI-RO.	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Modelo aplicado
2.1.9 Realizar Autoevaluación del Control Interno	2.1.9.1 Realizar la aplicación de Autoevaluación de Control Interno en el 2019.	2.1.9.1.1 Contar con una aplicación del Modelo de Autoevaluación de Control Interno.	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Modelo de autoevaluación aplicado
2.1.10 Realizar boletines de control interno.	2.1.10.1 Contar con 12 boletines sobre control interno socializados en el 2019.	2.1.10.1.1 Cantidad de boletines sobre control interno socializados.	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Boletines
2.1.11 Realizar seguimiento al SEVRI, Control y Recomendaciones de Auditoría Interna.	2.1.11.1 Realizar al menos 1 seguimiento anual de cada uno de los temas de SEVRI, Control y Recomendaciones de Auditoría Interna.	2.1.11.1.1 Contar con al menos 1 seguimiento por tema de forma anual, validada por la Auditoría Interna.	100%	Dirección de Riesgos	Alcanzada	Seguimiento realizado

Al cierre de este informe la meta 2.1.6.1 alcanza un cumplimiento del 90%, el porcentaje restante será trabajado en los primeros meses del 2020.

De igual forma la meta 2.1.7.1 que alcanza un porcentaje de cumplimiento del 95%, el porcentaje restante será trabajado en los primeros meses del 2020.

5.1.1.2. Acción estratégica 2.2: Posicionar como canal ideal para distribuir recursos de desarrollo de organismos internacionales y agencias de cooperación, fortalecer los mecanismos de captación locales y el grado de exigencia y control sobre el uso que intermediarios financieros regulados le dan a los fondos de SBD. Esta acción se compone de dos acciones operativas, en la siguiente tabla se muestra su nivel de cumplimiento.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
2.2.1 Elaborar informe semestral a operadores financieros.	2.2.2.1 Contar con al menos un informe semestral a operadores financieros durante el 2019.	2.2.2.1.1 Cantidad de informes de supervisión realizados.	100%	Dirección de Riesgo	Alcanzada	Informe de supervisión.
2.2.2 Realizar visitas a operadores planificadas.	2.2.2.1 Realizar 18 visitas a operadores durante el 2019.	2.2.2.1.1 Cantidad de visitas efectuadas In Situ.	95%	Dirección de Riesgo	No alcanzada	Cronograma de visitas

La meta 2.2.2.1 alcanza un cumplimiento del 95% al cierre de este informe, el restante porcentaje será trabajado en los primeros meses del 2020.

5.1.1.3. Acción estratégica 2.3: Dar seguimiento a los indicadores de Sostenibilidad del FINADE para 2019, de acuerdo a lo establecido en la Ley 9274, Artículo 60. Corresponden a esta acción estratégica dos acciones operativas, el nivel de cumplimiento de las mismas se muestra en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
2.3.1 Revisión mensual los estados financieros del fideicomiso.	2.3.1.1 Contar con 11 revisiones de los estados financieros del FINADE durante el 2019.	2.3.1.1.1 Cantidad de revisiones a los estados financieros realizados.	100%	Dirección de Finanzas	Alcanzada	Matriz de seguimiento a los indicadores del FINADE
2.3.2 Alimentar la matriz de seguimiento de FINADE.	2.3.2.1 Contar con la matriz de seguimiento de FINADE actualizada mensualmente durante el 2019.	2.3.2.1.1 Matriz de seguimiento de FINADE actualizada	100%	Dirección de Finanzas	Alcanzada	Matriz de seguimiento a los indicadores del FINADE

6. Componente Tecnología y Procesos

Objetivo Estratégico 3: Digitalizar los procesos y servicios brindados por el SBD del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre del 2021, de manera que se logre mejora en la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.

% de cumplimiento del objetivo al primer semestre de 2019	**99.20%**

6.1.1 Acciones operativas del Componente 3.

6.1.1.1 Acción estratégica 3.1: Optimizar a través de las herramientas digitales los ciclos de Operación y Gobierno SBD**".** Se compone de la siguiente acción operativa. Esta acción cuenta con dos acciones operativas las cuales seguidamente se muestra el cumplimiento al cierre del primer semestre de 2019.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o servicio
3.1.1 Implementar el Proyecto Fase II (Proceso de contratación administrativa, Core Bancario, ERP, Banca Virtual)	3.1.1.1 Cumplimiento del 100% del porcentaje de las tareas asignadas en el cronograma acordado. Nota: Las áreas involucradas son Dirección de Operaciones, Unidad Técnica Finade y DED.	3.1.1.1.1 Porcentaje de avance del proyecto	100%	Dirección de Estrategia Digital	Alcanzada	Contratación Core bancario ERP Banca Virtual
3.1.2 Implementar las plataformas tecnológicas requeridas para el traslado del FONADE (implementación Módulo de Inversiones y Ajuste Módulo Contable para los procesos operativos de finanzas	3.1.2.1 Contar con la implementación de las plataformas tecnológicas adquiridas (ERP Cloud, Core Bancario y centros de costos) para procesos operativos de finanzas durante el 2019	3.2.2.1.1 Plataformas tecnológicas implementadas.	100%	Dirección de Finanzas	Alcanzada	Plataformas tecnológicas.

6.1.1.2 Acción estratégica 3.2: Desarrollar la primera fase del gobierno corporativo de la Dirección de Estrategia Digital. Se compone de dos acciones operativas la cuales seguidamente se muestra su avance al cierre del primer semestre 2019.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
3.2.1 Ejecutar la Etapa Final al seguimiento del Proyecto de Diagnóstico, Rediseño, optimización, documentación de los servicios y procesos de la ST y su incorporación en el BPM "Proyecto con KPMG".	3.2.1.1 Cumplir con el 100% del cronograma acordado.	3.2.1.1.1 Porcentaje de avance del proyecto.	100%	Dirección de Estrategia Digital	Alcanzada	Informe de Diseño Organizacional, Perfiles de puesto, Requerimiento ERP y Core, Modelo de Gestión por Competencias, Modelo Gestión del Desempeño, Manual de Procesos de la ST e Identificación de brechas para capacitación
3.2.2 Implementar la seguridad en la red del SBD	3.2.2.1 Contar al 100% con la implementación de la seguridad de la red del SBD, según lo establecido en el plan de acción para el año 2019.	3.2.2.1.1 Porcentaje del diagnóstico y presupuesto de la seguridad de la red del SBD según cronograma.	100%	Dirección de Estrategia Digital	Alcanzada	Diagnóstico y presupuesto

Durante el año 2019, se finalizó el proyecto de documentación de todos los procesos de la Secretaría Técnica y el FONADE, con la Empresa KPMG. Este proyecto permite que cada una de la Direcciones cuenta con todos sus procesos debidamente documentados.

En el caso de la seguridad de la información se procedió a realizar un diagnóstico y la estimación de un presupuesto que permita planificar debidamente para el próximo periodo la implementación de un proyecto que busque fortalecer la seguridad de la Red del SBD.

6.1.1.3 Acción estratégica 3.3: Lograr que en el 2020 el SBD cuente con un marco normativo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales. Se compone de cinco acciones operativas, en la siguiente tabla se muestra el cumplimiento al cierre del primer semestre 2019.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto
3.3.1 Avanzar en la conformación del compendio normativo del SBD.	3.3.1.1 Desarrollar al 100% la fase de integración de los acuerdos del Consejo Rector conforme la taxonomía aprobada, durante el 2019.	3.3.1.1.1 Porcentaje de desarrollo de la fase de integración al mes de diciembre de 2019.	90%	Dirección Ejecutiva	No alcanzada	Compendio normativo
3.3.2 Coordinar el desarrollo de disposiciones normativas conforme el interés institucional	3.3.2.1 Desarrollar al menos el 80% de los proyectos normativos requeridos, durante el 2019.	3.3.2.1.1 Cantidad de requerimientos de naturaleza normativa entre proyectos desarrollados al mes de diciembre de 2019	90%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Proyectos normativos (conforme naturaleza del instrumento jurídico)
3.3.3 Divulgación y capacitación sobre normativa aplicable al SBD	3.3.3.1 Ejecutar al menos un evento de divulgación y capacitación trimestral, durante el 2019	3.3.3.1.1 Cantidad de eventos ejecutados trimestralmente	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Webinar, charla, conversatorio, ponencia, etc.
3.3.4 Brindar asistencia técnica	3.3.4.1 Atender al menos el 90% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2019.	3.3.4.1.1 Porcentaje de atención al mes de diciembre de 2019.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Documento y/o correo electrónico contentivo del respectivo criterio técnico, investigación, análisis, interpretación, evaluación.
3.3.5 Atender y participar en los procesos administrativos y similares de la Secretaría Técnica	3.3.5.1 Cumplir con al menos el 90% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2019.	3.3.5.1.1 Porcentaje de atención al mes de diciembre de 2019.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Documentos y/o correo electrónico

La meta 3.3.1.1 alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 90%, el porcentaje restante será trabajado en los primeros meses del 2020.

