



# PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO INICIAL 2020

## Consejo Rector de Banca para el Desarrollo

### Ley No. 8634 y sus Reformas

Aprobado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo mediante Acuerdo AG-075-13-2019 en Sesión Ordinaria 13-2019 del 11 de setiembre de 2019

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL.....</b>	<b>16</b>
1.1. Base legal.....	16
1.2. Ejes de política .....	16
1.2.1 Políticas Institucionales .....	17
1.3 Estructura Organizacional .....	18
1.3.2 Plan de capacitación Talento Humano para el período 2020.....	28
1.3.3 Accionar sustantivo institucional.....	29
1.3.4 Mercado meta.....	30
1.3.5 Oferta específica de productos y servicios .....	31
1.3.6 Gestión Administrativa .....	33
1.3.7 Vinculación del Plan Anual Operativo con el PND.....	34
<b>CAPITULO II. PRESUPUESTO DE INGRESOS.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>43</b>
III.I Análisis PEST .....	43
III.II Análisis FODA.....	48
<b>CAPITULO IV. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2020 .....</b>	<b>51</b>
4.1. Marco Estratégico Institucional. ....	51
4.1.1 Institución: .....	51
4.1.2 Misión Institucional.....	51
.....	51

4.1.3 Visión Institucional al 2024.....	51
.....	51
4.1.4 Objetivos Estratégicos Institucionales .....	52
4.1.5 Objetivos habilitadores.....	52
4.1.6 Valores Institucionales .....	53
4.1.7 Valores emergentes:.....	54
En el proceso de planificación estratégica surgen una serie de valores emergentes que buscan complementar las características esenciales de la cultura interna de SBD y potenciar de esta forma la implementación y resultados del plan estratégico. ....	54
4.1.8 Enfoque estratégico .....	55
4.1.9 Alcance y metodología .....	56
4.1.10 Peso y Prioridades Institucionales .....	57
4.1.11 Saldos de Cartera de Crédito y Proyecciones 2020 .....	58
4.1.12 Comportamiento de la evolución del crédito. ....	59
4.1.13 Programas Presupuestarios. ....	60
<b>5. Anexos .....</b>	<b>120</b>

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1:</b> Presupuesto Ordinario Ingresos 2020 (en colones).....	38
<b>Cuadro 2:</b> Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuesto Ordinario ...	39
<b>Cuadro 3:</b> Comparativo Presupuestos Ordinarios 2019-2020 (en colones) .....	39
<b>Cuadro 4:</b> Comparativo de ingresos 2020-2019 (colones).....	40
<b>Cuadro 5:</b> Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuesto Ordinario ...	40
<b>Cuadro 6:</b> Comparativo de Presupuestos Ordinarios 2020-2019 (en colones).....	41
<b>Cuadro 7:</b> Comparativo de Presupuestos Ordinarios 2020 - 2019 (colones) .....	42
<b>Cuadro 8:</b> Factores del Entorno .....	43
<b>Cuadro 9:</b> Análisis F.O.D.A .....	49
<b>Cuadro 10:</b> Prioridades Institucionales .....	57
<b>Cuadro 11:</b> Proyecciones de colocación de recursos para el período 2020 (cifras en colones).....	58
<b>Cuadro 12:</b> Programas Presupuestarios.....	61
<b>Cuadro 13:</b> Presupuesto por Programas Presupuestarios Período 2020 .....	61

**CONSEJO RECTOR**

Ley Nº 8274

**SESIÓN ORDINARIA 13-2019**

**ACUERDO AG-075-13-2019**

11 de setiembre 2019

**ASUNTO:**

**Aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) y  
Presupuesto Ordinario del  
Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo para el año 2020**

**ACUERDO AG-075-13-2019:** En cumplimiento a lo establecido en la Ley 8634 y sus Reformas, así como en los Lineamientos de la Contraloría General de la República, el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo luego conocer el Plan Operativo Institucional (POI) y Presupuesto Ordinario del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo para el año 2020, acuerda:

**CONSIDERANDO:**

**PRIMERO:** Que el artículo 10 de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, No. 8634 (*en adelante LSBD*) Instaura al Consejo Rector como superior jerarca del Sistema de Banca para el Desarrollo; por otra parte, en el artículo 14 de dicha Ley se le establecen una serie de funciones que lo facultan para emitir la regulación necesaria para el funcionamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo y en particular el Inciso c) requiere de disposiciones para funcionamiento de los diferentes fondos del Fondo Nacional para el Desarrollo (*en adelante FONADE*).

Asimismo, el Inciso m) del citado artículo otorga al Consejo Rector la atribución para distribuir los recursos del FONADE de acuerdo con las políticas y estrategias que defina; requiriendo además que, en el caso del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo, el Consejo Rector debe acreditar los programas que ahí se desarrollen; del mismo modo, el Inciso t) demanda establecer y mantener una metodología de supervisión y control de los créditos otorgados por los operadores financieros y, en el caso de los créditos otorgados con recursos del FONADE, establecer márgenes máximos de intermediación financiera en los programas aprobados, así como aplicar medidas administrativas correctivas por incumplimientos de los programas aprobados.

**SEGUNDO:** Que el artículo 9 de la LSBD instituye los recursos del Sistema de Banca para el desarrollo (*en adelante SBD*), dentro de los que se encuentra el FONADE.

**TERCERO:** Que el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo ha conocido el contexto del Plan Operativo Institucional del ejercicio económico del 2020 (POI), cuyo documento constituye una propuesta operativa de la gestión Institucional de corto plazo, que orienta las acciones del referido período.

**CUARTO:** Que el POI es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades que se llevarán a cabo en períodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional. Asimismo, conforma una herramienta que traza el camino por el que se debe conducir el SBD en un año calendario, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el PEI-2020-2024.

Esto lo hace un proceso integrador y de trabajo colectivo que, a partir de consensos respecto de las acciones, proyectos, metas e indicadores, permite alinear y ordenar el trabajo Institucional de un año.

## CONSEJO RECTOR

Ley Nº 8274

**QUINTO:** Que el POI resulta necesario ya que permite que el SBD pueda contar con una "lógica de conjunta" para la acción institucional en el corto plazo.

Además, contribuye a lograr la coherencia de la gestión institucional mediante la organización y coordinación de las actividades de las diferentes Direcciones, en función de las prioridades institucionales y el fin público del SBD y permite que cada una de las Direcciones según sus competencias y roles puedan sumar acciones operativas que contribuyan con el cumplimiento de la estrategia del SBD.

**SEXTO:** Que el Consejo Rector, con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la normativa resolvió, sin detrimento de otras disposiciones, aprobó:

- La Implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 del Sistema de Banca para el Desarrollo, mediante el Acuerdo AG-091-16-2018 de la Sesión Ordinaria 16-2018 del 16 de setiembre del 2018.
- Los Ejes de Política de alto nivel del Sistema de Banca para el Desarrollo como habilitador para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del SBD, mediante el Acuerdo AG-092-16-2018 de la Sesión Ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre del 2018.
- 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 (FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), mediante el Acuerdo AG-003-01-2019, de la Sesión 01-2019 del 16 de enero del 2019.
- La Política para la Ejecución de servicios no financieros con los Recursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), mediante el Acuerdo AG-063-11-2019, de la Sesión Ordinaria 11-2019 del 14 de agosto 2019.

**SETIMO:** Que, a partir de las disposiciones contenidas en los citados Acuerdos, la Secretaría Técnica construyó el POI 2020, el cual se subdivide en los siguientes componentes:

### COMPONENTE 1a. Beneficiarios y Operadores (40%)

1. Colocación de Recursos del SBD \$3 mil millones
  - a. **FONADE:** 43.800 millones (32% de la colocación total), PCD=12%, POPIDE=11%, Inciso II) 23%
2. Implementar Programa de Emprendimiento Tradicionales (financiamiento y avales) inclusión de 2.500 emprendimiento (nuevos) con crédito menor a 3 millones de colones. Colocación total de 7.500 millones de colones.  
Al menos el 33% en microcrédito de la cartera total nueva (40.000 millones al menos 2.400 beneficiarios)
3. Colocación en mujeres (Incrementar la cartera en al menos 7 pp (38% al 33% - de la colocación del SBD para el 2020)
4. Colocar al menos un 40% en agricultura en las nuevas colocaciones del 2020.
5. Implementar programas de: Renovación de Café, Agroforestal de Cacao y Turismo).
6. Implementar un programa de avales
7. Seguimiento a las políticas del Consejo Rector al INA.
8. Al menos 2 nuevos productos en función de la demanda de sectores productivos para reactivación económica.

## **CONSEJO RECTOR**

Ley N° 9274

---

### **COMPONENTE 1b. Beneficiarios y Operadores**

1. Implementar la Dirección de Crédito: Meta: 100% (año 2020)
2. Implementar una Contraloría de Servicios: Meta: 100% (año 2020)
3. Sensibilizar sobre Banca Ética a operadores del SBD: Meta: 100% (año 2020)
4. Iniciar con la Implementación de GRC: Meta: Diagnóstico (año 2020)
5. Desarrollar e Implementar proyecto SINPE: Meta: 100% (año 2020)
6. Incorporar dentro de la metodología de análisis de crédito un componente de mitigación ambiental: Meta: 100% (año 2020)
7. Realizar seguimiento a operadores financieros: Meta: 100% (año 2020)
8. Fortalecer el posicionamiento del SBD ante la comunidad nacional: Meta: 100% (campaña en el año 2020)
9. Fortalecer capacidades de Operadores del SBD: Meta: 2 actividades (año 2020)
10. Evaluar el Índice de Satisfacción de beneficiarios y Operadores.

### **COMPONENTE 1c. Beneficiarios y Operadores. "Emprendimiento e Innovación"**

1. Capital Semilla Categoría A y B del Programa Descubre para el desarrollo, transformación, escalamiento o innovación de un producto novedoso y SDE del Componente B: Meta: Atender al menos 16 proyectos.
2. Proyecto de Escalamiento de Maricultura: Meta: Generar 55 empleos directos.
3. Proyecto gestión de la Innovación en el Sector de Manufactura. Meta: 10 pymes en proceso de diagnóstico e Implantación del Sistema de Gestión de Innovación.
4. Implementar las actividades definidas en los programas de Capital Semilla ejecutadas por Agencias Operadoras acreditadas: Meta: Atender al menos 110 emprendimiento atendidos dinámicos.
5. Implementar Plan Piloto de Capital de Riesgo: Meta: Un piloto de capital Riesgo Validado.
6. Implementar las actividades definidas para programas y proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial: Meta: Tramitar 100% de los desembolsos solicitados
7. Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial: Meta: Atender la cartera de Programas de SDE.

Inversión Total del Componente beneficiarios y Operadores: \$4.417.137.047,00

### **COMPONENTE 2: Finanzas y Sostenibilidad (20%)**

1. Finalizar el proceso de traslado del FONADE: Meta: 100% (año 2020).
2. Creación de Instrumentos de endeudamiento para el FONADE. Meta: 100% (año 2020).
3. Desarrollar un Modelo de Distribución de Recursos para del FONADE: Meta: 100% (año 2020).
4. Creación de Indicadores de Sostenibilidad Financiera para el FONADE: Meta: 100% (año 2020).
5. Contar con Información financiera estandarizada que apoye el proceso de toma de decisiones: Meta: 100% (año 2020).

## **CONSEJO RECTOR**

Ley Nº 9274

---

### **COMPONENTE 3: Tecnología y Procesos (30%)**

1. Garantizar la disponibilidad de los servicios y la continuidad del negocio en el 2020 (Meta: 99% (año 2020).
2. Fortalecer la plataforma tecnológica requerida para el traslado y la gestión del FONADE: Meta: 100% (año 2020).
3. Implementar nuevas soluciones tecnológicas. Meta: 100% (año 2020).
4. Administrar los bienes adjudicados: Meta: 100% (año 2020).
5. Ejecutar el plan de gestión de los bienes adjudicados: Meta: 100% (año 2020).
6. Iniciar con GRC como enfoque de Gobernanza: Meta: 100% (año 2020).
7. Avanzar en la conformación del Compendio Normativo del SBD: Meta: 90% (año 2020).
8. Implementación del Gestor Documental y BPM Institucional: Meta: 85% (año 2020).
9. Implementación de procesos de la Secretaría Técnica y levantamiento de procedimientos en el 2020. Meta: 50% (año 2020).
10. Pionear la metodología de proyectos institucionales: Meta: 100% (año 2020).
11. Diseño de un Sistema de Indicadores y Controles para la nueva estrategia (BI): Meta: 100% (año 2020).

### **COMPONENTE 4: Cultura social y empresarial (10%)**

1. Implementar un Modelo de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional: Meta: 60% (año 2020).
2. Ejecutar el Modelo de gestión del Desempeño: Meta: 100% (año 2020).
3. Implementar una Plataforma e-learning: Meta: 100% (año 2020).
4. Ejecutar el plan de capacitación: Meta: 100% (año 2020).
5. Realizar la dotación del personal: Meta: 100% (año 2020).
6. Atender las recomendaciones de la Auditoría Interna: Meta: 100% (año 2020).

**OCTAVO:** Que el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoció el Presupuesto Ordinario Institucional para el ejercicio del 2020, por un monto global de \$57.333,470,383.25 (cincuenta y siete mil trescientos treinta y cinco millones, cuatrocientos setenta mil trescientos ochenta y cinco colones con 23/100); mismo que incorpora los recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FONADE) y de la Secretaría Técnica del SBD.



### CONSEJO RECTOR

Ley Nº 8274

**DECIMO SEGUNDO:** Que el Consejo Rector del SBD ha convalidado el presupuesto consolidado, conforme al siguiente detalle:

Secretaría Técnica del Consejo Rector Sistema de Banca para el Desarrollo

Presupuesto Ordinario Consolidado 2020

Estado de Orígenes y Aplicación de Recursos

(en millones)

Partido Ingresos	Orígenes de los Recursos	Monto g	%	Partido Egresos	Aplicación de los Recursos	Monto g	%
1.0.0.0.00.00.00.000	Ingresos Corrientes	19.000.000.007,00	32,00%	0	Remuneraciones	0.000.000.700,70	0,00%
0.0.0.0.00.00.00.000	Ingresos de Capital	20.000.000.007,00	48,00%	1	Servicios	0.010.000.007,77	10,00%
				2	Utilidades y Dividendos	01.700.000,00	0,00%
				3	Intereses y Comisiones	20.000.000,00	0,00%
				4	Servicio Financiero	00.000.000.000,00	70,00%
				5	Servicio Corriente	1.000.000.007,00	0,00%
				6	Transferencias Corrientes	10.000.000,00	0,00%
				7	Amortización	0.000.000.000,00	0,00%
				8	Cuentas Especiales	00.000.700,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>Totales</b>	<b>39.000.000.014,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>Totales</b>	<b>39.000.000.014,00</b>	<b>100,00%</b>	

### POR TANTO:

Consejo Rector de Banca para el Desarrollo acuerda:

**PRIMERO:** Aprobar de forma integral todos los componentes contenidos en el documento "Plan Operativo Institucional (POI) y Presupuesto Ordinario del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, por un monto global de \$37.333,470,383.25 (cincuenta y siete mil trescientos treinta y cinco millones, cuatrocientos setenta mil trescientos ochenta y cinco colones con 25/100); mismo que incorpora los recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FONADE) y de la Secretaría Técnica del SBD, para el ejercicio económico del 2020.