6.1.1.4 Acción estratégica 3.4: Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD. Esta acción se compone de tres acciones operativas, de las cuales seguidamente se muestra el avance al cierre del primer semestre.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
3.4.1 Valorar y ajustar la estructura de Gobierno Institucional según la estrategia aprobada por el CR.	3.4.1.1 Realizar los ajustes requeridos en Gobierno Institucional durante el 2019.	3.4.1.1.1 Ajustes en Gobierno Institucional realizados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Documento de Gobierno Institucional ajustado.
3.4.2 Ajustar la estructura organizacional según la estrategia aprobada por el CR.	3.4.2.1 Realizar los ajustes requeridos en la estructura organizacional durante el 2019.	3.4.2.1.1 Ajustes en la estructura organizacional realizados.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Estructura Organizacional ajustada.
3.4.3 Diseñar el sistema de control para la nueva estrategia aprobada por el CR.	3.4.3.1 Realizar los ajustes requeridos en los mecanismos de control de la estrategia durante el 2019.	3.4.3.1.1 Ajustes en mecanismo de control realizados.	100%	Dirección ejecutiva	Alcanzada	Mecanismos de control

6.1.1.5 Acción estratégica 3.5: Realizar el traslado del FONADE del Fiduciario BCR a la Secretaría Técnica del SBD. Se compone de cuatro acciones operativas, su nivel de cumplimiento se muestra seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
3.5.1 Normativa institucional: actualizar los reglamentos y acuerdos relacionados al traslado de Finade al FONADE. Así como, desarrollar o actualizar las políticas, lineamientos y/o procesos para el manejo de la operativa, finanzas y administración del FONADE.	3.5.1.1.1 Contar con el 100% de la normativa actualizada, según cronograma establecido.	3.5.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del cronograma establecido.	100%	Dirección de Crédito	Alcanzada	Contar con los reglamentos y acuerdos actualizados y aprobados. Contar con la normativa relacionada a la operativa, administración y finanzas del FONADE actualizada y aprobada

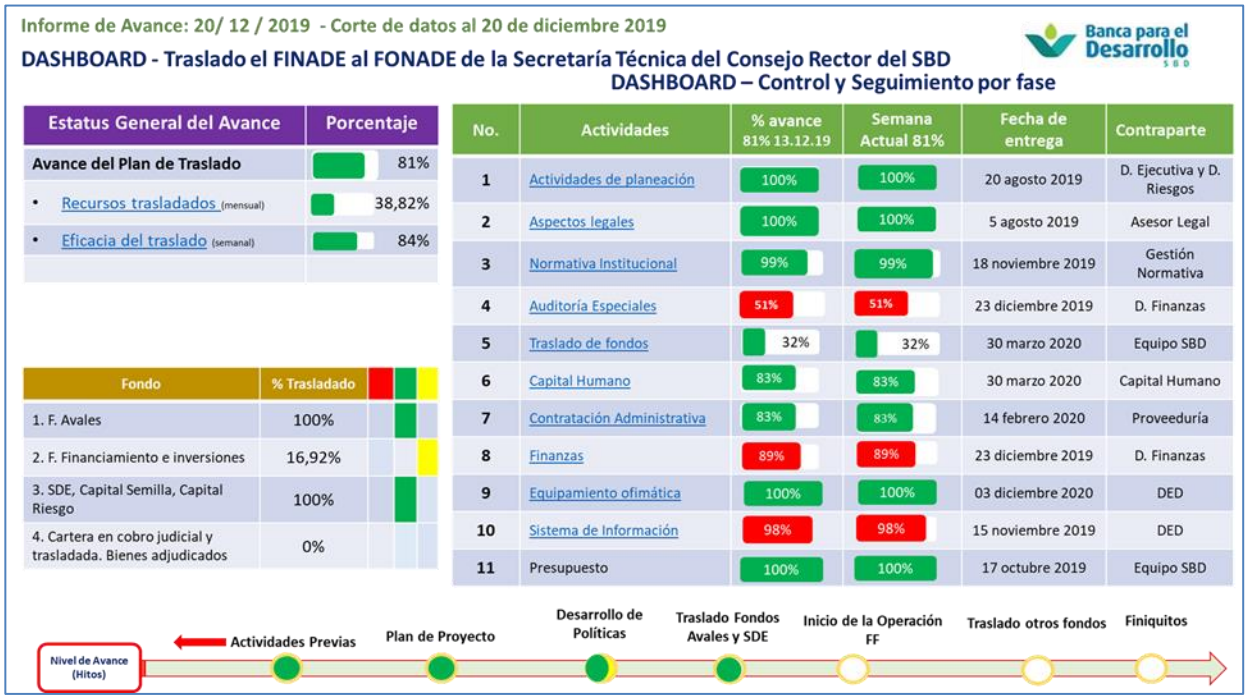
3.5.2. Elaborar las contrataciones administrativas relacionadas a: auditorías, estudios especiales, adquisición de plataformas tecnológicas (Core Bancario, ERP, Riesgos, otros), proceso contable a las normas NIF, otros	3.5.2.1.1 Contar con los requerimientos para la o las contrataciones de servicios outsourcing requeridos para el proceso de crédito durante el 2019.	3.5.2.1.1 Número de requerimientos para las contrataciones outsourcing del proceso de crédito realizados.	92.50%	Dirección de Crédito	No alcanzada	Servicios adjudicados para efectuar: a. Auditorías (cierre Finade y apertura FONADE; estados de juicios) b. Estudios especiales (expedientes); contratos y contrataciones del FINADE c. Adquisición de plataformas tecnológicas de Procesos contables NIF
3.5.3. Implementar las plataformas tecnológicas adquiridas para los procesos operativos, de finanzas y otros.	3.5.3.1.1 Cumplir con el 100% de las tareas asignadas en la implementación del Core Bancario según el plan de implementación acordado por la Dirección y la empresa contratada.	3.5.3.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento de las actividades dispuestas en el plan e implementación del Core Bancario.	100%	Dirección de Crédito	Alcanzada	Plataformas tecnológicas implementadas
3.5.4. Efectuar el traslado de los fondos del Finade al FONADE. (*)	3.5.4.1 Cumplir al 100% con el plan del traslado de fondos del FINADE al FONADE.	3.5.4.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de traslado.	100%	Dirección de Finanzas	Alcanzada	Fondos en el FONADE

(*) Seguidamente se adjunta dashboard de indicadores de traslado del FINADE al FONADE, donde se indica que el porcentaje de traslado con corte al 20 de diciembre de 2019.

Para la meta 3.5.2.1.1 que obtuvo un cumplimiento del 92.50% se trabajarán el porcentaje restante en los primeros meses del año, esto debido al atraso ocurrido en el traslado del FINADE al FONADE en razón de atrasos en la entrega de información por parte del fiduciario, lo que ha llevado a la Secretaría Técnica a entrar en negociaciones con el fiduciario a fin de realizar un replanteamiento del traslado.

Con respecto al avance se tiene lo siguiente:

Figura 7: Avance en el Traslado del FINADE al FONADE



Informe de Avance: 20/ 12 / 2019 - Corte de datos 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
Avance del Plan de Traslado	81%
• Recursos trasladados (mensual)	38,82%
• Eficacia del traslado (semanal)	84%

Fondo	% Trasladado
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%

No.	Actividades	% avance 81% 13.12.19	Semana Actual 81%	Fecha de entrega	Contraparte
1	Actividades de planeación	100%	100%	20 agosto 2019	D. Ejecutiva y D. Riesgos
2	Aspectos legales	100%	100%	5 agosto 2019	Asesor Legal
3	Normativa Institucional	99%	99%	18 noviembre 2019	Gestión Normativa
4	Auditoría Especiales	51%	51%	23 diciembre 2019	D. Finanzas
5	Traslado de fondos	32%	32%	30 marzo 2020	Equipo SBD
6	Capital Humano	83%	83%	30 marzo 2020	Capital Humano
7	Contratación Administrativa	83%	83%	14 febrero 2020	Proveeduría
8	Finanzas	89%	89%	23 diciembre 2019	D. Finanzas
9	Equipamiento ofimática	100%	100%	03 diciembre 2020	DED
10	Sistema de Información	98%	98%	15 noviembre 2019	DED
11	Presupuesto	100%	100%	17 octubre 2019	Equipo SBD

Fuente: Secretaría Técnica, Equipo de traslado de FINADE al FONADE, 2019

Durante el año 2019 el proyecto institucional de mayor importancia es el relacionado al traslado del Finade al Fonade, el cual surge a partir de la Reforma de la Ley 8634, Sistema de Banca para el Desarrollo, de 23 de abril 2008, publicada en el periódico La Gaceta el 18 de marzo del 2019.

Dentro de esta reforma se crea el Fondo Nacional para el Desarrollo (Fonade), el cual es un patrimonio autónomo, administrado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), según el art 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 Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (Finade), a través de la Unidad Técnica, en cuyo caso son administrados por un banco

público, deben de ser trasladados al fondo (Fonade), y el Finade desaparece. 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 Sistema de Banca para el Desarrollo, desde el año 2017 y 2018 ha venido preparando mediante la generación estudios sobre la optimización de procesos e indicadores de medición, tanto de la Secretaría Técnica como del Finade, así como el análisis y propuesta de la estructura organizacional y perfiles de los puestos acorde 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 se encuentran:

- 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 el apoyo a los procesos requeridos con el Fonade, así como a otras direcciones como la Comercial para la implementación de plan estratégico institucional. La cual 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:

1. Actividades de planificación
2. Aspectos legales
3. Normativa institucional
4. Auditorías especiales
5. Traslado de fondos
6. Capital humano y servicios profesionales
7. Contratación Administrativa
8. Finanzas
9. Equipamiento de ofimática – Tecnología
10. Sistemas de información
11. Presupuesto

Al mes de diciembre 2019, el avance general del proyecto es de un 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%.

En cuanto al fondo de financiamiento e inversiones se logró trasladar el 16,92%, dejando para inicios del año 2020 lo restante de este fondo, así como el traslado de los bienes adjudicados, cartera de cobro judicial y trasladada.

Queda pendiente, para inicios del 2020, finalizar con algunas actividades relacionadas con sistemas de información, finanzas y auditorías especiales. Con referencia a este último punto, es importante 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 entre, Banco de Costa Rica, la empresa adjudicada a efectuar las auditorías especiales y SBD, a fin de encontrar soluciones en conjunto para lograr el finiquito en el mes de marzo 2020.

7. Cultura social y empresarial

Objetivo Estratégico 4: "Consolidar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, la estructura organizacional de la Secretaria Técnica, para adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica, poli-funcional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social".

% cumplimiento del objetivo al 31 de diciembre de 2019	**97.50%**

7.1 Acciones operativas del componente 4

7.1.1 Acción estratégica 4.1: Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores del SBD para el 2020. Se compone de dos acciones operativas, el avance al cierre del semestre se muestra en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
4.1.1 Determinar las necesidades de capacitación, elaborar el plan y presentar a aprobación el plan	4.1.1.1 Contar con un Plan de capacitación durante el 2019.	4.1.1.1.1 Plan de capacitación elaborado.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Plan de capacitación
4.1.2 Seguimiento al Plan de Capacitación 2019	4.1.2.1 Ejecutar en el 2019 al menos el 100% del seguimiento al Plan de Capacitación 2019.	4.1.2.1.1 Porcentaje de capacitación logrado en el 2019.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Plan de capacitación actualizado

7.1.2 Acción estratégica 4.2: Aplicar el modelo de evaluación del desempeño con un enfoque en competencias. Esta se compone de una acción operativa, su avance se muestra seguidamente.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
4.2.1 Aplicación de la evaluación por parte de los colaboradores y jefaturas	4.2.1.1 Realizar la evaluación del desempeño durante el 2019.	4.2.1.1.1 Evaluación del desempeño aplicada.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Informe de evaluación de desempeño.