**SEGUNDO:** Autorizar los ajustes en la estructura y perfiles de puestos, orientados hacia el fortalecimiento del área de asesoría jurídica, gestión estratégica, finanzas y secretaría de actas, incorporado en documento Plan Operativo Institucional (POI) 2020

**TERCERO:** Aprobar el Plan de Capacitación de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, para el período 2020, que contempla la participación de funcionarios bajo la modalidad virtual, local e internacional.

Queda autorizada la Secretaría Técnica del SBD, para realizar las gestiones que se requieran para la efectiva participación de los funcionarios en las capacitaciones a nivel internacional.

**CONSEJO RECTOR**

Ley Nº 8274

---

CUARTO: Se autoriza a la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo realizar las gestiones que correspondan ante las autoridades pertinentes.

**ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD Y EN FIRME**

Atentamente,

LILLIANA  
CHACÓN  
CORRALES  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por LILLIANA CHACÓN  
CORRALES (FIRMA)  
Fecha: 2019.09.24  
11:49:28 -0500'



Lilliana Chacón C  
Coordinadora Secretaria de Actas  
Consejo Rector

## ACRÓNIMOS

---

<b>CR:</b>	Consejo Rector del SBD
<b>SBD:</b>	Sistema de Banca para el Desarrollo
<b>ST-SBD:</b>	Secretaría Técnica del SBD
<b>FINADE:</b>	Fideicomiso Nacional para el Desarrollo
<b>FONADE:</b>	Fondo Nacional para el Desarrollo
<b>CGR:</b>	Contraloría General de la República
<b>SUGEF:</b>	Superintendencia General de Entidades Financieras
<b>POI:</b>	Plan Operativo Institucional
<b>CMI:</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>DE:</b>	Dirección Ejecutiva
<b>DGOF:</b>	Dirección de Finanzas.
<b>DR:</b>	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
<b>DED:</b>	Dirección de Estrategia Digital
<b>DFPD:</b>	Dirección de Fomento y Desarrollo
<b>DC:</b>	Dirección de Crédito
<b>OFA:</b>	Operadores Financieros Acreditados
<b>CAR:</b>	Consejo de Apoyo Rural
<b>INA:</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>GRC:</b>	Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

## **INTRODUCCIÓN**

La tendencia del Consejo Rector y de la Secretaría Técnica en el SBD ha sido y es hacia la incorporación y desarrollo de acciones estratégicas que conviertan el accionar institucional más ágil y oportuno y sobre todo que genere un mayor valor público e impacto en la inversión realizada en los beneficios, programas y proyectos orientados a los beneficiarios de la Ley 8634 en todo el país.

En consecuencia, el Plan Operativo Institucional 2020 organiza las actividades y productos necesarios para la consolidación de dichas acciones estratégicas, las cuales se encuentran debidamente alineadas con las Políticas Institucionales, el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 y con las prioridades del gobierno.

La formulación del presente Plan Operativo Institucional 2020, tuvo como punto de inicio el Plan Estratégico Institucional 2020 – 2024 (ver anexo 1) aprobado por el Consejo Rector (Acuerdo AG-091-16-2018, del 26 de setiembre del 2018, Aprobación de Implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 del Sistema de Banca para el Desarrollo), a partir de la cual se definió en primer lugar la estructura organizacional que estaría guiando el proceso y, en segundo lugar, las orientaciones generales por las cuales se regiría la formulación del POI-2020.

Igualmente, mediante los acuerdos: AG-092-16-2018, del 26 de setiembre del 2018, se aprueban los Ejes de Política de alto nivel del Sistema de Banca para el Desarrollo como habilitador para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del SBD (Ver anexo 2), y el acuerdo AG-065-11-2019, del 14 de agosto 2019 donde se aprueba la Política para la Ejecución de servicios no financieros con los Recursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

El proceso de construcción desde su concepción fue participativo, coordinado por la unidad de Gestión Estratégica y liderado por la Dirección Ejecutiva y por cada uno de los directores de área. Dicho proceso también contó con la participación de cada uno de los funcionarios de cada una de las áreas.

Igualmente, mediante acuerdo AG-003-01-2019, en su sesión ordinaria 01-2019 del 16 de enero de 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 (FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), Ver anexo 3. En dicho acuerdo autoriza a la Dirección Ejecutiva que realice los ajustes 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.

Se ha recibido con la nueva reforma el mandato de asumir el Fondo Nacional para el Desarrollo – FONADE (anteriormente FINADE) lo que representa toda una reforma interna

a fin de contar con los andamiajes, los sistemas administrativos, el personal idóneo y la tecnología requerida para realizar el traslado de la operación y asumir la funcionalidad de dicho fondo, que permitan operarlo eficientemente. Se ha incluido dentro de este POI-2020 un plan de trabajo para finalizar el traslado del FONADE a la Secretaría Técnica.

En materia organizacional, el Consejo Rector aprobó<sup>1</sup> una nueva estructura organizacional (Ver anexo 4) con la finalidad de incorporar eficientemente el FONADE dentro de la estructura de la Secretaría Técnica y de dotarlo del personal con los perfiles idóneos.

En materia de presupuestación, la Secretaría ha incorporado dentro de su estructura programática presupuestaria un nuevo programa presupuestario de crédito (denominado FONADE), que permita gestionar y administrar eficientemente este fondo.

En materia de digitalización, se ha dado continuidad a la visión de lograr una institución digital, eficiente, eficaz, hacia una cultura orientada a resultados, mejoramiento continuo y digitalización. En síntesis, el SBD está comprometido en convertirse en una de las instituciones motores del desarrollo de nuestro país.

En este 2020 se dará continuidad a la construcción gradual de un modelo de gestión Gobierno-Riesgo-Cumplimiento (GRC) adecuado a nuestras características y necesidades que integre las actividades y funciones de gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento, mejorando con esto la capacidad del SBD para lograr sus objetivos de política pública.

El Plan de Operativo Institucional para el año 2020 del Consejo Rector del SBD, constituye una propuesta operativa de la gestión institucional para el 2020, que orienta las actividades que desarrollarán todas las direcciones de la Secretaría Técnica en el año 2020, dichas actividades están alineados a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.

Este Plan Operativo Institucional contempla la identificación de los proyectos a ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, la visión, la misión y por ende el fin público institucional. Se partió del análisis de las metas asociadas a proyectos y actividades ejecutadas desde el período 2018, así como las metas en ejecución durante el 2019. Estas iniciativas se contrastaron con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 para identificar las brechas existentes entre lo que especifica cada uno de los objetivos estratégicos del Plan y lo ejecutado y formulado en los planes operativos precedentes.

Asimismo, se analizó al amparo de la Ley de Banca de Desarrollo y a la luz del programa de gobierno de la Administración Alvarado Quesada para procurar el máximo alineamiento posible entre la estrategia y las prioridades del gobierno. En general se ha diseñado un POI para tener el máximo impacto en el contexto nacional productivo, social y de sostenibilidad de acuerdo a la letra de la ley, a las prioridades expresas del gobierno nacional y a las

---

<sup>1</sup> Sesión Ordinaria 02-2019, Acuerdo AG-009-02-2019, 13 de febrero 2019, Aprobación de la Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica del SBD

grandes oportunidades de impacto que surgen de la tecnología, el conocimiento y la experiencia acumulada tanto por el Consejo Rector como por el equipo ejecutivo de SBD.

Las prioridades institucionales plasmadas en las metas del POI 2020, se ajustaron al cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada una de las direcciones y a la atención de las brechas con respecto a PEI, así como al cumplimiento de la ley, normativa vigente y a los resultados arrojados por el diagnóstico institucional.

Este Plan Operativo fue elaborado a partir de la reflexión a lo interno de cada una de las direcciones y de los requerimientos de cada una de éstas, con base en los lineamientos emitidos por el Consejo Rector, la Dirección Ejecutiva y coordinados por la unidad de Gestión Estratégica. El presente documento recopila la información del POI 2020, mediante la siguiente estructura y contenido:

El Capítulo I tiene como objetivo presentar la base legal, los Ejes de Política, las Políticas Institucionales, la Estructura Organizacional<sup>2</sup>, el Plan de Capacitación para el talento humano, el accionar sustantivo de la institución, el mercado meta, la oferta específica de productos y servicios y la gestión administrativa del SBD y la vinculación del POI con el PND, además, establece las funciones que por Ley y Reglamento le han sido establecidas al Consejo Rector del SBD para cumplir con sus obligaciones, así como las líneas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional vigente.

En el Capítulo II se muestra un resumen del presupuesto y en el Capítulo III se desarrolla el diagnóstico institucional mediante las metodologías de análisis PEST, que identifica los factores del entorno general que van a afectar la institución y el análisis FODA que permite estudiar la situación de la institución analizando sus características internas y su situación externa; de esta forma conocer la situación real en que se encuentra la institución y poder planear estrategia de atención.. Además, se incluye un Análisis Financiero de las Implicaciones del Traslado de los recursos administrados por el FINADE al FONADE, desde el punto de vista financiero.

En el Capítulo IV se presenta el Marco Filosófico Institucional (Misión, Visión, Valores, Principios de Actuación, Prioridades Institucionales, programas presupuestarios, objetivos estratégicos institucionales, se incorporan como parte del POI 2020 las acciones operativas, metas, indicadores de resultado, productos y responsables. Finalmente se adjuntan las matrices de programación estratégica a nivel de programa y su respectivo alineamiento con el presupuesto.

Es importante indicar que durante el período 2019 se inició un proceso atención de los objetivos habilitadores, incluidos dentro del PEI, que permitirán ir creando las condiciones internas y operativas que fortalezcan la plataforma de gestión y estructural para que el despliegue de dicha estrategia sea posible, en el corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>2</sup> Dicha Estructura Organizacional ha sido rediseñada tomando en cuenta las nuevas responsabilidades y procesos que debe ejecutar el SBD debido a la nueva reforma a la Ley 8634.



**Banca para el Desarrollo**  
www.sbdcr.com  
tel.: 2105-8100 / fax: 2248-1649  
Oficentro Torres del Campo.  
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Además, se suma a este esfuerzo, los aportes de la propia Dirección Ejecutiva.

# **PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO ENERO-DICIEMBRE 2020**

## **CAPITULO I. Información General**

### **1.1. Base legal**

- Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo (Ver Anexo 5) y sus Reformas:
  - Ley 9274 (noviembre 2014)
  - Ley 9654 (diciembre 2018)
  - Límites y metas de colocación con recursos del artículo 59, inciso ii) Ley 1644 LOSBN.
  - Cumplimiento del artículo 6 de la Ley 9274 (Beneficiarios).
- Reglamento a la Ley 9274 LSBD (Ver Anexo 6)
- Normativa 15-16 de la SUGEF.
- Circular Externa 002-2009 de la SUGEF.
- Instructivo para el traslado de los Bancos Privados a la opción del inciso ii) del artículo 59 de la Ley 1644 LOSBN
- Reglamento de Corresponsables Bancarios.
- Acuerdos y Disposiciones del Consejo Rector.

### **1.2. Ejes de política**

En sesión ordinaria 16-2018 se aprobó el acuerdo AG-092-16-2018 (Ver anexo 7), del 26 de setiembre del 2018, donde el Consejo Rector aprueba los Ejes de Política de alto nivel del Sistema de Banca para el Desarrollo como habilitador para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del SBD.

Los Ejes de Política de Alto Nivel son:

#### **P1. Inclusión financiera y emprendimientos.**

- P2.** MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.
- P3.** Desarrollo Regional.
- P4.** Encadenamientos productivos y clústeres.
- P5.** Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.
- P6.** Ejecución de proyectos y programas interinstitucionales y de cooperación.
- P7.** Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.

### **1.2.1 Políticas Institucionales**

- Política para la Ejecución de servicios no financieros con los Recursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), Sesión Ordinaria 11-2019 Acuerdo AG-065-11-2019 14, de agosto 2019.  
(Ve anexo 8)
- Política para la Gestión de Activos y Pasivos de los Fondos Administrados por la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). Sesión Ordinaria 04-2019 ACUERDO AG-029-04-2019, del 10 de abril 2019.  
(Ve anexo 9)
- Política de Género de la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo. Sesión Ordinaria 207-2017, mediante Acuerdo AG-1677-207-2017, del 05 de abril del 2017.  
(Ve anexo 10)
- Política sobre Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo del Sistema de Banca para el Desarrollo. Sesión Ordinaria 18-2018, mediante Acuerdo AG-0103-18-2018, del 24 de octubre del 2018.  
(Ve anexo 11)
- Política de Crédito del Fondo Nacional para el Desarrollo Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), Sesión Ordinaria 13-2019, mediante Acuerdo AG-071-13-2019 del 11 de setiembre 2019.  
(Ve anexo 12)
- Política del Fondo de Garantías y avales del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), Sesión Ordinaria 13-2019, mediante Acuerdo AG-072-13-2019 del 11 de setiembre 2019.  
(Ve anexo 13)

- Políticas Institucionales relativas al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, Mediante Sesión Ordinaria 13-2019 Acuerdo AG-073-13-2019 del 11 de setiembre 2019.  
(Ve anexo 14)

### 1.3 Estructura Organizacional

La Ley 8634 en sus reformas Ley N° 9274 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.

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 Finade conforme a esta ley.*
- c) Establecer la regulación necesaria para el funcionamiento operativo de los diferentes fondos que conforman el Finade.*
- 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 Finade.*

*j) Establecer, en el contrato del Finade 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 Finade 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 definir 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 Finade.*

*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, aprobar los programas que los entes financieros le presenten, según las disposiciones de esta ley”.*

Para la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 al 2024 y del Plan Operativo Institucional del ejercicio económico 2020, se ha requerido ajustar la estructura organizacional de conformidad con la nueva reforma a la Ley 8634 y con miras a ejecutar la estrategia aprobada por el Consejo Recto - 2020 al 2024.

El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo mediante Sesión 02-2019, Acuerdo AG-009-02-2019 del 13 de febrero de 2019 aprueba la Estructura Organizacional de la Secretaría

Técnica del SBD, 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.

A la fecha de este informe la Secretaría Técnica cuenta con los siguientes puestos:

No.	Nombre del Perfil	Cantidad
1	Director	6
2	Coordinador	7
3	Jefe	4
4	Gestor	7
5	Analista	4
6	Asistente	3
7	Ejecutivo	3
8	Formalizador	1
9	Encargado	4
10	Auxiliar	1
11	Recepcionista	2
12	Abogado y Notario	1
13	Administrador	1
14	Arquitecto tecnología	2
15	Auditor	4
16	Contador	1
17	Supervisor	1

Con el objetivo de dar mayor funcionalidad a la estructura y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos, se ajusta dicha estructura y perfiles de puestos orientados hacia el fortalecimiento de las áreas de asesoría jurídica, comercial, finanzas y secretaría de actas. (Ver Anexos del 15a. al 15g.)

Los ajustes son los siguientes:

### **1. Abogado y Notario Institucional.**

Este es un puesto nuevo y se ubicado en Nivel 3 de la escala salarial.

#### **Misión del puesto:**

Brindar asesoría jurídica oportuna según los requerimientos del Área de Asesoría Jurídica en la que se encuentra asignado o de la Dirección Ejecutiva. Asimismo, la representación en juicios en los que la Secretaría Técnica del sistema de Banca para el Desarrollo o el Consejo Rector sean parte cuando se le designe. Ejercer la fe pública notarial y garantizar a la Institución un asesoramiento jurídico, dando fe pública de la veracidad de los actos en lo que se ejerza notariado, de esta forma brindar seguridad jurídica a la Institución. También, redacta con rigor los documentos que contienen cualquier acto y negocio jurídico Institucional. Además, apoya a la Coordinación de la Asesoría Jurídica en todas las actividades propias del área.

### **2. Analista de Estructuración Financiera.**

Este es un puesto nuevo y se ubica en nivel 4 de la escala salarial.

#### **Misión del puesto:**

Participar activamente en el proceso de investigación, análisis, desarrollo y/o estructuración estrategias, acciones, programas, productos o servicios de financiamiento y de banca de inversión que favorezcan la inclusión financiera de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas y su Reglamento, así como en lo referente a la atracción de recursos. El puesto involucra, la recopilación de datos relevantes y analizar tendencias, estudio de mercado y la prospectación de su comportamiento, así como la atención a través del desarrollo de productos innovadores que combinen herramientas de banca y bursátiles. Deberá hacer valuación de los resultados y generar informes de salida.

Como parte de las funciones se encuentra verificar, controlar y hacer seguimiento a la información financiera de los proyectos de inversión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la Ley del SBD.

### **3. Asistente de Secretaría de Actas.**

A este puesto se le modifica el perfil.

**Misión del puesto:**

Apoyar a la Secretaría de Actas en todas las actividades propias del trabajo secretarial.

### **4. Auxiliar contable**

Este perfil se lleva a nivel 3 de la escala salarial.

**Misión del puesto:**

Asistir a contabilidad y demás colaboradores de la Dirección de Finanzas en sus procesos y procedimientos.

### **5. Coordinador de Asesoría Jurídica**

A este perfil se le modifica el nombre y se agregan funciones al perfil, se mantiene en nivel 5 de la escala salarial.

**Misión del puesto:**

Atender los asuntos jurídicos legales de la Secretaría Técnica, en salvaguarda de los intereses Institucionales; asesorando y prestando asistencia legal a la gestión del Consejo Rector, Dirección Ejecutiva y Áreas Técnicas de la Secretaría Técnica, a fin de que se cumpla con la normativa existente y se logre la buena marcha del Sistema de Banca para el Desarrollo.

### **6. Coordinador de Estrategia de Negocios e Inteligencia de Mercados**

A este puesto se le modifican las funciones y se sube de nivel 5 en la escala salarial.

**Misión del puesto:**

Formular, promover y facilitar estrategias, acciones, programas, productos o servicios de financiamiento y de fortalecimiento de las capacidades empresariales, con la finalidad de impulsar la inclusión financiera de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas, a partir del análisis de la economía, el mercado y de los distintos segmentos que componen a este último, identificando oportunidades de negocio y los potenciales riesgos asociados a las acciones comerciales y de desarrollo propuestas.

## **7. Asistente de Gestión de Inversiones y Tesorería**

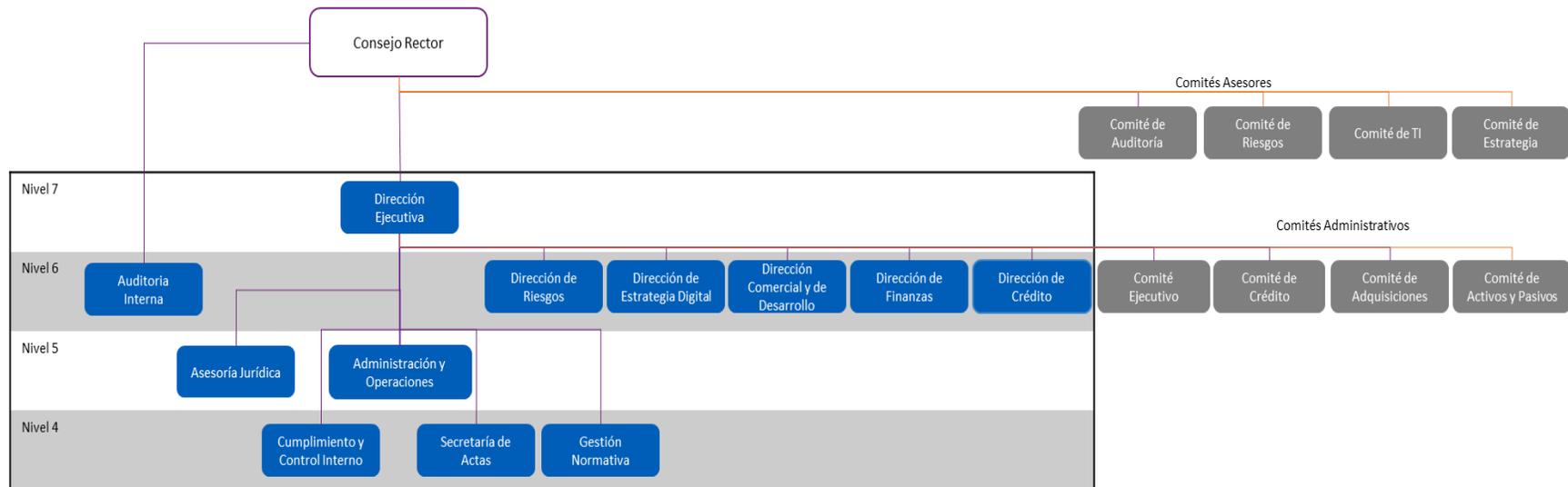
Este es un puesto nuevo y se ubica en nivel 3 de la escala salarial.

### **Misión del puesto:**

Asistir a la Tesorería y la Gestión de Inversiones y demás colaboradores de la Dirección de Finanzas en sus procesos y procedimientos, relacionados con el manejo y administración de las inversiones financieras de la Secretaría Técnica y del FONADE.

**Figura No.1:  
Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo**

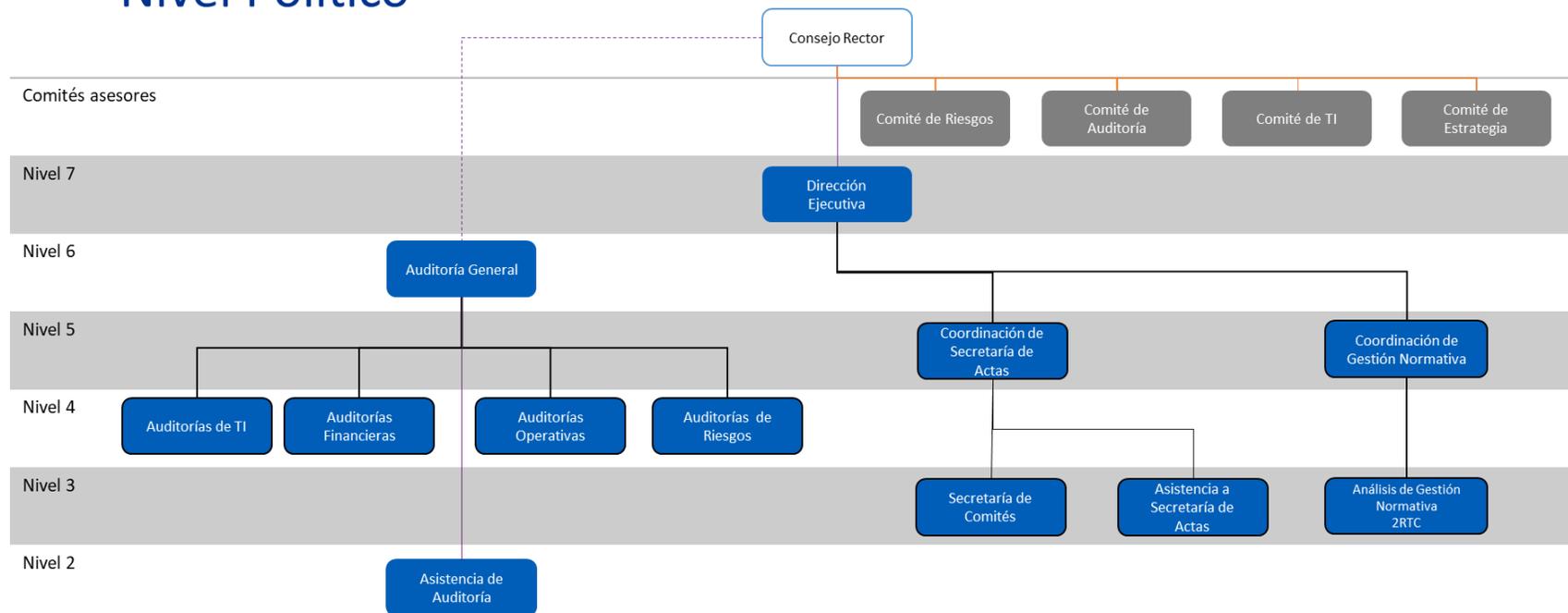
## Estructura: Presentación por Áreas Funcionales



Fuente: Secretaría Técnica, 2019

**Figura No.2:**  
**Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo**

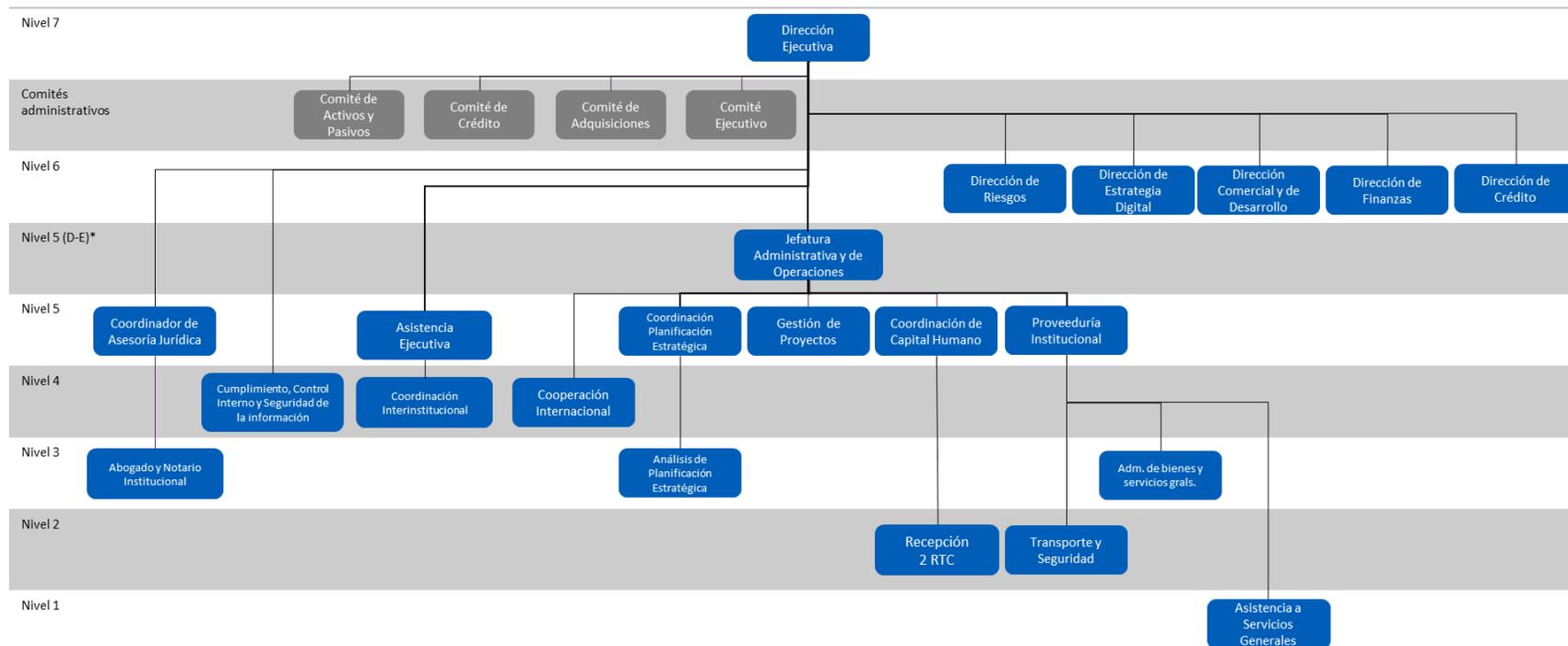
## Nivel Político



Fuente: Secretaría Técnica, 2019

**Figura No.3:**  
**Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo (continuación)**

## Gobernanza y Planificación



Fuente: Secretaría Técnica, 2019

Es importante indicar que la nueva Estructura Organizacional aprobada por el Consejo Rector soporta efectivamente las funciones sustantivas de 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.

### **1.3.2 Plan de capacitación Talento Humano para el período 2020.**

El Plan Anual de Capacitación y Desarrollo del recurso humano, para el año 2020 (ver anexo 16) constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, además de fortalecer las capacidades de los colaboradores del SBD, con el fin de maximizar su contribución a la estrategia en general.

Como componente del proceso del desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de las condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la Institución. Además, promueve el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Institución. En este sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el trabajador aporte a las metas y objetivos institucionales, ya que es un proceso constante de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, efectividad y productividad.