7.1.3 Acción estratégica 4.3: corresponde a Evaluar el Clima Organizacional de la Secretaría Técnica del CR del SBD. Se compone de dos acciones operativas y su avance al cierre del semestre se muestra en la siguiente tabla.

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
4.3.1 Realizar el proceso de contratación	4.3.1.1 Evaluar el clima organizacional en el 2019	4.3.1.1.1 Evaluación del clima organizacional aplicada.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Informe de evaluación del clima organizacional
4.3.2 Realizar un proceso de contratación para el manejo de Gestión del Cambio Organizacional	4.3.2.1 Elaborar en el segundo semestre del 2019 los requerimientos para la contratación para el manejo de Gestión del Cambio Organizacional.	4.3.2.1.1 Requerimientos para la contratación para el manejo de Gestión del Cambio Organizacional realizados.	50%	Dirección Ejecutiva	No alcanzada	Avance en la elaboración de los requerimientos para la contratación para el manejo de la Gestión del Cambio Organizacional.

Para el caso de la meta 4.3.2.1, en lo relacionado a la elaboración los requerimientos para la contratación para el manejo de Gestión del Cambio Organizacional, el logro alcanzado corresponde a un 50% de la meta debido a que gran cantidad de esfuerzo se dedicó al proceso de contratación de capital humano a efectos de lograr con los recursos humanos requeridos

para efectivo traslado del FINADE al FONADE. El porcentaje restante de esta meta se estará trabajando en el primer trimestre del 2020.

7.1.4 Acción estratégica 4.4: Aplicar el modelo de evaluación del desempeño con un enfoque en competencias. Esta se compone de una acción operativa, su avance se muestra seguidamente**.**

Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
4.4.1 Realizar el proceso de sensibilización de los valores emergentes a todos los colaboradores de la Secretaría Técnica.	4.4.1.1 Contar con el 100% de los colaboradores de la Secretaría Técnica sensibilizados sobre los nuevos valores emergentes durante el 2019.	4.4.1.1.1 Cantidad de colaboradores sensibilizados sobre los nuevos valores emergentes.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Lista de asistencia de funcionarios a las actividades de sensibilización sobre los nuevos valores emergentes.

7.1.5 Acción estratégica 4.5: Realizar la dotación del personal de la estructura organizacional de la nueva estrategia aprobada por el Consejo Rector. Se compone de una acción operativa, de la cual seguidamente se muestra el avance del nivel de cumplimiento al cierre del semestre.

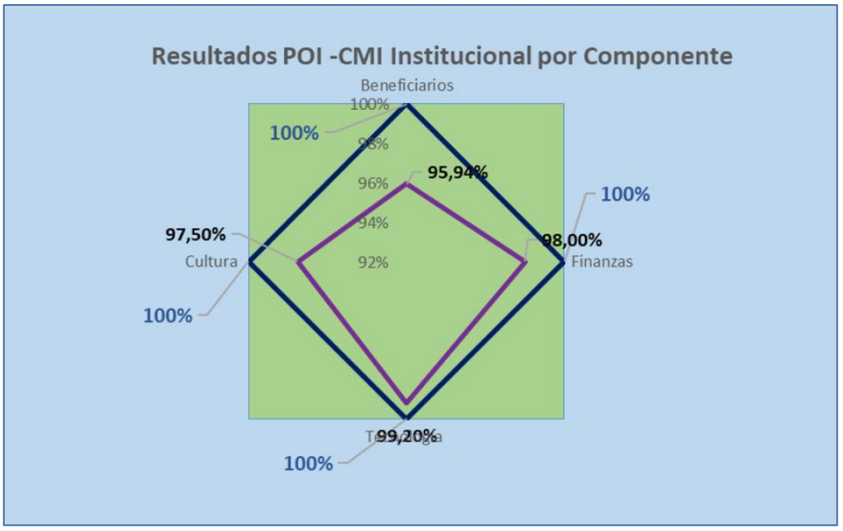
Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Producto o resultado
4.5.1 Realizar la búsqueda y selección del personal idóneo según prioridades establecidas.	4.5.1.1 Dotación del 100% del personal requerido según prioridades establecidas durante el 2019.	4.5.1.1.1 Porcentaje de personal dotado según prioridades establecidas.	100%	Dirección Ejecutiva	Alcanzada	Personal contratado

8. Resumen de resultados

En resumen, al 31 de diciembre del 2019 la ejecución del Plan Operativo Institucional (POI) es de un 97.42% y una brecha del 2.58%, alcanzando una eficacia institucional del 97.42%.

A continuación, se presenta un detalle de resultados por componente:

Figura 8: Detalle de resultados por componente



Fuente: Sistema BI – Secretaría Técnica - 2019

En la figura de Resultados por Componente se puede apreciar:

- Para el componente de Beneficiarios y Operadores al cierre del período se obtiene un 95.94% de la ejecución de las metas y actividades establecidas.

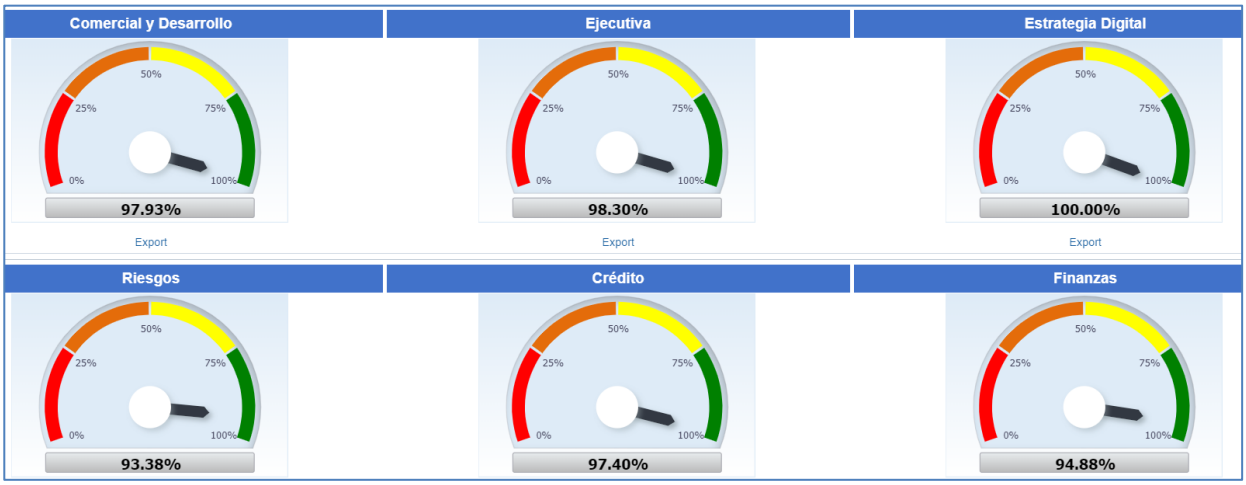
- En el segundo componente de Finanzas y Sostenibilidad se obtiene un 98.00% de la ejecución de metas y actividades definidas.

- Por su parte, el componente de Tecnología y Procesos obtuvo un 99.20% de la ejecución de las metas y actividades planificadas.

- Finalmente, el componente de Cultura Social y Empresarial obtuvo 97.50% de las metas y establecidas para este componente.

En el cumplimiento de los resultados anteriores cada una de las áreas obtiene una calificación de desempeño la cual se visualiza en la figura adjunta:

Figura 7: Dashboard de Desempeño por área al 31 de diciembre de 2019



Fuente: Sistema BI, Secretaría Técnica 2019

La Dirección Comercial alcanza un 97.93%, en el cumplimiento de las actividades previstas en el período 2019, por su parte la Dirección de Riesgos obtiene un 93.38%, Estrategia Digital alcanza un 100% en el cumplimiento de sus actividades, metas y productos. Por su parte, la Dirección Ejecutiva obtiene un cumplimiento del 98.30%; Finanzas un 94.88% y finalmente la Dirección de Crédito con un cumplimiento del 97.40%.

9. Matrices de programación estratégica a nivel de Programa y Objetivo Estratégico

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA	
INSTITUCIÓN:	Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo
PROGRAMA O SUBPROGRAMA:	Gestión Operativa del SBD
MISIÓN:	Impulsamos la creación, innovación, productividad y competitividad de las MIPYMES en el país, mediante soluciones financieras y de acompañamiento empresarial.
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:	**1a.** Incrementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, el acceso al financiamiento y específicamente al crédito para la MIPYMES en un mínimo de 1,5 veces el crecimiento porcentual del PIB nominal registrado al 31 de diciembre de cada año, en las mejores condiciones posibles para los beneficiarios. **1b.** Implementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, los alcances establecidos en la Ley 9274, su reglamento y las políticas definidas por el Consejo Rector, en relación con la aplicación y utilización de los recursos del INA asignados a beneficiarios del SBD.

Producto	Acciones Estratégicas	Indicador de Gestión y/o Resultados	Formula	Metas del Indicador					Presupuestado 2019	Gastado II Semestre	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
				Línea Base Dic-2017	Desempeño Proyectado 2019	2020	2021	2022	Monto (Colones)	Monto (Colones)		
	1a. Incrementar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, el acceso al financiamiento y específicamente al crédito para la MIPYMES en un mínimo de 1,5 veces el crecimiento porcentual del PIB nominal registrado al 31 de diciembre de cada año, en las mejores condiciones posibles para los beneficiarios.	1a.1.1.1.1.1 Programa para emprendimiento tradicionales diseñado.	N/A	N/A	1a.1.1.1 Contar con un Programa para emprendimientos tradicionales diseñado en el 2019				₡197.135.195,97	₡156.335.266,86		
		1a.1.2.1.1 Porcentaje de colocación en microcrédito.	N/A	N/A	1a.1.2.1 Contar en el 2019 con una colocación de al menos el 25% en microcrédito.							
		1a.1.3.1.1 Límites al financiamiento de beneficiarios desarrollados.	N/A	N/A	1a.1.3.1 Contar límites al financiamiento de beneficiarios en función de grupo par durante el 2019.							
		1a.1.4.1.1 Programa de avales de cartera para programa CAR ejecutado.	N/A	N/A	1a.1.4.1 Contar con un Programa de avales de cartera para programa CAR ejecutado en el 2019.							