Bajo este enfoque el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, en su Plan Estratégico 2020-2024, en su pilar Capital Humano y Cultura Interna manifiesta la importancia en desarrollar un sistema interno que permita fortalecer las capacidades de los individuos, aumentar su productividad en el tiempo, evaluar su desempeño para capacitarlos cuando y como sea necesario y desplegarlos de manera tal que maximicen su contribución a la estrategia en general.

Con la finalidad de sustentar el mandato del Consejo Rector se establece este Plan de Capacitación alineado a la estrategia Institucional, con el cual se impactará a los colaboradores de la alta gerencia, niveles profesionales y de apoyo administrativo. Los ejes propuestos son el resultado de la revisión de medio período del Modelo de Gestión del Desempeño realizada en el mes de julio del 2019, mediante el cual se identificaron las principales brechas y áreas de desarrollo de los colaboradores de la Secretaría Técnica.

### 1.3.3 Accionar sustantivo institucional

El SBD es un Sistema ordenado y articulado, en el cual participan, micro y pequeños empresarios y emprendedores, entidades financieras privadas y públicas, el INA y otras instituciones gubernamentales. Todas unidas por el objetivo de promover el parque empresarial MIPYME, mediante una serie de servicios financieros y no financieros.

Los objetivos del SBD son los siguientes:

- Establecer las políticas y acciones pertinentes que contribuyan con la inclusión financiera y económica de los sujetos beneficiarios de esta ley.
- Establecer las políticas crediticias aplicables al SBD, que promuevan el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos, tomando en consideración el plan nacional de desarrollo y las políticas públicas que se emitan al respecto.
- Financiar proyectos productivos mediante la implementación de mecanismos crediticios, avales, garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial.
- Establecer condiciones financieras de acuerdo con las características específicas, así como los requerimientos del proyecto y de la actividad productiva que se apoye.
- Promover y facilitar la participación de entes públicos y privados que brinden servicios no financieros y de desarrollo empresarial, con el propósito de fortalecer el desarrollo y la competitividad de los beneficiarios de esta ley.
- Fomentar la innovación, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios de esta ley. En el caso del sector agropecuario se podrá canalizar por medio de instancias públicas como privadas que fomenten la innovación, investigación y transferencia de tecnología.
- Coadyuvar al desarrollo productivo en las diferentes regiones del país por medio de los mecanismos que establece la presente ley, fomentando la asociatividad y apoyando las estrategias regionales de los ministerios rectores.
- Implementar mecanismos de financiamiento para fomentar el microcrédito para desarrollar proyectos productivos.
- Promover y facilitar la creación de empresas, a los beneficiarios de esta ley, por medio de instrumentos financieros, avales, capital semilla y capital de riesgo.
- Promover y facilitar mecanismos para encadenamientos productivos

Las acciones estratégicas del SBD, son las siguientes:

- Establecer estrategias orientadas a promover mecanismos viables y sostenibles, de inclusión financiera y económica.
- Promover mecanismos financieros y no financieros que faciliten el acceso al crédito.
- Otorgamiento de avales y garantías, con el objetivo de facilitar el acceso al crédito.
- Desarrollar estrategias para el financiamiento de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, que promuevan la competitividad y la innovación.

- Una eficiente y eficaz administración de los recursos, procurando un balance entre la accesibilidad, el impacto económico y social y su sostenibilidad financiera.
- Una regulación prudencial, para entes regulados por la Sugef, y una supervisión de gestión para los operadores no regulados.

### **1.3.4 Mercado meta**

El mercado meta del SBD está claramente identificado en la ley 8634 y sus reformas. Es así como este mercado meta se ha identificado como:

Emprendedores, microempresas, Pymes, micro, pequeño y mediano productos agropecuarios, modelos asociativos empresariales, beneficiarios de microcrédito, sectores prioritarios y proyectos que incorporen o promuevan el concepto de producción más limpia

Los esfuerzos estarán orientados a los siguientes segmentos:

**Emprendedores:** persona o grupo de personas que tienen la motivación y capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico o social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una Mipyme.

**Microempresas:** unidades económicas que, medidas mediante los parámetros de la Ley N.º 8262 y su reglamento, se ubican dentro de esta categoría.

**Pymes:** entendidas como las unidades productivas definidas en la Ley N.º 8262 y su reglamento.

**Micro, pequeño y mediano productor agropecuario:** unidad de producción que incluye los procesos de transformación, mercadeo y comercialización que agregan valor a los productos agrícolas, pecuarios, acuícolas, forestales, pesqueros y otros productos del mar, así como la producción y comercialización de insumos, bienes y servicios relacionados con estas actividades.

Estas unidades de producción emplean, además de mano de obra familiar, contratación de fuerza laboral ocasional o permanente que genera valor agregado y cuyos ingresos les permiten al productor realizar nuevas inversiones en procura del mejoramiento social y económico de su familia y del medio rural. La definición de estas las realizará el Ministerio de Agricultura y Ganadería vía reglamentaria.

**Modelos asociativos empresariales:** mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones o articulaciones entre cualquiera de los sujetos beneficiarios del presente artículo.

**Beneficiarios de microcrédito:** persona o grupos de personas físicas o jurídicas que califiquen como pequeños productores agropecuarios, microempresarias o emprendedoras, de todos los sectores de las actividades económicas, que presenten proyectos productivos y cuyo requerimiento de financiamiento no exceda de cuarenta salarios base establecidos en la Ley N.º 7337, de 5 de mayo de 1993, y su respectiva actualización. Serán otorgados por el Fondo del Crédito para el Desarrollo definido en la presente ley y por medio de la banca privada que se acoja al inciso ii) del artículo 59 de la Ley N.º 1644, además del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo.

En el caso de las medianas empresas y los medianos productores de todos los sectores productivos, solamente podrán ser beneficiarios de esta ley, por excepción, mediante resolución motivada del Consejo Rector, siempre y cuando se considere que son de alto impacto en el desarrollo nacional de acuerdo con criterios como empleo generado, contribución a la sostenibilidad ambiental, al desarrollo tecnológico y encadenamientos productivos, entre otros.

### **Sectores prioritarios**

El SBD, por medio del Consejo Rector, diseñará las políticas para brindar tratamiento prioritario a los proyectos impulsados por mujeres, adultos mayores, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes emprendedores, asociaciones de desarrollo, cooperativas, los microcréditos atendidos por medio de microfinancieras, así como los proyectos que se ajusten a los parámetros de esta ley, promovidos en zonas de menor desarrollo relativo, definidas por el índice de desarrollo social calculado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPAN). Estas políticas de financiamiento y apoyo no financiero posibilitarán un acceso equitativo de estos grupos a créditos, avales, garantías, condiciones y servicios no financieros y de desarrollo empresarial.

Asimismo, tendrán tratamiento prioritario los proyectos que incorporen o promuevan el concepto de producción más limpia, entendiéndose como una estrategia preventiva integrada que se aplica a los procesos, productos y servicios, a fin de aumentar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente.

### **1.3.5 Oferta específica de productos y servicios**

Para satisfacer las necesidades del mercado meta, el cual está constituido por las Pymes y Pympas se detalla de manera sintetizada los siguientes servicios que brinda la institución:

## **Servicios Financieros:**

### Financiamiento:

Se otorga por medio de Operadores Financieros, y puede ser mediante créditos directos, descuento de facturas, arrendamiento financiero y otras.

### Avales:

Son garantías para los créditos, que procuran el acceso al financiamiento. Su función es garantizar parcialmente a proyectos viables que no cuentan con garantía suficiente para el financiamiento que le otorgará el operador financiero.

### Capital Semilla:

Son recursos empleados para iniciar un negocio en su etapa de idea o conceptualización.

### Capital Riesgo:

Es un mecanismo de cofinanciamiento para participar en la creación, la reactivación y el desarrollo de empresas y beneficiarios de la Ley 9274.

## **Servicios de Desarrollo Empresarial**

### Capacitación:

Toda acción tendiente a mejorar, actualizar, completar y aumentar los conocimientos, las destrezas y las habilidades necesarias de los beneficiarios de los recursos.

### Asistencia técnica:

Asesoramiento por especialistas en la materia, de las diversas disciplinas relacionadas con las actividades desarrolladas.

### Investigación y desarrollo para innovación y transferencia tecnológica y Educación financiera.

Esta gama de servicios que ofrece la Institución supone una eficiente gestión administrativa financiera para agilizar los mismos, y su ejecución implica el cumplimiento de la Ley de Control Interno. Dentro de este último aspecto, es importante rescatar el compromiso institucional que ha adquirido con la implementación con el Sistema de Valoración de Riesgo

Institucional (SEVRI), priorizando acciones para la atención y disminución de impacto de ocurrencia de los riesgos.

### **1.3.6 Gestión Administrativa**

El SBD ha estado sometido a una serie de cambios que ha implicado constantes transformaciones en sus relaciones, su organización y la gestión administrativa, incorporada en ella parte de sus recursos. En estos cambios ha debido afrontar la necesidad permanente y exigible de eficacia y calidad, lo que ha llevado al SBD a visualizar esfuerzos orientados en las siguientes áreas:

- Documentación de todos los procesos internos de la Secretaría Técnica y el FONADE, los cuales serán paulatinamente implementados y digitalizados.
- Implementar el Sistema de Evaluación y Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI), para identificar y minimizar el impacto de los riesgos, asociados a la consecución de los objetivos y metas institucionales, en el marco del sistema de mejoramiento continuo.
- Diseñar e implementar un Sistema Integral de Gestión de Riesgo.
- Desarrollar plataformas tecnológicas de primer nivel como herramientas administrativas que permitan la eficiencia en los procesos administrativos.
- Lograr la sostenibilidad financiera institucional y una eficiente y eficaz gestión administrativa y de manejo de los recursos económicos.
- Desarrollar mecanismos e instrumentos orientados a mejorar la gestión administrativa.
- Desarrollar modelo de gestión normativa y de gobernanza institucional.
- Sistematizar por medio de tecnología BI varios procesos de gestión como el de seguimiento al POI, generación de estadísticas de los fondos y temas de fomento.

### 1.3.7 Vinculación del Plan Anual Operativo con el PND.

Tanto el Plan Estratégico 2020-2024 del SBD como el POI para el período 2020 y sucesivos se encuentran vinculados directa y positivamente con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente, en lo que respecta a:

Líneas de acción del PND 2019-2022	Líneas de acción del POI 2020-SBD	
País más productivo e inclusivo.	Mediante instrumentos financieros que estimulen la reactivación económica del país y estimule la inclusión financiera de personas y empresas a través del SBD. Mediante una Banca de Desarrollo más incluyente, ética y solidaria.	
Una sociedad más descarbonizada.	Se impulsan un programa orientados hacia la ecoeficiencia, descarbonización y la mitigación ambiental.	
Valor público.	La disipación de crédito, avales, capital semilla y riesgo y servicios de desarrollo empresarial y un excelente servicio al beneficiario de la ley forman parte del valor público que genera el SBD a la sociedad. Además de buscar convertir a la Banca de Desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	
Apoyar el crecimiento de la economía, con el medio ambiente.	Se promueven el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores claves de la economía y en todas las regiones del país. Además, el SBD cuenta con un objetivo estratégico al 2024 que indica "Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	
Cumple con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) Ruta de la Sostenibilidad 2030. 	 <b>Objetivo 1:</b> Fin de la pobreza	SBD aporta a este objetivo mediante el impulso del microcrédito, el emprendedurismo y pymes.
	 <b>Objetivo 2:</b> Hambre cero	SBD aporta mediante el financiamiento de proyectos productivos que aporten a lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible. (a junio de 2019 más del 46% de la cartera está financiando el sector agricultura)
	 <b>Objetivo 3:</b> Salud y bienestar	SBD aporta financiando proyectos productivos con giro de salud y bienestar que promuevan una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
	 <b>Objetivo 4:</b> Educación de calidad.	SBD aporta mediante la capacitación y formación empresarial mediante el uso efectivo de los recursos que aporta el INA para beneficiarios del SBD.
	 <b>Objetivo 5:</b> Igualdad de género.	SBD aporta mediante el financiamiento a proyectos impulsados por mujeres (a junio de 2019 el financiamiento a mujeres representa más del 21%).
	 <b>Objetivo 6:</b> Agua limpia y saneamiento.	SBD apoyar mediante el financiamiento de ASADAS que aseguren la disponibilidad y la gestión sostenible del agua, y el saneamiento para todos.

Líneas de acción del PND 2019-2022	Líneas de acción del POI 2020-SBD	
	 <p><b>Objetivo 7:</b> Energía asequible y no contaminante.</p>	<p>Aporta mediante el financiamiento a proyecto dirigidos a asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.</p>
	 <p><b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p>	<p>Aporta mediante la promoción al crecimiento económico e inclusivo, el empleo y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
	 <p><b>Objetivo 9:</b> Industria, innovación e infraestructura.</p>	<p>Aporta mediante el financiamiento de proyecto que generan infraestructura productiva de la MIPYME e innovación en sistemas de producción e industrialización.</p>
	 <p><b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades.</p>	<p>Reducir la desigualdad con acceso a productos financieros accesibles e inclusivos para poblaciones tradicionalmente excluidas y sectores prioritarios (a junio de 2019 más del 25,15% en sectores prioritarios)</p>
	 <p><b>Objetivo 11:</b> Ciudades y comunidades sostenibles.</p>	<p>Apoyar mediante programas de financiamiento ante desastres naturales que afecten la producción e impulsen la resiliencia de los sectores.</p>
	 <p><b>Objetivo 12:</b> Producción y consumo responsable.</p>	<p>Apoya mediante el financiamiento de programas y proyectos de producción limpia y sostenibles, Turismo, incluido el ecoturismo, financiamiento a cadenas de valor de sistemas alimentarios sostenibles, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).</p>
	 <p><b>Objetivo 13:</b> Acción por el clima.</p>	<p>Aporta mediante acceso a recursos del Fondo Verde para el Clima a fin de financiar proyecto y programas verdes para beneficiarios del SBD. Además, de financiera proyectos de descarbonización y ecoeficiencia y proceso que involucren la producción más limpia.</p>
	 <p><b>Objetivo 14:</b> Vida submarina</p>	<p>Aporta mediante acceso a recursos del SBD para financiar proyectos de operadores financieros que incorporen componentes de mitigación ambiental.</p>
	 <p><b>Objetivo 15:</b> Vida de ecosistemas terrestres</p>	<p>Aporta mediante acceso a recursos del SBD para financiar proyectos de operadores financieros que incorporen componentes de mitigación ambiental.</p>
 <p><b>Objetivo 16:</b> Paz, Justicia e instituciones sólidas</p>	<p>Aporta mediante acceso al financiamiento de proyecto con recursos del SBD para financiar proyectos y programas a mujeres.</p>	

Líneas de acción del PND 2019-2022	Líneas de acción del POI 2020-SBD	
	 <p><b>Objetivo 17:</b> Alianzas para lograr los objetivos.</p>	<p>Por medio de la consolidación de alianzas publico privadas, nacionales e internacionales que fortalezcan el Sistema de Banca para el Desarrollo y que impulsen el logro de los demás objetivos.</p>
<p>La producción y el empleo responden a las necesidades territoriales.</p>	<p>Se busca financiera proyecto y programas que logren impacto en empleo y producción, en todo el territorio nacional. Para lo cual además se busca continuar forjando alianzas estratégicas y operativas con instituciones del Gobierno y las comunidades.</p>	
<p>Motores de desarrollo: la innovación y el talento humano.</p>	<p>La innovación y el desarrollo son dos de los grandes pilares del SBD. Con ellos busca financiera proyecto que sean un verdadero motor de desarrollo.</p>	
<p>Usar los recursos eficientemente.</p>	<p>Se busca lograr por medio de un sistema de gestión orientado a resultados, por medio de políticas, procesos y procedimientos documentados y parametrizados mayor eficiencia del SBD. Además, con un modelo de gestión de riesgos que cumpla con estándares internacionales, con una estructura organizacional y perfiles de puestos bien definidos. También, se busca contar con un SBD digital que esté al alcance de todos y que permita el mejor uso de los recursos. Además, la evaluación del desempeño por competencias del talento humano a fin de verificar el uso eficiente de las inversiones realizada en capacitación y formación.</p>	
<p>Emprendimientos financiados (indicadores de intervención estratégicas-PND)</p>	<p>Iniciativa conjunta con el MEIC. Cantidad de emprendimientos financiados. (indicador No. 51 del PND)</p>	

Las acciones planteadas en el POI 2020 buscan incidir en el impulso la reactivación económica del país y generar empleos de calidad, por medio del financiamiento de proyectos productivos, lo que impacta el combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.