		1a.1.5.1.1 Demanda de recursos de los sectores productivos identificada.	N/A	N/A	1a.1.5.1 Contar con la demanda de recursos de los sectores productivos identificada en el 2019.							
		1a.1.6.1. Proyecto de Garantías Mobiliarias concluido	N/A	N/A	**1a.1.6.1** Concluir al 100% el proyecto de Garantías Mobiliarias en el primer trimestre de 2019							
		1a.1.7.1.1 Lineamientos desarrollados.	N/A	N/A	**1a.1.7.1** Desarrollar al 100% los lineamientos requeridas que permita la autorregulación de riesgos y gobernanzas de operadores financieros no regulados.							
		1a.1.8.1.1 Capacitación realizadas	N/A	N/A	**1a.1.8.1** Realizar al menos una capacitación durante el 2019.							
		1a.1.9.1.1 Producto desarrollado para el mercado de Capital (SAFIS)			**1a.1.9.1** Contar en el 2019 con un nuevo producto para el mercado de capital.							
	1a.2 Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes	**1a.2.1.1.1** Porcentaje de cumplimiento del plan de seguimiento a la colocación de recursos de los bancos privados, bancos públicos, FCD y FINADE.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	**1a.2.1.1** Cumplir al 100% con el plan de seguimiento a la colocación de recursos de los bancos privados, bancos públicos, FCD y FINADE.				**₡78.097.599,12**	**₡31.896.320,88**		
		1a.2.2.1.1 Porcentaje de	Cantidad de actividades	N/A	1a.2.2.1 Cumplir en un 100% con la							

		ejecución del plan de capacitación y fortalecimiento de operadores financieros.	realizadas/ cantidad de actividades programadas*100		ejecución del plan de capacitación y fortalecimiento de operadores financieros.							
		1a.2.3.1.1 Cantidad de operadores financieros acreditados y re-acreditados	N/A	N/A	1a.2.3.1 Contar al final del año 2019 con al menos 3 operadores acreditaos y 2 re-acreditados.							
		1a.2.4.1.1 Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan de seguimiento a los proyectos o programas de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.2.4.1 Contar en el 2019 con la ejecución del 100% del plan de seguimiento a los proyectos o programas de Desarrollo Empresarial, aprobados por el Consejo Rector							
		1a.2.5.1.1 Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan de seguimiento de los programas aprobados a los operadores financieros.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.2.5.1 Cumplir en un 100% con la ejecución del plan de seguimiento de los programas aprobados a los operadores financieros.							
		1a.2.6.1.1 Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan de seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción del 2018.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.2.6.1 Cumplir en un 100% con la ejecución del plan de seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción del 2018.							
		1a.2.7.1.1 Cantidad de operadores financieros acreditados auditados.	N/A	N/A	1a.2.7.1 Ejecutar una auditoria operativa al 100% de los operadores financieros acreditados por el							

					Consejo Rector para verificar el cumplimiento de lo aprobado en los programas acreditados y el uso de los recursos en el 2019.							
		1a.2.8.1.1 Cantidad de actualizaciones a la matriz de indicadores del FINADE.	N/A	N/A	1a.2.8.1 Realizar una actualización mensual a la matriz de indicadores del FINADE en el 2019.							
		1a.2.9.1.1 Plan de crédito diseñado.	N/A	N/A	1a.2.9.1 Contar con el diseño de Plan de crédito para un Programa de ecoeficiencia y descarbonización en el 2019.							
		1a.2.10.1.1 Porcentaje de ejecución del plan de trabajo para la imagen institucional.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.2.10.1 Contar en un 100% con la ejecución del plan de trabajo para la estrategia del manejo de la imagen institucional en medios de comunicación y público en general.							
		1a.2.11.1.1 Porcentaje de ejecución del plan de trabajo para el diseño de la campaña educativa	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.2.11.1 Contar en un 100% la ejecución del plan de trabajo para el diseño de una campaña educativa.							
		1a.2.12.1.1 Porcentaje de ejecución del plan para impulsar los canales digitales del SBD.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.2.12.1 Contar en un 100% la ejecución del plan para impulsar los canales digitales del SBD en el 2019.							
		1a.2.13.1.1 Fondo de Avales y	N/A	N/A	1a.2.13.1 Iniciar en el segundo				₡1.009.968.789,91	₡868.950.719,70		

		Garantías en funcionamiento.			semestre de 2019 la operativa del Fondo de Avales y Garantías.							
		1a.2.14.1.1 Fondo de Financiamiento en funcionamiento.	N/A	N/A	1a.2.14.1 Iniciar en el segundo semestre de 2019 la operativa del Fondo de Financiamiento.				₡5.072.853.445,80	-		
	1a.3 Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	**1a.3.1.1.1** Clúster en proceso de ejecución.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	**1a.3.1.1** Contar con al menos un clúster en el 2019 en proceso de ejecución con incidencia en el desarrollo y el encadenamiento de actividades de alto valor				**₡47.296.747,02**	**₡31.896.320,94**		
		1a.3.2.1.1 Porcentaje de ejecución.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	**1a.3.2.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de trabajo del programa de ganadería en el 2019.							
		1a.3.3.1.1.1 Porcentaje de ejecución	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	**1a.3.3.1.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de trabajo del programa de turismo en el 2019.							
	1a.4 Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	**1a.4.1.1.1.** Porcentaje de ejecución del plan.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	**1a.4.1.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de implementación y seguimiento en el 2019.				**₡65.925.456,74**	**₡31.896.320,94**		
		1a.4.2.1.1 Porcentaje de ejecución del plan.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de	N/A	**1a.4.2.1** Contar en un 100% la ejecución del plan							

			actividades programadas*100		de seguimiento en el 2019.							
		1a.4.3.1.1 Porcentaje de ejecución del plan.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	**1a.4.3.1** Contar en un 100% la ejecución del plan de seguimiento a la implementación del modelo de capital riesgo en el 2019.							
	1a.5 Convertir la Banca de Desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	1a.5.1.1.1 Porcentaje de avance del desarrollo de las políticas según plan trabajo del cuadro de mando integral.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1a.5.1.1 Desarrollar las políticas de protección al cliente del SBD y obtención de la hoja de ruta hacia la certificación de responsabilidad social de los operadores de Banca para el Desarrollo, durante el 2019.				**₡31.896.320,95**	**₡31.896.320,95**		
	1a.6 Lograr que al 2020 el SBD cuente con un marco normativo y con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales.	1a.6.1.1.1 Marco de Gobierno Corporativo Actualizado	N/A	N/A	1a.6.1.1 Contar en el 2019 con la actualización del marco de Gobierno Corporativo.				**₡43.446.640,49**	**₡31.896.320,92**		
		1a.6.2.1.1 Base actualizada mensualmente.	N/A	N/A	1a.6.2.1 Mantener actualizado mensualmente la información crediticia que se requiere para la toma de decisiones durante el 2019.							
		1a.6.3.1.1 Informe de Avales remitido	N/A	N/A	1a.6.3.1 Enviar el informe anual del estado de avales SUGEF debidamente validado en el 2019.							
		1a.6.4.1.1 Porcentaje de políticas implementadas.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades	N/A	1a.6.4.1 Implementar al 100% las políticas sobre Legitimación							

			programadas*100		de capitales a nivel de operadores financieros no regulados .							
	1a.7 Evaluar el Sistema de Banca para el Desarrollo	1a.7.1.1.1 Sistema de indicadores y controles creados.	N/A	N/A	1a.7.1.1 Contar con un sistema de indicadores y controles para el SBD.				₡31.896.320,94	₡31.896.320,94		
		1a.7.2 Tipología para definir el sector de la pyme diseñada.			1a.7.2.1.1 Contar con una tipología que permita definir el sector del pyme turística en Costa Rica durante el 2019.							
	1a.8 Aplicar encuesta para medir la percepción sobre la satisfacción de los beneficiarios del SBD.	1a.8.1.1.1 Cantidad de operadores financieros a los que les fueron comunicados los resultados.	N/A	N/A	1a.8.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación a los OF en el primer trimestre del 2019.				₡31.896.320,94	₡31.896.320,94		
		1a.8.2.1.1 Porcentaje obtenido del Índice de Satisfacción del Cliente.	N/A	N/A	1a.8.2.1 Obtener un Índice de Satisfacción del Cliente para el período 2018, mayor o igual al 90%.							
	1a.9 Medir anualmente la percepción de los Operadores Financieros sobre los servicios ofrecidos por la Secretaría Técnica y el FINADE con estándares internacionales.	1a.9.1.1.1 Resultados comunicados.	N/A	N/A	1a.9.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación a la Secretaría Técnica en el primer trimestre del 2019.				₡31.896.320,94	₡31.896.320,94		
		1a.9.2.1.1 Resultados comunicados.	N/A	N/A	1a.9.2.1 Comunicar los resultados de la evaluación al FINADE en el primer trimestre del 2019.							
	1a.10 Medir anualmente la percepción sobre el nivel de satisfacción	1a.10.1.1.1 Evaluación del cliente interno-ejecutada.	N/A	N/A	1a.10.1.1 Obtener un índice de satisfacción del				₡65.032.615,86	₡31.896.320,94		

	del servicio del cliente interno en la ST				cliente interno en el 2019.							
		1a.10.2.1.1 Resultados comunicados.	N/A	N/A	1a.10.2.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación del cliente interno del 2018 en el primer trimestre del 2019.							
	1b.1 Lograr al 31 de diciembre de 2020, el cumplimiento de lo lineamientos de los establecidos por el Consejo Rector en cuanto a la asignación y uso de los recursos para la atención de los beneficiarios de la ley por parte del INA	1b.1.1.1.1 Porcentaje de ejecución del plan.	Cantidad de actividades realizadas/ cantidad de actividades programadas*100	N/A	1b.1.1.1 Dar seguimiento al cumplimiento de las políticas definidas por el Consejo Rector al INA sobre el uso del 15%.				₡318.963.209,49	₡318.963.209,49		
		1b.1.2.1.1 Porcentaje de ejecución del plan.			1b.1.2.1 Cumplir en un 100% la ejecución del plan de trabajo en el 2019.							
		1b.1.1.3.1.1 Arquitectura de procesos diseñada.			1b.1.1.3.1 Contar con una arquitectura de procesos para el funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial propuesto por el INA en su modelo de atención a junio de 2019.							

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA	
INSTITUCIÓN:	CONSEJO RECTOR DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
PROGRAMA O SUBPROGRAMA:	Gestión Operativa del SBD
MISIÓN:	Impulsamos la creación, innovación, productividad y competitividad de las MIPYMES en el país, mediante soluciones financieras y de acompañamiento empresarial.
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:	2. Lograr de enero al 2016 al 31 de diciembre de 2010 mejorar la sostenibilidad financiera del SBD en general y del FINADE y particularmente (en términos de un valor patrimonial que registre un crecimiento anual real de al menos 2 pp) con indicadores de gestión acordes con los mejores parámetros establecidos por el Consejo Rector y los entes reguladores de los servicios financieros

Producto	Acciones Estratégicas	Indicador de Gestión y/o Resultados	Formula	Metas del Indicador					Presupuestado	Gastado	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
				Línea Base Dic-2017	Desempeño Proyectado				2019	II semestre		
					2019	2020	2021	2022	Monto (Colones)	Monto (Colones)		
	2.1 Lograr que al 2020 el SBD cuente con un marco normativo y con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales	2.1.1.1.1 Cantidad de informes realizados	Cantidad de informes realizados/Cantidad de informes programados *100	N/A	2.1.1.1 Contar con 12 informes de cartera durante el 2019.				₡270.513.196,90	₡173.978.019,27		
		2.1.2.1.1 Cantidad de actualizaciones de base de datos	Cantidad de actualizadas realizados/Cantidad de actualizaciones programados *100	N/A	2.1.2.1 Contar con 12 mantenimiento y soporte de forma mensual a la base de datos de operadores financieros.							
		2.1.3.1.1 Cantidad de informes realizados	Cantidad de informes realizados/Cantidad de informes programados *100	N/A	2.1.3.1.1 Contar con 2 informes de riesgo operativo durante el 2019.							
		2.1.4.1.1 Cantidad de informes realizados	Cantidad de informes realizados/Cantidad de informes programados *100	N/A	2.1.4.1 Contar con 2 informes de entorno macroeconómico durante el 2019.							
		2.1.5.1.1 Políticas de acreditación	N/A	N/A	2.1.5.1 Contar con las políticas de acreditación de							

		actualizadas, en función de la nueva visión estratégica.			operadores financieros actualizadas.							
		2.1.6.1.1 Porcentaje de avance del plan de implementación de la hoja de ruta.	Cantidad de actividades realizados/Cantidad de actividades programados *100	N/A	2.1.6.1 Contar con una hoja de ruta para la implementación del modelo sobre ética institucional durante el 2019.							
		2.1.7.1.1 Modelo Desarrollado.	Cantidad de seguimientos realizados/Cantidad de seguimientos programados *100	N/A	2.1.7.1 Contar en el 2019 con un modelo de gestión de riesgos de alcance y aplicación directa al FONADE.							
		2.1.8.1.1 Contar con una aplicación del Modelo de SEVRI-RO.	N/A	N/A	2.1.8.1 Contar la aplicación del Modelo SEVRI-RO en el 2019 (octubre y noviembre)							
		2.1.9.1.1 Contar con una aplicación del Modelo de Autoevaluación de Control Interno.	N/A	N/A	2.1.9.1 Realizar la aplicación de Autoevaluación de Control Interno en el 2019.							
		2.1.10.1.1 Cantidad de boletines sobre control interno socializados.	Cantidad de boletines realizados/Cantidad de boletines programados *100	N/A	2.1.10.1 Contar con 12 boletines sobre control interno socializados en el 2019.							
		2.1.11.1.1 Contar con al menos 1	N/A	N/A	2.1.11.1 Realizar al menos 1 seguimiento							

		seguimiento por tema de forma anual, validada por a Auditoría Interna.			anual de cada uno de los temas de SEVRI, Control y Recomendaciones de Auditoría Interna.							
	2.2 Posicionar como canal ideal para distribuir recursos de desarrollo de organismos internacionales y agencias de cooperación, fortalecer los mecanismos de captación locales y el grado de exigencia y control sobre el uso que intermediarios financieros regulados le dan a los fondos de SBD.	2.2.1.1.1 Cantidad de informes de supervisión realizados.	N/A	N/A	2.2.1.1 Contar con al menos un informe semestral a operadores financieros durante el 2019.				**₡173.978.019,32**	**₡173.978.019,32**		
		2.2.2.1.1 Cantidad de visitas efectuadas In Situ.	Cantidad de visitas realizados/Cantidad de visitas programados *100	N/A	2.2.2.1 Realizar 18 visitas a operadores durante el 2019.							
	2.3 Dar seguimiento a los indicadores de Sostenibilidad del FINADE para 2019, de acuerdo a lo establecido en la Ley 9274, Artículo 60.	2.3.1.1.1 Cantidad de revisiones a los estados financieros.	N/A	N/A	2.3.1.1 Contar con 11 revisiones de los estados financieros del FINADE durante el 2019.				**₡173.978.019,32**	**₡173.978.019,32**		

		2.3.2.1.1 Matriz de seguimiento de FINADE actualizada.	N/A	N/A	2.3.2.1 Contar con la matriz de seguimiento de FINADE actualizada mensualmente durante el 2019.							

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA	
INSTITUCIÓN:	CONSEJO RECTOR DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
PROGRAMA O SUBPROGRAMA:	Gestión Operativa del SBD
MISIÓN:	Impulsamos la creación, innovación, productividad y competitividad de las MIPYMES en el país, mediante soluciones financieras y de acompañamiento empresarial.
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:	3. Digitalizar todos los procesos y servicios brindados por el SBD del 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre de 2021, de manera que se logre mejora en la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.

Producto	Acciones Estratégicas	Indicador de Gestión y/o Resultados	Formula	Metas del Indicador					Presupuestado	Gastado	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
				Línea Base Dic-2017	Desempeño Proyectado				2019	II semestre		
					2018	2019	2020	2021	Monto (Colones)	Monto (Colones)		
	3.1 Optimizar a través de las herramientas digitales los ciclos de Operación y Gobierno SBD	3.1.1.1.1 Porcentaje de avance del proyecto	N/A	N/A	3.1.1.1 Cumplimiento del 100% del porcentaje de las tareas asignadas en el cronograma acordado.				**₡1.918.623.890,60**	**₡300.946.812,30**		
		3.1.2.1.1 Plataformas tecnológicas implementadas.	N/A	N/A	3.1.2.1 Contar con la implementación de las plataformas tecnológicas adquiridas (ERP CLOUD, Core Bancario y centros de costos) para los procesos operativos de finanzas durante el 2019.							

	3.2 Desarrollar la primera fase del gobierno corporativo de la Dirección de Estrategia Digital..	3.2.1.1.1 Porcentaje de avance del proyecto	N/A	N/A	3.2.1.1 Cumplir con el 100% del cronograma acordado							
		3.2.2.1.1 Porcentaje del diagnóstico y presupuesto de la seguridad de la red del SBD según cronograma.	N/A	N/A	3.2.2.1 Cumplir al 100% con el diagnóstico y obtener el dato a presupuestar para subsanar los hallazgos de la seguridad de la red del SBD.				**₡810.012.708,98**	**₡441.893.624,60**		
	3.3 Lograr que en el 2020 el SBD cuente con un marco normativo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales.	3.3.1.1.1 Porcentaje de desarrollo de la fase de integración al mes de diciembre de 2019.	N/A	N/A	3.3.1.1 Desarrollar al 100% la fase de integración de los acuerdos del Consejo Rector conforme la taxonomía aprobada, durante el 2019.				**₡1.965.667.702,83**	**₡1.401.438.429,32**		
		3.3.2.1.1 Cantidad de requerimientos de naturaleza normativa entre proyectos desarrollados al mes de diciembre de 2019	N/A	N/A	3.3.2.1 Desarrollar al menos el 80% de los proyectos normativos requeridos, durante el 2019.							

		3.3.3.1.1 Cantidad de eventos ejecutados trimestralmente	N/A	N/A	3.3.3.1 Ejecutar al menos un evento de divulgación y capacitación trimestral, durante el 2019							
		3.3.4.1.1 Porcentaje de atención al mes de diciembre de 2019.	N/A	N/A	3.3.4.1 Atender al menos el 90% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2019.							
		3.3.5.1.1 Porcentaje de atención al mes de diciembre de 2019.	N/A	N/A	**3.3.5.1** Cumplir con al menos el 90% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2019.							
	3.4 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD.	3.4.1.1.1 Ajustes en Gobierno Institucional realizados.	N/A	N/A	3.4.1.1 Realizar los ajustes requeridos en Gobierno Institucional durante el 2019.				**₡231.485.436,53**	**190.509.319,24**		
		3.4.2.1.1.1 Ajustes la estructura organizacional realizados.	N/A	N/A	3.4.2.1 Realizar los ajustes requeridos en la estructura organizacional en el 2019.				**₡231.485.436,53**	**147.297.879,08**		

		3.4.3.1.1 Ajustes en mecanismos de control realizados.	N/A	N/A	3.4.3.1 Realizar los ajustes requeridos en los mecanismos de control de la estrategia durante el 2019.				**₡231.485.436,53**	**38.028.746,46**		

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA	
INSTITUCIÓN:	CONSEJO RECTOR DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
PROGRAMA O SUBPROGRAMA:	Gestión de Crédito
MISIÓN:	Impulsamos la creación, innovación, productividad y competitividad de las MIPYMES en el país, mediante soluciones financieras y de acompañamiento empresarial.
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:	3. Digitalizar todos los procesos y servicios brindados por el SBD del 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre de 2021, de manera que se logre mejora en la eficiencia operativa y una experiencia positiva de los participantes en el SBD.