Seguidamente se presenta el Presupuesto Inicial para el Ejercicio Económico 2020, el Informe integral de presupuesto se adjunta en el Anexo 17.

## **CAPITULO II. Presupuesto de Ingresos**

- El presupuesto ordinario institucional para el periodo 2020 asciende a ¢57.088,77 millones.
- El 91% del presupuesto ordinario corresponde a los programas sustantivos del

Colocaciones de Crédito	43 800 000 000,00	84%
Capital Semilla y Capital Riesgo	2 439 552 637,20	5%
Servicios de Desarrollo empresarial	1 977 584 410,93	4%
Avales	2 020 000 000,00	4%
Implementación Tecnológica	1 603 383 202,17	3%
<b>Totales</b>	<b>51 840 520 250,30</b>	<b>100%</b>

### **FONADE:**

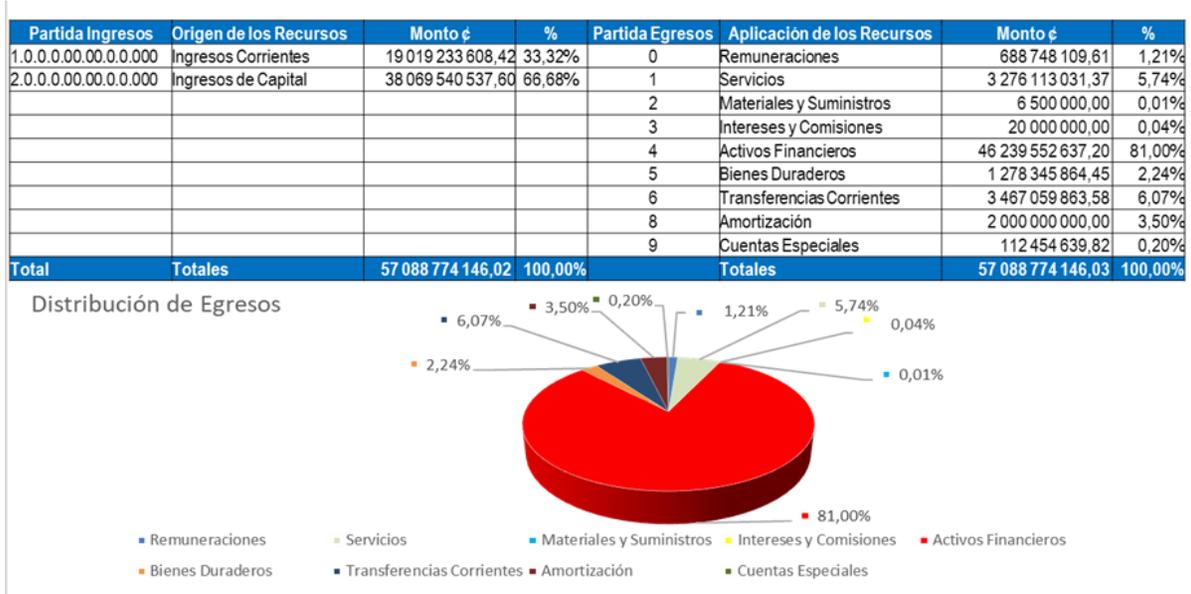
- El 6% del presupuesto corresponde a los programas de Secretaría Técnica que totaliza ¢3.709,26 millones:

Gestión Operativa del SBD	1 664 157 012,21	45%
Administrativo	2 045 099 090,59	55%
<b>Totales</b>	<b>3 709 256 102,79</b>	<b>100%</b>

- El 3% del presupuesto ordinario ¢1.785,69 millones está destinado al gasto operativo del FONADE.

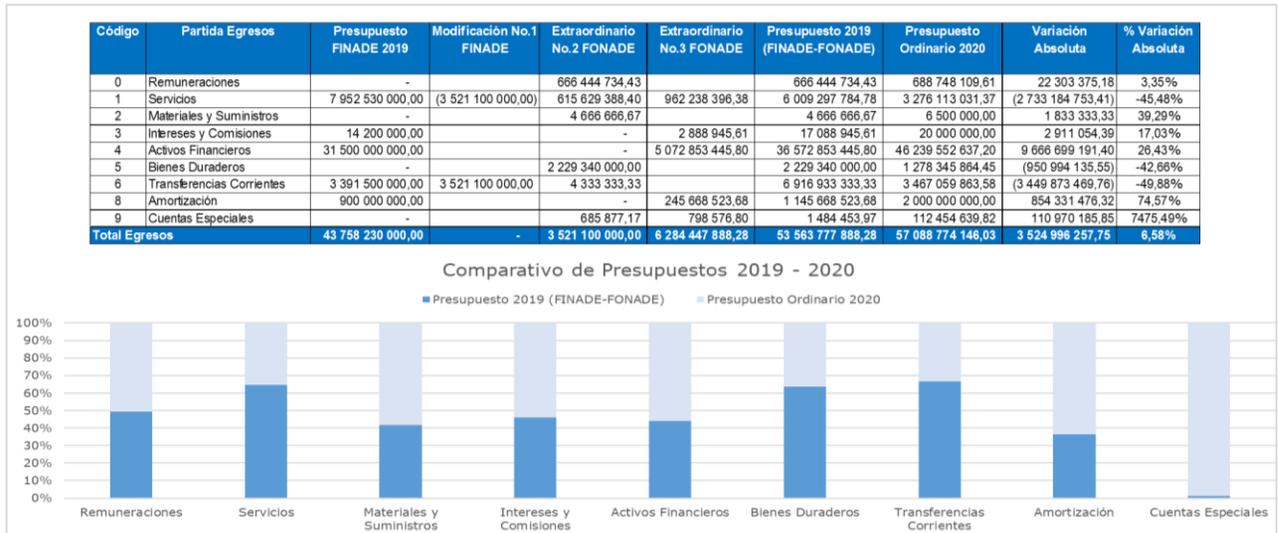


**Cuadro 2: Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuesto Ordinario 2020  
(en colones)**



Fuente: Dirección de Finanzas, Secretaría Técnica SBD, 2019.

**Cuadro 3: Ley No.9274 Programa FONADE Comparativo Presupuestos Ordinarios  
2019-2020 (en colones)**



Fuente: Dirección de Finanzas, Secretaría Técnica SBD, 2019.

**Cuadro 4: Secretaría Técnica del Consejo Rector Sistema de Banca para el Desarrollo Ley No. 8634 y sus Reformas Comparativo de ingresos 2020-2019 (colones)**

Código	Partida Ingresos	Presupuesto Ordinario 2020 (a)	%	Presupuesto Ordinario 2019 (b)	%	% variación (a-b)
1.0.0.0.00.00.0.0.000	<b>Ingresos Corrientes</b>	<b>3 709 256 102,80</b>	100,00%	<b>3 241 617 330,48</b>	77,85%	14,43%
1.3.0.0.00.00.0.0.000	<b>Ingresos no Tributarios</b>	<b>246 696 239,22</b>	6,65%	<b>233 871 515,48</b>	5,62%	5,48%
1.3.2.0.00.00.0.0.000	<b>Ingresos de la Propiedad</b>	<b>246 696 239,22</b>	6,65%	<b>233 871 515,48</b>	5,62%	5,48%
1.3.2.3.00.00.0.0.000	<b>Renta de Activos Financieros</b>	<b>246 696 239,22</b>	6,65%	<b>233 871 515,48</b>	5,62%	5,48%
1.3.2.3.01.00.0.0.000	<b>Intereses sobre títulos valores</b>	<b>246 596 239,22</b>	6,65%	<b>233 771 515,48</b>	5,61%	5,49%
1.3.2.3.01.01.0.0.000	Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central	236 596 239,22	6,38%	223 771 515,48	5,37%	5,73%
1.3.2.3.01.06.0.0.000	Intereses sobre títulos valores de Instituciones Públicas Financieras	10 000 000,00	0,27%	10 000 000,00	0,24%	0,00%
1.3.2.3.03.00.0.0.000	<b>Otras Rentas de Activos Financieros</b>	<b>100 000,00</b>	0,00%	<b>100 000,00</b>	0,00%	0,00%
1.3.2.3.03.01.0.0.000	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales	50 000,00	0,00%	50 000,00	0,00%	0,00%
1.3.2.3.03.04.0.0.000	Diferencias por tipo de cambio	50 000,00	0,00%	50 000,00	0,00%	0,00%
1.4.0.0.00.00.0.0.000	<b>Transferencias corrientes del Sector Público</b>	<b>3 462 559 863,58</b>	93,35%	<b>3 007 745 815,00</b>	72,23%	15,12%
1.4.1.6.00.00.0.0.000	Monto por trasladar del 1,5% Artículo 17 Ley 9274	3 462 559 863,58	93,35%	3 007 745 815,00	72,23%	15,12%
1.4.1.6.00.00.0.0.000	Monto a Trasladar según Transitorio IV Ley 9274	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.0.0.0.00.00.0.0.000	<b>Financiamiento</b>	-	0,00%	<b>922 440 000,00</b>	22,15%	-100,00%
3.3.0.0.00.00.0.0.000	<b>Recursos de vigencias Anteriores</b>	-	0,00%	<b>922 440 000,00</b>	22,15%	-100,00%
3.3.2.0.00.00.0.0.000	Superávit Específico	-	0,00%	922 440 000,00	22,15%	-100,00%
<b>Total Ingresos</b>		<b>3 709 256 102,80</b>	<b>100%</b>	<b>4 164 057 330,48</b>	<b>100%</b>	<b>-10,92%</b>

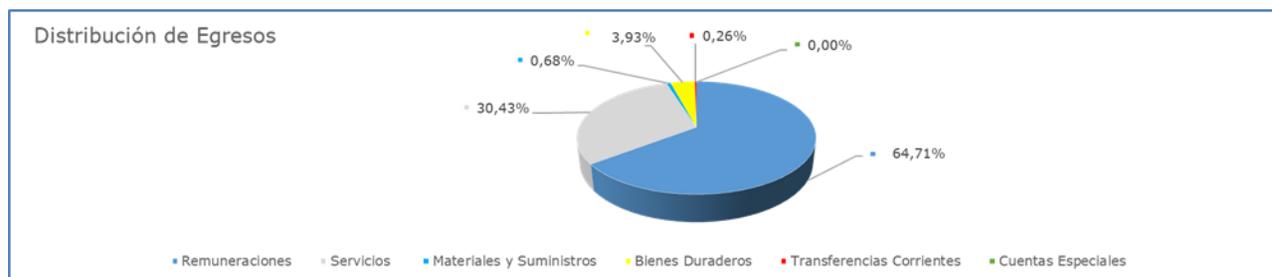
Fuente: Dirección de Finanzas, Secretaría Técnica SBD, 2019.

**Cuadro 5: Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo Ley No. 8634 y sus Reformas Ley No. 8634 y sus reformas Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuesto Ordinario 2020**

Partida Ingresos	Origen de los recursos	Monto	Partida Egresos	Aplicación de los Recursos	Monto ¢	%
1.0.0.0.00.00.0.0.000	Ingresos Corrientes	3 709 256 102,80	0	Remuneraciones	2 400 100 687,13	64,71%
			1	Servicios	1 128 723 335,20	30,43%
			2	Materiales y Suministros	25 200 000,00	0,68%
			5	Bienes Duraderos	145 678 957,36	3,93%
			6	Transferencias Corrientes	9 500 000,00	0,26%
			9	Cuentas Especiales	53 123,10	0,00%
<b>Total</b>	<b>Totales</b>	<b>3 709 256 102,80</b>		<b>Totales</b>	<b>3 709 256 102,79</b>	<b>100,00%</b>

**Cuadro 6:** Secretaría Técnica del Consejo Rector Sistema de Banca para el Desarrollo Ley No. 8634 y Sus Reformas Comparativo de Presupuestos Ordinarios 2020-2019 (en colones)

Código	Partida Egresos	Presupuesto Ordinario 2020	Presupuesto Ordinario 2019	Variación Absoluta	% Variación Absoluta
0	Remuneraciones	2 400 100 687,13	1 899 719 241,83	500 381 445,30	26,34%
1	Servicios	1 128 723 335,20	1 285 462 589,95	(156 739 254,75)	-12,19%
2	Materiales y Suministros	25 200 000,00	18 200 000,00	7 000 000,00	38,46%
5	Bienes Duraderos	145 678 957,36	930 448 000,00	(784 769 042,64)	-84,34%
6	Transferencias Corrientes	9 500 000,00	6 500 000,00	3 000 000,00	46,15%
9	Cuentas Especiales	53 123,10	23 727 498,70	(23 674 375,60)	-99,78%
<b>Total Egresos</b>		<b>3 709 256 102,79</b>	<b>4 164 057 330,48</b>	<b>(454 801 227,69)</b>	<b>-10,92%</b>

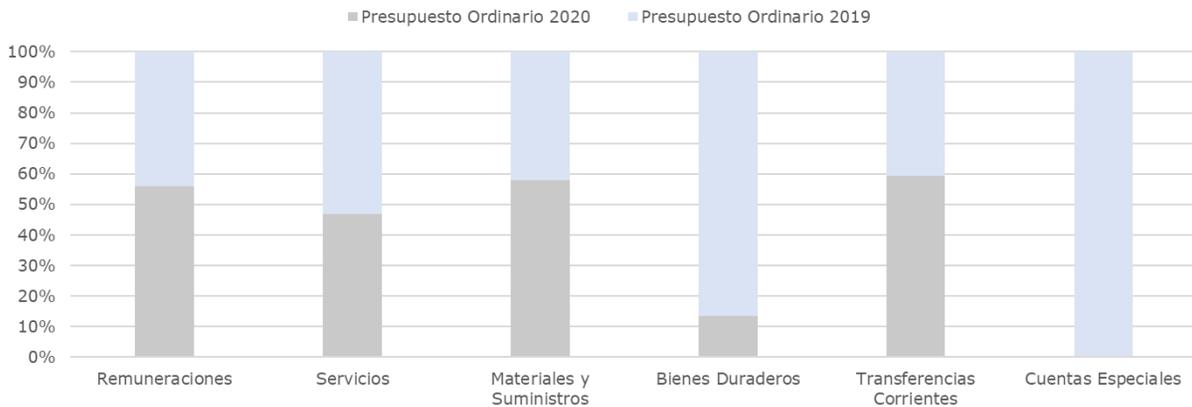


Fuente: Dirección de Finanzas, Secretaría Técnica SBD, 2019.