Producto	Acciones Estratégicas	Indicador de Gestión y/o Resultados	Formula	Metas del Indicador					Presupuesto	Gastado	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
				Línea Base Dic-2017	Desempeño Proyectado				2019	I semestre		
					2018	2019	2020	2021	Monto (Colones)	Monto (Colones)		
Contar con los reglamentos y acuerdos actualizados y aprobados. Contar con la normativa relacionada a la operativa, administración y finanzas del FONADE actualizada y aprobada	3.5 Realizar el traslado del FONADE del Fiduciario BCR a la Secretaría Técnica del SBD.	3.5.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del cronograma establecido.			3.5.1.1 Contar al 100% con el documento final de políticas de crédito al 30 de octubre de 2019.				**₡868.070.387,00**	**₡142.637.799,25**	Informes de traslado del FONADE	
		3.5.2.1.1 Número de requerimientos para las contrataciones outsourcing del proceso de crédito realizados.			3.5.2.1 Contar con los requerimientos para la o las contrataciones de servicios outsourcing requeridos para el proceso de crédito durante el 2019.						Informes de traslado del FONADE	

		3.5.3.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento de las actividades dispuestas en el plan de implementación del Core Bancario.			3.5.3.1 Cumplir en un 100% con las tareas asignadas en la implementación del Core Bancario según el Plan de implementación acordado por la Dirección y la empresa contratada.						Informes de traslado del FONADE	
		3.5.4.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de traslado.			3.5.4.1 Cumplir al 100% con el plan del traslado de fondos del FINADE al FONADE.						Informes de traslado del FONADE	

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA	
INSTITUCIÓN:	CONSEJO RECTOR DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
PROGRAMA O SUBPROGRAMA:	Gestión Operativa del SBD
MISIÓN:	Impulsamos la creación, innovación, productividad y competitividad de las MIPYMES en el país, mediante soluciones financieras y de acompañamiento empresarial.
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:	4. Consolidar en un plazo de 5 años, del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre de 2020, la estructura organizacional de la Secretaria Técnica, para adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica, polifuncional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social.

Producto	Acciones Estratégicas	Indicador de Gestión y/o Resultados	Formula	Metas del Indicador					Presupuesto	Gastado	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
				Línea Base Dic-2018	Desempeño Proyectado				2019	II semestre		
					2019	2020	2021	2022	Monto	Monto		
	4.1 Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores del SBD para el 2020	4.1.1.1.1 Plan de capacitación elaborado.	N/A	N/A	4.1.1.1 Contar con un Plan de capacitación durante el 2019.				**₡6.800.000,00**	**₡2.811.521,90**	Unidad de Capital Humano	
		4.1.2.1.1 Porcentaje de capacitación logrado en el 2019.	N/A	N/A	4.1.2.1 Ejecutar en el 2019 al menos el 100% del seguimiento al Plan de Capacitación 2019.				**₡6.800.000,00**	**₡2.811.521,90**	Unidad de Capital Humano	
	4.2 Aplicar el modelo de evaluación del desempeño con un enfoque en competencias.	4.2.1.1.1 Modelo de evaluación de desempeño aplicado.	N/A	N/A	4.2.1.1 Realizar la evaluación del desempeño durante el 2019.				**₡13.600.000,00**	**₡5.623.043,80**	Informes de evaluación de desempeño	

	4.3 Evaluar el Clima Organizacional de la Secretaría Técnica del CR del SBD.	4.3.1.1.1 Evaluación del clima organizacional aplicada.	N/A	N/A	4.3.1.1 Evaluar el clima organizacional en el 2019				**₡6.800.000,00**	**₡2.811.521,90**	Informes de evaluación de clima	
		4.3.2.1 Elaborar en el segundo semestre del 2019 los requerimientos para la contratación para el manejo de Gestión del Cambio Organizacional.			4.3.2.1 Elaborar en el segundo semestre del 2019 los requerimientos para la contratación para el manejo de Gestión del Cambio Organizacional.				**₡6.800.000,00**	**₡2.811.521,90**		
	4.4 Iniciar con un proceso de sensibilización para la adopción y vivencia de los nuevos valores emergentes instituciones que facilite la identificación de los colaboradores de la Secretaría Técnica con el nuevo Plan Estratégico Organizacional.	4.4.1.1.1 Cantidad de colaboradores sensibilizados sobre los nuevos valores emergentes.	N/A	N/A	4.4.1.1 Contar con el 100% de los colaboradores de la Secretaría Técnica sensibilizados sobre os nuevos valores emergentes durante el 2019.				**₡13.600.000,00**	**₡5.623.043,80**		Este proceso forma parte de la plataforma para la implementación del Plan Estratégico 2020-2024

	4.5 Realizar la dotación del personal de la estructura organizacional de la nueva estrategia aprobada por el Consejo Rector.	4.5.1.1.1 Porcentaje de personal dotado según prioridades establecidas.	N/A	N/A	4.5.1.1 Dotación del 100% del personal requerido según prioridades establecidas durante el 2019.				₡ 13.600.000,00	5.623.043,80		
Total, presupuesto inicial + Extraordinarios + Modificaciones 2019									₡13.969.605.219	₡4.844.117.971,77		
% Ejecución al 31 de diciembre de 2019									35%			

5. Sección de notas

NOTA 1.

Línea Base: Meta crecimiento del Crédito del SBD

Este oficio tiene por objetivo explicar la hoja de cálculo sobre la cual se dará seguimiento al cumplimiento de las metas de colocación de crédito del SBD, así como expresar algunas consideraciones técnicas respecto al juzgamiento del cumplimiento de las metas al interior de un año.

I. Hoja de Cálculo

La hoja de cálculo en Excel, denominada *Línea Base PIB. XLS*, incorpora dos clases de datos, externos e internos, estos últimos corresponden a datos que se recalculan al interior de la hoja de Excel y sirven para dar el seguimiento a la evolución del crédito y su distancia respecto a la meta. Seguimiento que se complementa también con dos gráficas diseñadas para esos fines. Los datos externos son datos que se deben incorporar directamente en la hoja de cálculo por quien esté dando seguimiento a dichas metas.

a. Datos externos:

- PIB Nominal: corresponde al dato del PIB al cierre de cada año, el primero de ellos corresponde al dato a diciembre del año que recién finalizó y que será la base para el cálculo de la variación porcentual (PIB_{to}), y el segundo corresponde al dato pronosticado por el Banco Central de Costa Rica (BCCR) al cierre del año siguiente (PIB_{t+1}), con ellos se calcula la variación interanual del PIB. Los datos del PIB se encuentran en las celdas C3 y D3 y está expresado en millones de colones.
- Variación interanual del PIB: se refiere a la variación porcentual del PIB nominal durante el plazo de un año.
- variación porcentual del crédito: se refiere a la variación porcentual del saldo de Crédito, en términos nominales, durante el plazo de un año.
- Meta de crecimiento del crédito (#veces): éste corresponde al compromiso asumido por Consejo Rector sobre el crecimiento esperado del crédito. Se expresa como número de veces respecto al crecimiento nominal del PIB. Se encuentra en la celda D5.
- Saldo de crédito al cierre del año que recién termina (SC_{t0}): se debe expresar en millones de colones y corresponde a una variable de *stock*, no al dato de colocaciones (flujo). Se encuentra en la celda C10.
- Saldo de crédito mensual: corresponde al saldo de crédito vigente de cada uno de los meses durante el transcurso del año, se ubica, respectivamente, desde la celda C11 hasta la C22.

b. Datos internos: corresponden a los cálculos y/o fórmulas realizadas en la hoja de Excel

- Crecimiento esperado del PIB Nominal: se ubica en la celda D4 y corresponde a la variación porcentual del PIB nominal, calculada como:

$$VarPIB = \left(\frac{PIB_{t12}}{PIB_{t0}} - 1\right)$$

- Meta porcentual de crecimiento en el crédito (MC): se encuentra en la celda C5 y corresponde a la multiplicación del crecimiento esperado del PIB nominal por la meta, expresada en número de veces sobre dicho crecimiento.
- Meta crecimiento del crédito (CC_{t12}): se encuentra en la celda B5, corresponde a la re-expresión del crecimiento esperado del crédito en millones de colones, sirve para una valoración preliminar sobre la evolución del crédito, respecto a la meta. Se calcula como:

$$CC_{t12} = MC * SC_{t0}$$

- Variación porcentual acumulado del Crédito: indica cu{al es la variación del Crédito en cada uno de los meses del año de interés (SC_t), respecto al cierre del año previo (SC_{T0}), se calcula como:

$$VSC_t = \left(\frac{SC_t}{SC_{t0}} - 1\right)$$

Este cálculo se encuentra ubicado desde la celda D11 hasta la celda D22.
La hoja de cálculo incluye, además, dos variables de revisión:

- La primera de ellas corresponde a una fórmula de tipo lógica que nos indica en el momento en el cual el crecimiento del crédito para un mes en particular (VSC_t) supera la meta de crecimiento porcentual del crédito (MC). Se calcula como **VSC_t < MC**, cuando el resultado arroje un valor "Verdadero" indica que aún no se logra la meta, en caso de arrojar "Falso" significa que la meta se logró igualar o se superó. Se encuentra ubicada desde las celdas E11 hasta la E22.
- Distancia respecto a la meta: nos indica cuanto falta para cumplir la meta. Se expresa de dos maneras distintas, primero en puntos porcentuales (pp), celdas de la F11 a la F22, y en millones de colones, celdas de la G11 a la G22.
  - ✓ pp: se calcula como **VSC_t – MC**
  - ✓ millones de colones: **CC_t – SC_{t12}**

c. **Gráficos:** Adicionalmente, se incorporan dos gráficos ya preestablecidos, en los cuales se pueden observar los saldos y la evolución del crédito, así como las distancias respecto a la meta, tanto en porcentajes como en millones de colones.

II. Algunas consideraciones para la evaluación del crecimiento del crédito

El objetivo de este apartado es especificar elementos que deben tomarse en cuenta al realizar una valoración sobre la definición y el cumplimiento de metas de colación del crédito. El primero de ellos tiene que ver con el fondeo necesario para lograr la colocaciones, el segundo se relaciona con elementos de carácter prudencial y de riesgos; y el tercero, con la existencia de estacionalidades que pueden distorsionar el juzgamiento del cumplimiento en lapsos menores al año, que es sobre la cual se definió la meta de crecimiento para el SBD.