**Cuadro 7: Secretaría Técnica del Consejo Rector Sistema de Banca para el Desarrollo Ley No. 8634 y sus Reformas Comparativo de Presupuestos Ordinarios 2020 - 2019 (colones)**

Código	Partida Egresos	Presupuesto Ordinario 2020	Presupuesto Ordinario 2019	Variación Absoluta	% Variación Absoluta
0	Remuneraciones	2 400 100 687,13	1 899 719 241,83	500 381 445,30	26,34%
1	Servicios	1 128 723 335,20	1 285 462 589,95	(156 739 254,75)	-12,19%
2	Materiales y Suministros	25 200 000,00	18 200 000,00	7 000 000,00	38,46%
5	Bienes Duraderos	145 678 957,36	930 448 000,00	(784 769 042,64)	-84,34%
6	Transferencias Corrientes	9 500 000,00	6 500 000,00	3 000 000,00	46,15%
9	Cuentas Especiales	53 123,10	23 727 498,70	(23 674 375,60)	-99,78%
<b>Total Egresos</b>		<b>3 709 256 102,79</b>	<b>4 164 057 330,48</b>	<b>(454 801 227,69)</b>	<b>-10,92%</b>

Comparativo de Presupuestos 2020 - 2019



Fuente: Dirección de Finanzas, Secretaría Técnica SBD, 2019.

Además, con el propósito de dar cumplimiento a lo resuelto por el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, se aprueba el Acuerdo AG-076-13-2019 (ver anexo 18), adoptado en la Sesión Ordinaria 13-2019, del 11 de setiembre del 2019, mediante el cual el Consejo Rector del SBD resuelve aprobar la Modificación Presupuestaria No.1 al presupuesto Ordinario del Consejo Rector del SBD, por un monto de ₡21.000.000.00 (veintiún millones de colones con 00/100), la cual se plantea para incorporar recursos en algunas sub-partidas específicas para el cumplimiento de obligaciones de la Institución.

## CAPITULO III. Diagnóstico Institucional

### III.I Análisis PEST

Análisis PEST: Factores del Entorno.

En esta sección se resumen los factores del entorno general del SBD, que inciden en el proceso de planificación operativa del SBD y que se agrupan en cuatro ambientes. Para cada ambiente se presenta un resumen muy puntual de los aspectos o variables clave considerados para la elaboración del POI:



**Cuadro 8: Factores del Entorno**

	<p><b>Ambiente Político-Legal</b></p>	<p>El análisis que se hiciera el año pasado, en este mismo segmento, se realizó en un contexto del término reciente del ciclo electoral, de cambio de miembros del Consejo Rector, cambio en la composición de la Asamblea Legislativa y la conformación de Comisiones Legislativas, con una posibilidad de aprobación de la reforma fiscal y el Proyecto de Ley 20.460, reforma importante al SBD.</p> <p>Adicionalmente, se comentaba el año pasado, que el 2019 era un año que iba a contar con el inicio de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo, esperándose acciones conjuntas con institucionalidad pública con el objetivo de potenciar los objetivos propios del SBD. Además, se mencionaba en su momento que <i>"si el Plan Fiscal se aprueba, los señores Diputados han mencionado que se requiere acciones concretas para la reactivación económica, por lo que se podría generar el posicionamiento del SBD en la palestra Política como muletila para solucionar el problema, sin tomar en cuenta los recursos disponibles."</i>, lo cual ha sido así, por lo que se requiere esfuerzos importantes en la relativización de los recursos, tanto colocados como disponibles, y una campaña de comunicación fuerte que logre permear a la población en dos sentidos, por un lado seguir explicando qué y para qué son los fondos del SBD, y por otro lado, los resultados alcanzados para que se observen que está funcionando y teniendo impacto.</p> <p><b>¿Qué ha pasado en el último año en el campo Político - Legal?</b> Se aprobó la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas; se aprueba la reforma al reglamento de la asamblea lo que agiliza un poco la dinámica de aprobación y corrección de proyectos en plenario; se aprobó una reforma parcial a la Ley del SBD, Ley 9654, la cual es una reforma importante en el accionar del SBD, en donde se transforma el FINADE por el FONADE, el cual será administrado directamente por la Secretaría Técnica; además, se aprobó una Ley de Capital Semilla y Capital de Riesgo, Expediente 20.863, que realiza reformas al fondo de avales y a la Ley de Valores, ayudando positivamente a desarrollar la herramienta de capital de riesgo con</p>
--	---------------------------------------	--

	<p>fondos de inversión. Se logró promover que se archiven proyectos perniciosos como los expedientes 19.318, 20.146 y 20.658, el primero de condonación de deudas de pymes turísticas, el segundo, la creación del Ministerio de Turismo, con su consecuente alteración del Consejo Rector y el tercero, era un proyecto que abordaba la solución del problema de la palma con errores conceptuales bastante importantes y quitándole patrimonio al FONADE.</p> <p>La conformación de comisiones Plenas, Permanentes y Especiales prácticamente se mantienen, y esto es positivo, dada la identificación tanto de comisiones y de diputados que tienen una mayor relación con los temas del SBD, y la defensa que los mismos realizan dada su comprensión y interiorización de los resultados y evolución que ha tenido el SBD.</p> <p><b>¿Qué se espera a futuro?</b> el que la Asamblea haya aprobado la Ley 9654 es un hito que marca la diferencia en varios aspectos, por un lado (el más importante) lleva a que los señores Diputados no presenten reformas legislativas fuertes en la estructura de la Ley del SBD, actualmente lo que presentan son leyes específicas para sectores con la coetilla que el SBD los atenderá como sectores prioritarios, pero no reforman la Ley nuestra. Aún existen casos de proyectos de Ley que plantean el traslado de recursos del SBD como solución para problemas sectoriales, el proyecto sobre el apoyo dado huracán Otto, el caso del fondo de Arroz y del programa de acceso a crédito a mujeres, por ejemplo, los cuales requieren un monitoreo constante dado el sistema de alertas interna de la gravedad del impacto. Así mismo se debe seguir con el proceso de capacitación a diputados claves de qué es, qué resultados ha tenido el SBD y cuál es su nueva estrategia.</p> <p>La Ley 9654 representa un esfuerzo interno importante de reacomodo de plazas y procesos, y esto va a estar en la mira de los señores diputados a partir de marzo del 2020, solicitando informes de las plazas nuevas contratadas, el ahorro prometido con el cambio, cómo ha mejorado la relación con el INA y la eficacia en los tiempos de respuestas, lo que implica controles, procesos e información trazable y clara para emitir los informes respectivos.</p> <p>La colocación de crédito del SBD del 2018 se vio afectada principalmente por la perspectiva económica del mercado sobre lo que podía pasar si no se aprobaba el Proyecto de Fortalecimiento de Finanzas Públicas y la capacidad de repago de las deudas. Esto tiende a tener sus meses de retraso, desde que pasa un shock de expectativas hasta que se ve reflejado en el consumo, y salir de ahí requiere confianza en la dinámica del mercado, con un agravante de la situación que a mitad del 2019 empezó a regir la reforma fiscal, por lo que no ayuda a mejorar las condiciones de liquidez y consumo. Esto lo usaron unas Cámaras empresariales y diputados para mellar en la imagen del SBD, sin relativizar los datos con la colocación del Sistema Financiero Nacional. El nivel de colocación del 2019 se espera sea bueno, a pesar de las condiciones de la economía, y esto nos blinde de comentarios negativos en el 2020 por el nivel de colocación, pero si se espera que se mantenga el discurso (a menor medida que el actual) que banca para el desarrollo es uno de los elementos resolutorios de la crisis económica y que la utilicen como muletila de apalancamiento para sus discursos sobre reactivación económica, máxime en época de elecciones municipales y con una reforma legal al SBD que generó altas expectativas debido al momento en que se aprobó.</p> <p>Para el 2020 persisten retos de posicionamiento político y público, la estrategia de comunicación deberá enfocarse en resultados, de conocer casos de éxito a nivel nacional, de continuar relativizando la cantidad de recursos y el impacto que se pueden lograr con ellos. Se tendrá en ejecución el programa de turismo y posiblemente para el sector exportador, esto mejorará la colocación de los recursos del FCD y aumentará la posibilidad de defensa del SBD.</p> <p>El 2019 es un año de cumplir con objetivos habilitadores del nuevo PEI, entre ellos un programa de comunicación que logre el posicionamiento en el tiempo entre empresas y poblaciones objetivos, también, el forjar alianzas con instituciones claves de gobierno y de las comunidades para potenciar la estrategia institucional, nos llevará a contar con sinergias importantes para el 2020, cumpliendo objetivos de trabajar encadenamientos, valor agregado, regionalización y contando con una banca ética, podrá posicionarnos ante los actores políticos de una mejor manera.</p> <p>En resumen, para el 2020 se espera que para los dos o tres primeros meses se dedique el capital político a la elección municipal, bajando el nivel de atención al SBD. Se espera que para</p>
--	--

		<p>marzo del 2020 la economía esté mejorando en cuanto a dinamismo económico, adaptación a las reglas fiscales, inyección de liquidez a las pymes por la Ley de datafonos, se espera que la Asamblea Legislativa siga con un buen dinamismo sobre leyes aprobadas y que bajen los proyectos de leyes presentados y en discusión que nos afectan o modifican elementos importantes. También un mayor control y recelo de los diputados sobre el accionar de banca a partir de marzo del 2020, para mayo de ese año se espera mantener el directorio del plenario en cuanto a composición partidaria, y que no haya cambios sustanciales dentro de las Comisiones de la Asamblea. En la parte Poder Ejecutivo, se tendrá una mayor relación con proyectos específicos que nos ayuden a potenciar nuestros objetivos, pero hay que seleccionar bien nuestros aliados estratégicos, esto lleva a tener una relación mejor con la institucionalidad pública, pero con la claridad de mantener al SBD como un actor técnico y no político.</p>
	<p><b>Ambiente Económico</b></p>	<p>El Sistema de Banca para el Desarrollo, tiene dentro de sus objetivos fundamentales la canalización de recursos financieros a Mipymes, esto en el contexto de proyectos viables económica y financieramente. En ese sentido, el comportamiento de variables macroeconómicas relacionadas con el costo de los recursos financieros (inflación, tasas de interés y tipo de cambio) y la posibilidad de generación de ingresos (empleo, producción nacional e internacional) de los beneficiarios de la Ley, son de vital importancia.</p> <p>Dado eso, se muestra a continuación un extracto sobre la evolución esperada de dichas variables, para lo que resta del 2019 y todo el 2020, así como una señalización de los principales riesgos asociados con la evolución de dichas variables, que pueden provocar que no se cumplan esas expectativas, y se vean los agentes económicos expuestos a comportamientos no esperados en dichas en dichas variables, factores de riesgo que son importantes de ponderar en toda planeación estratégica y comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inflación: al cierre del primer semestre del 2018, la inflación acumulada es de 0,96% bastante por debajo del rango meta definido por el BCCR en <math>\pm 1</math> punto porcentual (pp), sobre su meta de inflación ubicada en 3%, en términos interanuales el incremento de precios sería de un 2,4%, lo que se ubica en el rango meta mencionado. Para el 2020, continua vigente la meta de <math>3\% \pm 1</math> pp.</li> <li>➤ Tasas de Interés: las señales por el lado de las tasas de interés no son unidireccionales, existen elementos que apuntan a posibles incrementos, sobre todo elementos de índole interno (situación fiscal) aunque a nivel internacional, la tendencia es a la disminución, relacionado con la evolución del sector real en países como Estados Unidos.</li> </ul> <p>Con respecto al 2018, las tasas de interés activas promedio del sistema financiero se han reducido paulatinamente, tanto en moneda nacional como extranjera, llegando al finalizar junio del 2019 a 12,4% y 7,9%, respectivamente. No obstante, es claro que la situación fiscal vigente podría generar en un futuro cercano una mayor competencia por la captación de recursos, lo que presionaría al alza las tasas de interés locales, reduciendo (y encareciendo) así las oportunidades de financiamiento del sector privado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tipo de cambio: La nueva dirección del Banco Central es clara en que sus participaciones en el mercado cambiario se limitaran a corregir desvíos irregulares del mercado, sin afectar la tendencia del tipo de cambio. Aunque desde principios del 2016, esta variable inició un proceso de crecimiento que lo llevo a niveles cercanos a 610 colones a principios del 2019 (tipo cambio de compra referencia del BCCR), desde ese momento se ha reducido paulatinamente hasta 567 en julio del 2019.</li> </ul> <p>Lo anterior a provocado apreciación en el tipo de cambio real, lo cual tiende a afectar sobre todo la producción en los sectores transables de la económica. Al respecto es claro que desde hace ya bastante tiempo, la evolución del tipo de cambio real, está siendo determinada por el comportamiento del tipo de cambio nominal, por lo que las medidas de incrementos de productividad y competitividad parecen haberse plegado al mercado cambiario.</p> <p>Adicionalmente, la incertidumbre reinante en el país, relacionada principalmente con la situación fiscal y cierto grado de descontento social que influye en la percepción de los inversionistas, podría en un escenario más severo conducir a sustituciones de monedas que</p>