1. **Fondeo:** existen tres fuentes de recursos para el financiamiento a Pymes, el FCD, el FINADE (fondo de financiamiento) y el FOFIDE. De hecho, el FCD representó a diciembre del 2015, la mayoría de los recursos prestables, pero que sin embargo en años anteriores, por motivos como: a) riesgos de liquidez,

b) riesgo crediticio cambiario y c) requerimientos de capital y provisiones, no fue posible lograr una colocación efectiva. Con las modificaciones normativas introducidas en el 2015 y 2016, así como con la incorporación de operadores como el BAC San José a través de la cláusula ii) del artículo 59 de la Ley 1644, "Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional", se han comenzado a colocar con bastante ligereza, pasando los porcentajes de colocación de 0% en años anteriores hasta un 11,3% en este 2016. No obstante, se debe tener presente que una vez agotado este cúmulo de recursos (¢271.652 millones), el crecimiento en la colocación se vería restringida al crecimiento natural de las fuentes de fondeo como tales, y en el caso del FCD al crecimiento de las captaciones a la vista, que originaron este "peaje bancario".

Tal y como se muestra en el siguiente cuadro, en los demás fondos del Sistema, el porcentaje de utilización se muestra mucho mayor, alcanzando el 95,4% en el caso del FOFIDE, seguido por un 63,5% en el FINADE.

Recursos asociados al SBD
saldos en millones de colones
a diciembre del 2015

	Fondos	Credito asignado	% utilización
Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD)	271.652	30.743	11,3
Fondo Financiamiento (FINADE)	78.276	49.710	63,5
Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE)	64.711	61.741	95,4
Total Recursos	414.639	142.193	34,3

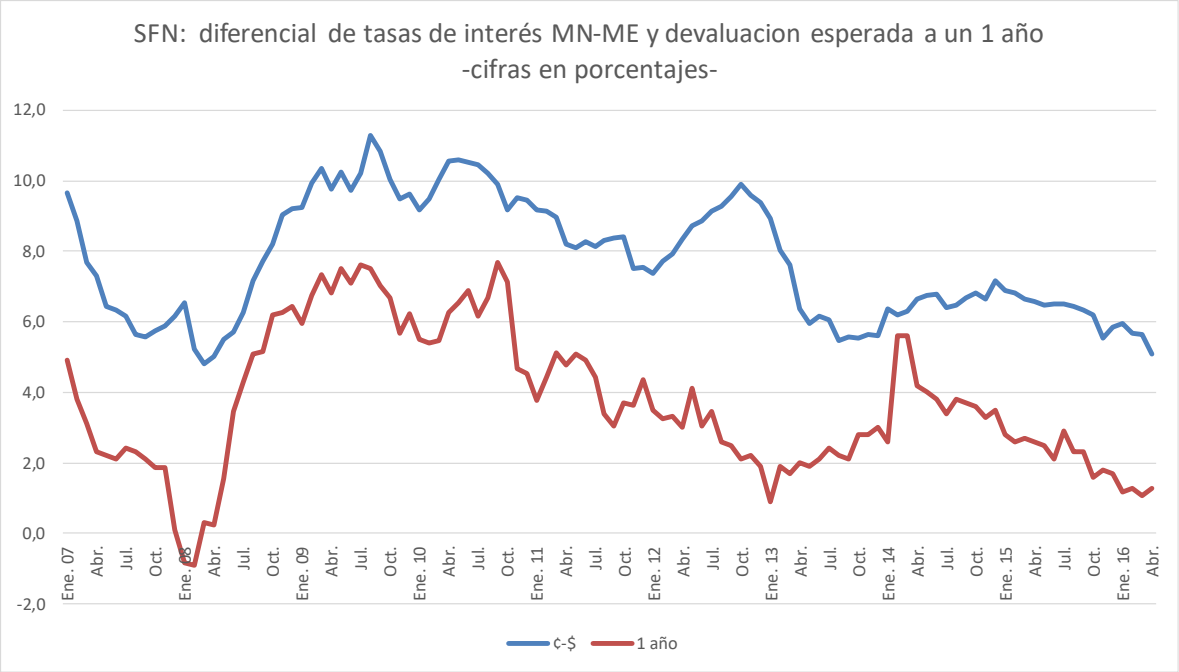
2. **Elementos de carácter Prudencial:** existen factores de riesgo relacionados con crecimientos desmedidos o acelerados del crédito que no se deben dejar pasar por alto al evaluar la definición y el cumplimiento de metas

   a. **Crecimientos altos del crédito:** en épocas de crecimiento económico, suelen ser comunes crecimientos acelerados del crédito, producto de que variables como el ingreso, el costo del financiamiento y la rentabilidad de los proyectos se muestran muy positivos, generando expectativas de auge y bienestar, reduciendo con ellos la aversión al riesgo, en dichos periodos. Los Operadores Financieros eventualmente pueden relajar sus políticas y estándares y requisitos en el origen y seguimiento de los créditos, a fin de lograr una participación mayor en el mercado. Sin embargo, una vez que esas épocas de bonanza (fase expansiva del ciclo económico) terminan, y viene la recesión, se comienzan a materializar los riesgos gestados en épocas de bonanza, llegando a mostrar las carteras de crédito morosidades crecientes, que pueden incluso atentar contra la estabilidad del Operador Financiero.

   La situación puede tornarse aún mayor, si el crecimiento del crédito es acelerado en épocas de recesión o en Operadores Financieros particulares, ya que se particularizan las consecuencias de flexibilizar las condiciones y el seguimiento de los créditos.

   b. **Beneficio por endeudarse en dólares:** tal y como se muestra en el siguiente gráfico en Costa Rica ha existido durante muchos año un estímulo, a nivel macroeconómico, para que las personas tomen préstamos en dólares (ME), por lo tanto, es relativamente más fácil la colocación de créditos en esa moneda. Dicha situación que es muy riesgosa con los recursos del SBD, por dos motivos, en primer lugar, el fondeo es mayoritariamente en colones en dos de los fondos,

FINADE y FOFIDE, lo que representa un riesgo de descalce por moneda y segundo, un gran porcentaje de los beneficiarios de la Ley, son no generadores de divisas, con lo que los operadores que presten en moneda extranjera estarían más expuestos al riesgo al cambiario-

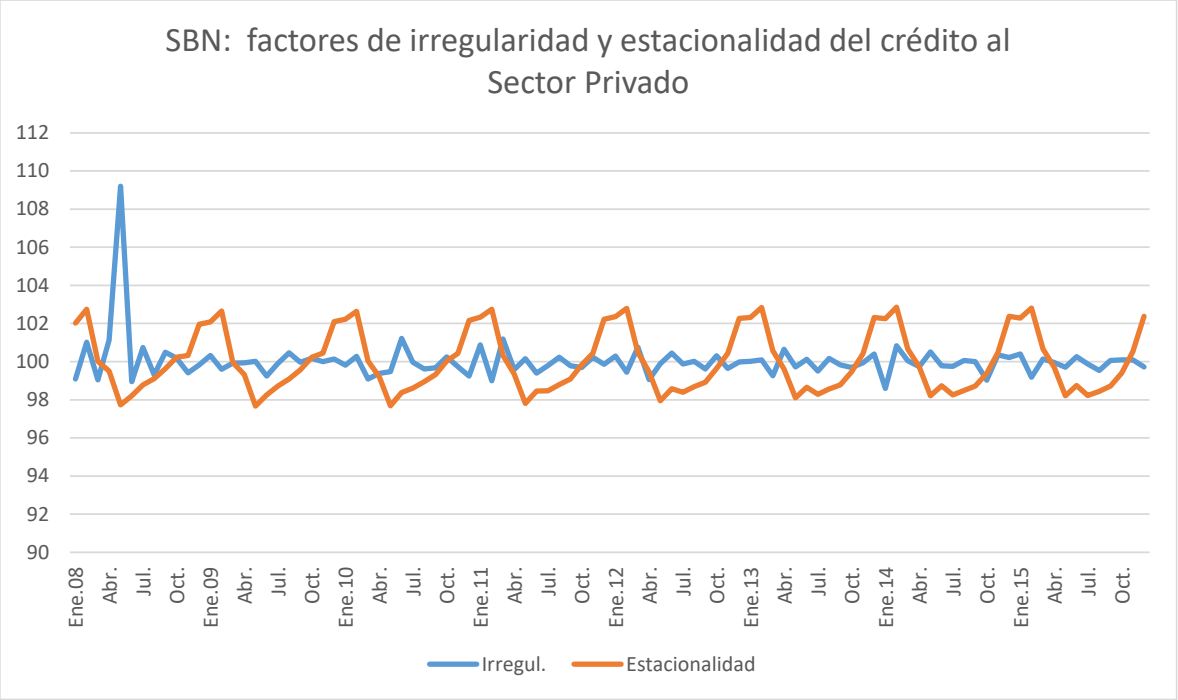


crediticio. Pero además, al estar la demanda de crédito sesgada hacia ME, el cumplimiento de metas de colocación expresada en moneda local, se hace más complicado, por lo que su cumplimiento a ultranza podría conducir también a riesgos como los descritos en el párrafo anterior.

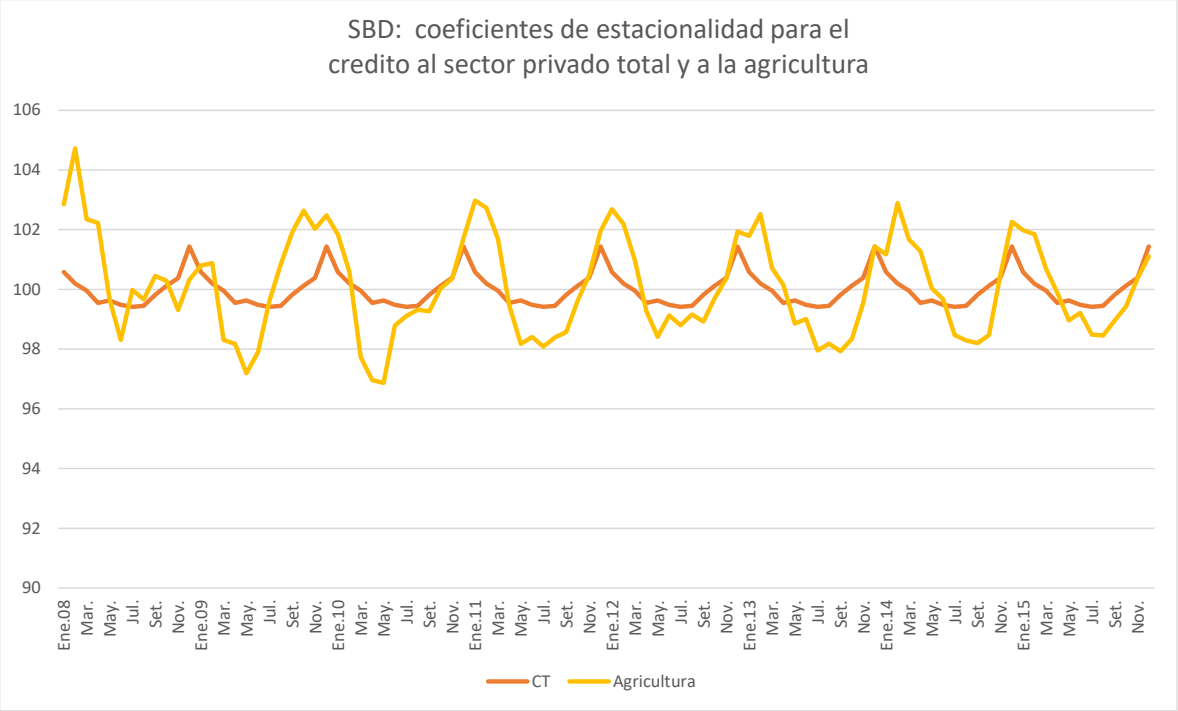
3. Posibilidades de Estacionalidad

Las series económicas suelen tener componentes de estacionalidad significativos, que son movimientos oscilatorios repetitivos en ciertos lapsos dentro de cada año, digamos meses. Por lo tanto, al juzgar la evolución de alguna serie económica; como el crédito; respecto a una meta de cumplimiento anual, se deben considerar esos comportamientos estacionales. El no considerarlo podría arrojar alertas innecesarias o precipitar esfuerzos desmedidos por lograr colocaciones mayores en meses en los cuales la demanda se encuentra deprimida, lo que eventualmente podría conducir a mayores riesgos en el futuro.
A modo de ejemplo, se muestra en el siguiente gráfico el crédito del Sistema Bancario Nacional (SBD) en Agricultura, en él se pueden observar dichos comportamientos repetitivos al interior de cada año.

El comportamiento estacional de la serie se confirma al aplicar una técnica de descomposición de series de tiempo. En el siguiente gráfico, se muestran los coeficientes de irregularidad y estacionalidad para la misma serie de crédito. Como se puede observar, en el periodo considerado han existido pocos elementos irregulares en su comportamiento, siendo más relevantes los comportamientos estacionales, que demuestran crecimientos más bajos entre principio y mediados de año, complementados con crecimientos mayores del crédito hacia finales de año.



El mismo ejercicio se realizó con la serie de crédito total del SBD, sin embargo para dicha serie los elementos estacionales no son tan relevantes y reflejan estacionalidades distintas. Lo que reafirma la conveniencia de conocer bien la estructura de crédito por actividad económica de los operadores financieros, al valorar intraanualmente el cumplimiento de metas de colocación.



Instrumento de cálculo

PIB nominal **(mill ¢)**	**2015**	**2016**
	28.279.440	30.375.851
Crecimiento esperado del PIB *nominal*		**7,4%**
meta crecimiento del crédito (#veces crecimiento PIB)	18,5%	**2,5**
meta en millones ¢	119	

mes/año	saldo credito colocado **(mill ¢)**	variación Porcentual acumulada	Comparación respecto a ^ PIB	**Distancia respecto a la meta**	
				pp	millones ¢
dic.15	100				
ene.16	105	5,0%	VERDADERO	13,5	14
feb.	107	7,0%	VERDADERO	11,5	12
mar.	110	10,0%	VERDADERO	8,5	9
abr.	115	15,0%	VERDADERO	3,5	4
may.	114	14,0%	VERDADERO	4,5	5
jun.	113	13,0%	VERDADERO	5,5	6
jul.	114	14,0%	VERDADERO	4,5	5
ago.	115	0,15	VERDADERO	3,5	4
set.	116	0,16	VERDADERO	2,5	3
oct.	122	0,22	FALSO	-3,5	-3
nov.	122	0,22	FALSO	-3,5	-3
dic.	125	0,25	FALSO	-6,5	-6

6. Sección de Anexos

ANEXO No. 1:
Acuerdo AG-091-16-2018 Implementación Gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024.
(Ver documento adjunto)

ANEXO No. 2:
Acuerdo AG-003-01-2019 Hoja de Ruta para la implementación del cambio de Ley y proceso de traslado de FINADE a FONADE.
(Ver documento adjunto)

ANEXO No. 3a, 3b, 3c:
Ley 8634 y sus Reformas Sistema de Banca para el Desarrollo.
(Ver documento adjunto)

ANEXO No. 4:
Reglamento a la Ley 8634 y sus Reformas Sistema de Banca para el Desarrollo.
(Ver documento adjunto)

Anexo No. 5:
Acuerdo AG-1339-170-2015 Plan Estratégico 2016-2020.
(Ver documento adjunto)

Anexo 6:
Acuerdo AG-009-02-2019 Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica.
(Ver documento adjunto)

ANEXO No. 7:
Funciones del Consejo Rector y la Secretaría Técnica del Sistema de banca para el Desarrollo.

En cuanto a la integración y designación del Consejo Rector, el artículo 12 establece:

"El Consejo Rector estará integrado por los siguientes miembros: a) El ministro o la ministra del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), y el ministro o la ministra del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). b) Un representante del sector industrial y de servicios designado por la Cámara de Industrias de Costa Rica. c) Un representante del sector agropecuario designado por la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria. d) Un miembro independiente, con atestados adecuados a la naturaleza de las funciones que desarrolla la

banca de desarrollo, nombrado por el Consejo de Gobierno mediante terna remitida por el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica. El perfil y las competencias que deberá tener el miembro independiente se establecerán por medio del reglamento de esta ley".

En cuanto a las funciones del Consejo Rector, el Artículo 14, establece las siguientes:

a) Definir y coordinar las políticas y directrices que orienten el funcionamiento del SBD.
b) Establecer los parámetros de funcionamiento, administración y los mecanismos de control interno del 2016 conforme a esta ley.
c) Establecer las regulaciones necesarias para el funcionamiento operativo de los diferentes fondos que conforman el 2016.
d) Definir las estrategias y los mecanismos de cooperación y coordinación entre los integrantes del SBD.
e) Definir, por medio del reglamento respectivo, las políticas y directrices generales del funcionamiento de los fondos creados en esta ley.
f) Acreditar a los entes financieros y microfinancieros que participen en el SBD, así como excluirlos del SBD cuando no hayan cumplido las obligaciones establecidas en esta ley. En el caso de los entes y las organizaciones prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, deberá dar seguimiento y velar por la adecuada coordinación por medio de su Secretaría Técnica.
g) Remitir, anualmente, a la Comisión Permanente Especial para el Control del Ingreso y del Gasto Públicos de la Asamblea Legislativa, a la Contraloría General de la República y al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), un informe sobre el cumplimiento de las metas y los impactos sociales y económicos alcanzados con los recursos del SBD.
h) Definir y administrar el funcionamiento de la estructura administrativa de la Secretaría Técnica.
i) Mantener un sistema de información cruzado, permanente y actualizado, de los sujetos que han tenido acceso a los servicios del 2016.

j) Establecer, en el contrato del 2016 y en el contrato para el manejo del Fondo de Crédito para el Desarrollo, las demás funciones que deban llevar a cabo quienes administran estos recursos, para el debido cumplimiento de los fines y objetivos de esta ley.

k) Generar lineamientos para que, en todo el SBD, se garanticen procedimientos y políticas que otorguen a los sectores prioritarios de esta ley, el acceso equitativo, con acciones afirmativas, al financiamiento y todos los servicios del SBD.

l) Adjudicar y rescindir, en concordancia con la legislación vigente, la administración del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo creado en esta ley.

m) Distribuir los recursos de los fondos del 2016 de acuerdo con las políticas y estrategias que defina. En el caso del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo, el Consejo Rector acreditará los programas que ahí se desarrollen.

n) Impulsar y facilitar el acceso y uso adecuado del crédito agropecuario y acuícola, u otros sectores productivos, y el mejoramiento económico y social del pequeño productor y de la Mipyme empresarial.

ñ) Organizar un sistema de ayuda técnica para los beneficiarios de esta ley, promoviendo para ese efecto la cooperación de los diversos organismos nacionales e internacionales especializados en ese tipo de actividad y utilizando los recursos de desarrollo empresarial disponibles para el SBD.

o) Enviar anualmente un informe técnico a la SUGEF que considere el desempeño del fondo de avales, el nivel de riesgo y su sostenibilidad, para que la SUGEF defina la capacidad de mitigación de dicho fondo. También, con base en la morosidad y acorde a las mejores prácticas internacionales, la SUGEF deberá de finir técnicamente el nivel de cobertura (número de veces) del fondo de avales. La SUGEF tendrá acceso a la información sobre el fondo de avales, para efectos de sustentar las decisiones correspondientes. Este informe técnico podrá ser contratado con cargo al 2016.

p) Definir las políticas y emitir los lineamientos para la aplicación del financiamiento a las primas de los seguros de cosecha agropecuarios o bien las primas de otros sectores productivos que así lo requieran.

q) Gestionar líneas de crédito con bancos estatales, bancos multilaterales, bancos de desarrollo, bancos de exportación y cualquier organismo internacional.

r) Nombrar y remover, cuando sea el caso, al director ejecutivo y al auditor de la Secretaría Técnica, y asignarles sus funciones y deberes dentro de las prescripciones de esta ley.

s) Analizar y, si se está de acuerdo, aprobarlos programas que los entes financieros le presenten, según las disposiciones de esta ley".

Anexo 8a:

Informe de Ejecución Presupuestaria Ejercicio Económico IV Trimestre 2019.
(Ver documento adjunto)

Anexo 8b:

Acuerdo de aprobación de la Ejecución Presupuestaria Ejercicio Económico IV Trimestre 2019, AG-008-01-2020 del 15 de enero de 2020.
(Ver documento adjunto)

Anexo 8c:

Carta de remisión a la Contraloría General de la República CR/SBD-0022-2020 del 24 de enero de 2020 sobre la Ejecución Presupuestaria Ejercicio Económico IV Trimestre 2019.
(Ver documento adjunto)

Anexo 9:

Acuerdo AG-014-03-2020 Aprobación de Resultados del Plan Operativo Institucional 2019.
(Ver documento adjunto)