		<p>produzca una mayor devaluación, lo cual se exacerbaría en caso de recibir degradaciones en la calificación de riesgo soberano de Costa Rica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producción: la proyección del Banco Central respecto a la evolución del PIB, es de crecimientos del 2,2% para el 2019 y 2,6% para el 2020, esta última cifra similar a la tasa de crecimiento mostrada el año pasado.</li> </ul> <p>Con el objetivo de tener una idea del mas corto plazo, se pueden observar el comportamiento del IMAE (indicador de coyuntura), el cual muestra desaceleración (tasas de crecimiento menores) desde principios del 2016. Por tanto, tanto el "IMAE tendencia ciclo" como el "IMAE desestacionalizado", hacen creer que la caída en el ritmo de crecimiento económico no llegará a su fin en los próximos 14 meses. Los niveles del IMAE a mediados del 2019 son los bajos desde el 2010, solo superado por los bajos niveles mostrados en 2009 y 2010, producto del impacto de la crisis internacional sobre el sector real costarricense.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empleo: con la fuerza de trabajo del país hay dos grandes factores que destacar, por un lado el incremento en la tasa de desempleo, que llego a niveles del 12%, el mayor en los últimos 10 años, y por otro lado, el incremento del empleo en el sector informal, sector que abarca ya casi la mitad de las personas ocupadas en este país (46,3% de las personas ocupadas). Los "empleados por cuenta propia" y "auxiliar familiar no remunerado" son los dos rubros que crecieron, en tanto "asalariados" y "patronos" se han reducido en este 2019.</li> <li>➤ Crédito: respecto al crédito al sector privado su comportamiento está claramente determinado por los factores anteriormente mencionados. Continua su proceso de desaceleración, iniciado prácticamente desde el 2015 y mucho más acentuado en moneda extranjera (ME) que en moneda nacional (MN). Así a julio del 2019 y en MN creció interanualmente 4,8%, en tanto que en ME decreció 2,8%, en tanto el crédito total creció tan solo 2,1%, nuevamente solo durante la crisis internacional su obtuvieron tasas de crecimiento del crédito menores.</li> </ul> <p>Para el futuro inmediato a varios riesgos que pueden alterar sustantivamente y abruptamente los resultados esperados en estas variables macroeconómicas, ubicamos entre ellos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor crecimiento de la economía mundial, se suele relacionar mucho este riesgo con las políticas comerciales de Estados Unidos y China, la situación económico y social de Nicaragua (tensiones geopolíticas). Al menos en el programa macroeconómico ya se espera para 2019 y 2020 un menor crecimiento de Estados Unidos y en general de nuestros principales socios comerciales.</li> <li>➤ Mayor volatilidad en mercados financieros internacionales, asociada con una disminución del apetito al riesgo y un aumento en la volatilidad en mercados financieros internacionales, lo cual puede estar ligado a perturbaciones regionales que pueden inducir a valoración de riesgo mayores para la región, tal es el caso de Argentina, Brasil, México y sin duda Venezuela</li> <li>➤ No todos los riesgos y talvez no solo los más probables se relacionan con el contexto internacional, creemos que a lo interno hay dos factores muy determinantes en esto:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La situación Fiscal y cierto ambiente de dificultad para aplicar las medidas propuestas por el Gobierno Central a fin de estabilizar su situación financiera. Ello puede pueden desembocar en mayores estrujamientos del crédito, tanto en cantidad como tasas de interés, en un ambiente mayor incertidumbre y desconfianza por parte de los agentes económicos. A este último respecto se debe rescatar que según la encuesta de la Universidad de Costa Rica, el Índice de confianza de los consumidores se encuentra en 28,5, bastante menos que el 40,5 de febrero del 2015.</li> <li>○ El estímulo esperado en la producción y derivado desde la óptica del consumo puede tener serias dificultades, dado el alto grado de endeudamiento de las familias, el cual se exacerba al considerar formas de financiamiento ligadas con "Banca a la Sombra".</li> </ul> </li> </ul>
		<p><b>Tecnología:</b></p>

<p><b>Ambiente Tecnológico - Ambiental</b></p>	<p>La Ley No. 8634 en su artículo 40, indica que la Secretaría Técnica deberá contar con sistemas de información que le permitan tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y posteriormente recuperar, de modo adecuado, la información producida o recibida en instituciones, en el desarrollo de las actividades y en operaciones del SBD y en el en el Transitorio IV, se autoriza al Consejo Rector del SBD para contratar el desarrollo de una plataforma tecnológica integral con cargo al FINADE que contribuya al cumplimiento de los objetivos y fines de la Ley.</p> <p>Fundamentados en la rapidez con que evolucionan las tecnologías, la madurez y optimización en los procesos internos, así como el alineamiento y apoyo a la Estrategia del SBD 2020-2024, se requiere una inversión para el mantenimiento preventivo y evolutivo de las soluciones y plataforma actual, y por supuesto, la implementación de nuevas soluciones que vienen a robustecer esta plataforma tecnológica integral, buscando especialmente sistemas y soluciones en la nube (cloud computing) que permitan un crecimiento más ágil, exponencial, alta disponibilidad y accesibilidad, impulsando además de esta manera el traslado paulatino de todo lo que sea posible que hoy está en infraestructura propia hacia la nube, para no asumir la obsolescencia y mantenimiento de equipos físicos en el mediano y largo plazo, lo cual igualmente repercutirá en menores costos y facilitará la escalabilidad de soluciones, asegurando la continuidad y un aumento en la accesibilidad, competitividad y disponibilidad.</p> <p><b>Ambiental:</b> En la Ley 8634 y sus reformas se recopila la preocupación nacional por los patrones insostenibles en el uso de los recursos naturales, y con ello, los legisladores establecieron un tratamiento prioritario para apoyar proyectos que incorporen o promuevan el concepto de producción más limpia, con estrategias preventivas que aumente la eficiencia y reducción de riesgos para los seres humanos y el ambiente. El SBD a través de su Consejo Rector y de la Secretaría Técnica han impulsado programas de atención del sector agropecuario, utilización de tecnologías limpias, desarrollo de nuevos métodos de producción, así como la atención de emergencias, dado que, en los temas ambientales, se reconocen los efectos adversos por la variabilidad climática, con fenómenos que tienen consecuencias adversas en el desempeño de las actividades productivas y que afectan en forma diferente según la región del país.</p> <p>El Consejo Rector del SBD está generando una serie de actividades que promuevan la implementación de programas de impacto ambiental con energías limpias y la producción agrícolas en zonas afectadas por la sequía, que faciliten financiamiento para la adquisición de paneles fotovoltaicos, captadores solares, vehículos híbridos y vehículos eléctricos, a fin de contrarrestar el uso de hidrocarburos y la alta dependencia del petróleo, que encarece el costo en la producción de electricidad, transporte y produce contaminación.</p> <p>Por otra parte, existe el Fondo Verde para el Clima que es un mecanismo financiero adoptado por la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático que tiene como objetivo contribuir de manera ambiciosa a la consecución de los objetivos de mitigación y adaptación al cambio climático de la comunidad internacional para lo cual el SBD está explorando contar con este tipo de financiamiento a futuro.</p>
<p><b>Ambiente Social- Cultural</b></p>	<p>Uno de los principales problemas del país en los últimos tres años, en los cuales, el Sistema de Banca para el Desarrollo ha tratado de contribuir a su solución es el desempleo. El INEC reporta una tasa de desempleo de un 11,9%, en el primer trimestre del 2019.</p>

		<p>La generación de oportunidades a través del acceso financiero, de las garantías, programas de emprendedurismo y la capacitación son parte de las gestiones en las que se encuentra trabajando el SBD y que continuarán para el próximo año.</p> <p>Los documentos del Informe del Estado señalan que en el país aún se mantienen minorías desatendidas y con problemas, donde se revela la exclusión socioeconómica de jóvenes, mayor índice de pobreza en zonas rurales (especialmente la región Brunca y Chorotega), agregado a un tercio de los ocupados que no reciben el salario mínimo.</p> <p>Esas situaciones que afectan el ambiente social y cultural costarricense son parte de los retos que el SBD de atender como lo indica la Ley No. 8634 y sus reformas a los sectores prioritarios con proyectos (arts.7 y 8 de dicha Ley) y que estarán enmarcando en gran medida las actividades para el 2020.</p>
--	--	---

### **III.II Análisis FODA**

En el análisis situacional que se presenta, se analiza tanto el ambiente interno como externo de la institución, con el propósito de mostrar cuáles son los aspectos positivos y negativos que afectan o podrían afectar la capacidad de la gestión institucional. La siguiente información es el resultado del análisis de factores internos y externos que afectan la gestión institucional del SBD.

### Cuadro 9: Análisis F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco legal (ley 9274, su reglamento y normativa propia) que permite nuevas estrategia y enfoques de atención a los beneficiarios.</li> <li>2. Estructura organizacional costeadas, flexible, orientada a resultados, con gestión de riesgos, apoyada en una visión tecnología financiada y con un área de fomento y de crédito alineada con los compromisos de Ley.</li> <li>3. Adopción de las mejores prácticas en el régimen de empleo y compensación salarial.</li> <li>4. Reenfoco en la atención de los beneficiarios con operadores calificados bajo licencias de operación y aprobación de programas, sustentados en una concepción de alta calidad y compromisos.</li> <li>5. Visión integrada sobre el tratamiento e impacto que debe lograr el SBD en el Sistema Financiero Nacional y el país.</li> <li>6. Acceso a la información de parte del SBD y/o SUGEF (trazabilidad).</li> <li>7. Adopción de tecnología de última generación que permite mayor dinamismo del SBD.</li> <li>8. El SBD cuenta con perfiles actualizados en las siguientes Redes Sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y Twitter, las cuales permiten mayor acercamiento con la población objetivo y la comunidad nacional.</li> <li>9. Se cuenta con una calificación del servicio por parte de los beneficiarios del SBD en un nivel de excelencia (9,28 en el 2016, 9,22 en el 2017 y 9,34 en el 2018 y 9,49 en el 2019 en una escala de 1 a 10).</li> <li>10. Se cuenta personal altamente calificado.</li> <li>11. Sistematización de los procesos de la Secretaría Técnica y del FINADE.</li> <li>12. Cuenta con de 47 operadores financieros y 42 agentes colocadores y corresponsales debidamente acreditados y registrados para la canalización de los recursos del SBD a los beneficiarios.</li> <li>13. Se cuenta con convenios con instituciones u organizaciones relevantes a nivel nacional e internacional.</li> <li>14. Se cuenta con personal profesional y capacitado.</li> <li>15. Que la Secretaría Técnica administre los recursos del FONADE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normativa de supervisión prudencial especializada para Banca para el Desarrollo y separada de la SUGEF 1-05, que estimula una línea de negocios independiente en las entidades reguladas del SFN y que permite orientar el modelaje de riesgos para las entidades no reguladas en la gestión de supervisión del SBD.</li> <li>2. Utilización de los recursos del art.59 de la Ley No.1644 LOSBN, tanto para bancos privados como para bancos estatales.</li> <li>3. Fondo de nuevos recursos para el FONADE, tanto en ingresos fiscales como por apalancamiento del FIDEICOMISO.</li> <li>4. Ampliación de los mecanismos para otorgar avales y garantías, que coadyuven con la profundización del acceso al crédito para mipymes y emprendedores.</li> <li>5. Con la aprobación de las nuevas políticas aprobadas por el Consejo Rector al INA, permitirá una implementación efectiva y eficaz de los Servicios de Desarrollo Empresarial asignados por medio del INA.</li> <li>6. Contribución efectiva para contrarrestar con financiamiento y acompañamiento proyectos viables que contrarresten los índices de pobreza y desempleo, en especial en zonas rurales.</li> <li>7. Nuevas pólizas colectivas de cosechas a un menor precio que facilita mejores condiciones de acceso al crédito.</li> <li>8. La consolidación del Modelo de Negocios del SBD.</li> <li>9. Fortalecimiento de los canales de distribución.</li> <li>10. La construcción del pilar del emprendedurismo e innovación del SBD.</li> <li>11. Manejo y divulgación de información hacia diferentes poblaciones objetivo.</li> <li>12. Mayor acercamiento al beneficiario mediante el uso intensivo de tecnología.</li> <li>13. La ampliación y profundización en la canalización de recursos por medio de las figuras de agente colocador y corresponsal bancario.</li> <li>14. Establecimiento de alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades que permitan potencializar la cobertura del SBD.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitado compromiso de las entidades financieras con mayor capacidad de cobertura geográfica de impulsar y desarrollar con eficiencia y eficacia la oferta a nivel nacional de los productos y herramientas del SBD.</li> <li>2. Falta de una visión integrada y coherente por parte de líderes de opinión ajenos al Consejo Rector, sobre lo que realmente es el SBD.</li> <li>3. A la fecha se está en proceso de dotar la estructura organizacional.</li> <li>4. Limitado posicionamiento de la imagen institucional.</li> <li>5. Ausencia de capacidad que permita la búsqueda de recursos.</li> <li>6. Falta de implementación de los sistemas que soportarán el funcionamiento y administración del FONADE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de sectores productivos, sociales y políticos sobre la condonación de deudas y propósitos del Sistema.</li> <li>2. Riesgos sistémicos por impactos financieros internacionales o locales que afecten la estructura de costos de las empresas.</li> <li>3. Proyectos políticos que socaven la capitalización estatal prevista en la ley con los impuestos de la banca de maletín y el redireccionamiento de las decisiones del Consejo Rector con entidades colaboradoras.</li> <li>4. Desvío de los recursos diferentes a los que establece la Ley por parte de operadores financieros o de beneficiarios.</li> <li>5. Agotamiento de los recursos disponibles para colocar en los beneficiarios de la Ley 8634.</li> <li>6. Situación económica del país (déficit fiscal) puede afectar el poder adquisitivo de las personas y por tal afectar la demanda de crédito.</li> </ol>

Fuente: Gestión Estratégica – Secretaría Técnica SBD

### **III.III Análisis Financiero de las Implicaciones del Traslado de los recursos administrados por el FINADE al FONADE.**

Desde el punto de vista financiero, el traslado de recursos desde el FINADE hacia el FONADE tiene una serie de implicaciones de orden financiero, económico y social. Este análisis trata sobre los aspectos de carácter financiero.

En primer término se aprecia que, de acuerdo a las estimaciones y proyecciones realizadas, cualquiera de los escenarios alternativos de traslado supera en términos absolutos y de valor actual al escenario contrafáctico de statu quo; inclusive, suponiendo una importante inversión en materia informática, la gestión directa por parte del SBD genera beneficios adicionales que respaldan la decisión técnica del traslado de dichos recursos desde el FINADE hacia el FONADE; aún, los valores ajustados por riesgo no desvirtúan esta conclusión.

Los resultados esperados con el proceso de traslado del FINADE al FONADE se concluye que este proceso será beneficioso para la Secretaría Técnica del SBD, toda vez que se considere que aún las nuevas inversiones que deben hacerse en equipamiento, personal, alquileres y en la plataforma informática requerida para la mitigación del riesgo de un Escenario Base, se ve más que compensadas con el ahorro en el pago de comisiones que ha venido haciendo por la gestión administrativa del fiduciario del FINADE.

Los cálculos realizados permiten aproximar un beneficio neto de aproximadamente 6.000 millones de colones actuales, con una Tasa Interna de Retorno por encima del 31%, casi cuatro veces el valor de la Tasa de Descuento Social empleada por el MIDEPLAN para evaluar proyectos de inversión pública.

En el anexo 19, se adjunta este análisis financiero de las implicaciones del traslado de los recursos administrados por el FINADE al FONADE.

## **CAPITULO IV. Plan Operativo Institucional 2020**

El siguiente Plan Operativo Institucional se sustenta en el Plan Estratégico Institucional 2020-2024, aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018 – donde se aprueba la Hoja de Ruta para la implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 de la Sesión Ordinaria 16-2018, del 26 de setiembre de 2018. El Presupuesto y el POI del 2020, son aprobados por el Consejo Rector mediante acuerdo AG-075-13-2019 en Sesión Ordinaria 13-2019 del 11 de setiembre de 2019.

### **4.1. Marco Estratégico Institucional.**

#### **4.1.1 Institución:**

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

#### **4.1.2 Misión Institucional**

Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.

#### **4.1.3 Visión Institucional al 2024.**

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

#### **4.1.4 Objetivos Estratégicos Institucionales**

Seguidamente se presentan los objetivos estratégicos que la Institución espera alcanzar por cada uno de los componentes para el período 2020:

##### **Objetivo Estratégico 1**

Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.

##### **Objetivo Estratégico 2.**

Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.

##### **Objetivo Estratégico 3:**

Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.

##### **Objetivo Estratégico 4:**

Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.

##### **Objetivo Estratégico 5:**

Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país

##### **Objetivo Estratégico 6:**

Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPYMEs, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.

#### **4.1.5 Objetivos habilitadores**

Estos objetivos habilitadores permiten hacer la transformación interna y operativa del SBD para que lo estratégico sea posible.

**OH-1** Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD.

**OH-2** Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico.

**OH-3** Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD.

**OH-4** Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito.

**OH-5** 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.

**OH-6** Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades.

**OH-7** Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre empresas y entre las poblaciones objetivo.

#### **4.1.6 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.

#### **4.1.7 Valores emergentes:**

En el proceso de planificación estratégica surgen una serie de valores emergentes que buscan complementar las características esenciales de la cultura interna de SBD y potenciar de esta forma la implementación y resultados del plan estratégico.

- **Proactividad**

SBD debe ser proactivo en buscar los segmentos de mercado escogidos y en desarrollar los instrumentos y procesos para atenderlos.

- **Transformación productiva**

Los proyectos de SBD deben propiciar formalización, encadenamientos, incremento del valor agregado, innovación en procesos, productos y servicios y/o inversiones en nueva economía.

- **Inclusión social**

SBD debe propiciar inclusión de poblaciones actualmente excluidas, bancarización y formalización de personas y/o empresas como parte de sus procesos normales.

- **Sostenibilidad Ambiental**

Los proyectos de SBD deben mejorar la sostenibilidad ambiental, ecoeficiencia productiva y descarbonización de la economía y sectores productivos del país.

- **Excelencia operativa**

Todos los procesos internos deben operar con excelencia en términos de eficacia, eficiencia, productividad y calidad.

- **Apalancamiento institucional**

SBD debe aprender a trabajar en alianzas estructuradas con terceros para optimizar su alcance y capacidades frente al mercado y otras oportunidades de impacto.

- **Impacto real**

SBD debe medirse y evaluarse por el impacto real que tenga en los procesos y respecto a sus objetivos estratégicos, debe evaluarse por impacto, no por esfuerzo o desembolso (o colocación).

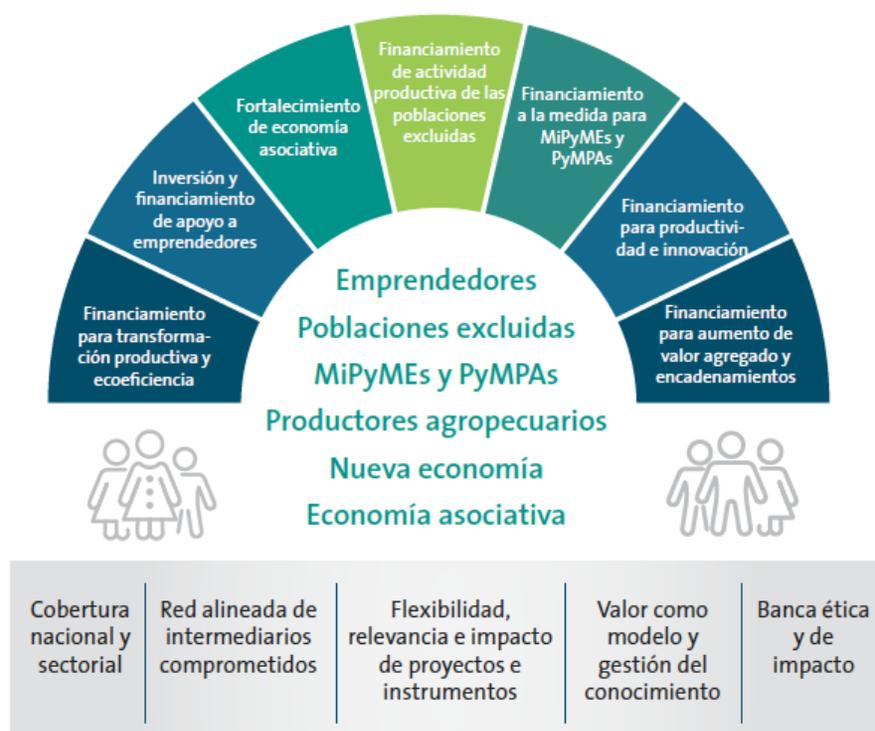
- **Excelencia en el servicio a cada cliente**

Cada intermediario y cada beneficiario debe ver en SBD un socio de excelente calidad por su accesibilidad, disponibilidad, eficiencia de procesos y eficacia en resultados.

#### 4.1.8 Enfoque estratégico

El enfoque territorial y sectorial, el alineamiento de los intermediarios con la estrategia planteada, la adaptabilidad de los programas de SBD a las necesidades reales de las poblaciones y sectores meta, y la gestión ética y de impacto garantizarán que se mantenga el rumbo estratégico.

*Figura 1: Estrategia del SBD para el período 2020 al 2024*



Fuente: Plan Estratégico Institucional SBD 2020-2024

#### Donde:

##### 1. Cobertura nacional y sectorial

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

## 2. Red alineada de intermediarios comprometidos

Alinear a los intermediarios con la estrategia será indispensable para lograr que SBD cumpla con objetivos tan disímiles entre sí de manera efectiva.

## 3. Flexibilidad, relevancia e impacto de proyectos e instrumentos

Conforme pase el tiempo SBD debe perfilarse como una institución poseedora de un portafolio de beneficiarios diverso en cuanto a sectores, segmentos de población beneficiada, tipos de proyectos, e impactos logrados.

## 4. Valor como modelo y gestión de conocimiento

SBD debe crear modelos de desarrollo relevantes y aprender a capturar y comunicar lo aprendido para mejorar en sus procesos, eficacia y eficiencia y para poder retroalimentar inversionistas, donantes, intermediarios, etc. sobre los proyectos.

## 5. Banca Ética y de impacto

Toda nuestra gestión debe estar enmarcada en un sistema de banca ética, por el enfoque de sus proyectos y servicios y por su capacidad de rendir cuentas sobre el destino e impacto social y en sostenibilidad de su portafolio.

### 4.1.9 Alcance y metodología

La prioridad institucional para la atención de los objetivos institucionales se presenta en el siguiente cuadro.

#### a. Rango de Medición según periodo de estudio

Excelente	Aceptable	Necesidad de Mejora
		
>=90%	>=80% < 89%	<79%

#### b. Estatus de Resultado según grado de avance

Según lo esperado:	Porcentajes mayor o igual al 40%.
En riesgo de no cumplimiento:	Porcentajes menores al 40%.

#### 4.1.10 Peso y Prioridades Institucionales

La prioridad institucional para la atención de los objetivos estratégicos se presenta en el siguiente cuadro.

*Cuadro 10: Prioridades Institucionales*

Componente	Peso Relativo	Explicación
<b>Beneficiarios y Operadores</b>	40%	El énfasis del PEI se alinea con los propósitos de la ley 8634 y sus reformas estableciendo acciones enfocadas a los beneficiarios a través de la red de operadores, agentes colocadores y agentes corresponsales debidamente acreditados y registrados respectivamente, por el Consejo Rector, bajo conceptos de excelencia y de alta calidad, atendiendo sectores prioritarios y la vocación regional que anima la atención a las MIPYMES del país.
<b>Finanzas y Sostenibilidad</b>	20%	La sostenibilidad financiera constituye un fundamento para la atención del Modelo de Negocios, su crecimiento y la generación de valor ajustada al riesgo, con aporte al desarrollo.
<b>Tecnología y Procesos</b>	30%	Digitalizar los procesos permitirá garantizar un uso óptimo de los recursos, de igual forma la obtención de una ventaja competitiva al poder entregar servicios que pueden ser consumidos de manera ágil y desde cualquier lugar, todo esto buscando un equilibrio con una gestión de seguridad de la información robusto que garantice la confianza en el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales.
<b>Cultura Social y Empresarial</b>	10%	Generar una gestión, flexible, innovadora y orientada a resultados con proyección social, constituye un compromiso institucional, modelando una participación activa que mejore las competencias de los diferentes actores del Sistema.
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Secretaría Técnica del SBD.

Esta priorización permite a la Secretaría Técnica centrar gran parte del esfuerzo institucional hacia los beneficiarios y operadores del SBD.

#### 4.1.11 Saldos de Cartera de Crédito y Proyecciones 2020

Al 31 de julio de 2019 el saldo de cartera real es de 382.900.997.603 de colones, por lo que la meta establecida de 400.506.162.514 de colones se cumple en un 95,60%.

*Cuadro 11: Proyecciones de colocación de recursos para el período 2020 (cifras en colones)*

FONDOS Y RECURSOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 9274 PROYECCIONES/SALDOS PARA 2020					
FONDOS	Cierre al 2018	Proyección 2019	Saldo julio 2019	Porcentaje de ejecución julio 2019	Proyección 2020
<b>FINADE</b>					
Fondo de Financiamiento	132 791 299 175	140 506 797 087	132 206 000 000	95%	184 607 000 000
<b>Subtotal saldo de cartera</b>	<b>132 791 299 175</b>	<b>140 506 797 087</b>	<b>132 206 000 000</b>	<b>94%</b>	<b>184 607 000 000</b>
<b>FONDO DE CRÉDITO DE DESARROLLO (FCD)</b>					
Banco Nacional	31 391 234 098	35 000 000 000	28 532 000 000	84%	35 000 000 000
Banco de Costa Rica	11 778 734 557	20 000 000 000	14 620 000 000	58%	20 000 000 000
<b>Subtotal saldo de cartera</b>	<b>43 169 968 655</b>	<b>55 000 000 000</b>	<b>43 152 000 000</b>	<b>74%</b>	<b>55 000 000 000</b>
<b>FONDO DE FINANCIAMIENTO DE DESARROLLO (F)</b>					
Banco Nacional	40 000 000 000	40 000 000 000	42 195 000 000	102%	42 000 000 000
Banco de Costa Rica	20 530 795 745	28 225 805 250	25 380 000 000	82%	33 500 000 000
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	23 565 910 892	24 773 560 177	25 563 000 000	97%	30 000 000 000
<b>Subtotal saldo de cartera</b>	<b>84 096 706 637</b>	<b>92 999 365 427</b>	<b>93 138 000 000</b>	<b>94%</b>	<b>105 500 000 000</b>
<b>BANCOS PRIVADOS ACOGIDOS AL INCISO II) art.59 Ley 1644.</b>					
BAC San José	76 270 274 174	96 000 000 000	100 892 000 000	100%	120 000 000 000
Banco BCT	6 257 388 964	9 000 000 000	7 980 000 000	82%	10 000 000 000
Banco Improsa	3 939 928 776	7 000 000 000	5 532 997 603	85%	5 500 000 000
<b>Subtotal saldo de cartera</b>	<b>86 467 591 914</b>	<b>112 000 000 000</b>	<b>114 404 997 603</b>		<b>135 500 000 000</b>
<b>Total de saldo de cartera</b>	<b>346 525 566 382</b>	<b>400 506 162 514</b>	<b>382 900 997 603</b>	<b>95,60%</b>	<b>480 607 000 000</b>

Para el período 2020 la proyección (meta total) en saldo de cartera es de 480.607.000.000 colones, que representa un aumento del 20% sobre los saldos del período 2019. Este incremento representa un esfuerzo de colocación de llegar a 115.000 millones de colones. Representa un 3,3 veces el crecimiento promedio del SFN en cinco años. Además, representa 4 veces el crecimiento nominal del PIB. De los cuales FONADE estaría llegando a un saldo de cartera de 184.607.000.000 colones, con la colocación de 43.800.000.000 colones, que representa un 52% de la meta de colocación total.

Con el Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD) se proyecta llegar a un saldo de cartera de 55.000.000.000 de colones, colocando durante el 2020 unos 10.000.000.000 colones, lo que representa un 12% de la meta total. Se estimó una colocación de 35.000.000.000

Fuente: Secretaría Técnica del SBD, 2019

colones por parte del Banco Nacional de Costa Rica. Para este periodo el Banco de Costa Rica no estaría colocando recursos.

Con el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE) llegaría a un saldo de cartera de 105.500.000.000 de colones. Se estimó una colocación meta de 8.838.000.000 colones, que representa un 11% de la meta total.

Y con la colocación de los bancos privados acogidos al Inciso ii) llegaría a un saldo de cartera de 135.500.000.000 de colones. Se estimó una meta de 21.000.000.000 colones, que representa un 25% de la meta total.

Es importante indicar que el SBD debe ser considerado una medida anticíclica y de reactivación económica.

#### **4.1.12 Comportamiento de la evolución del crédito.**

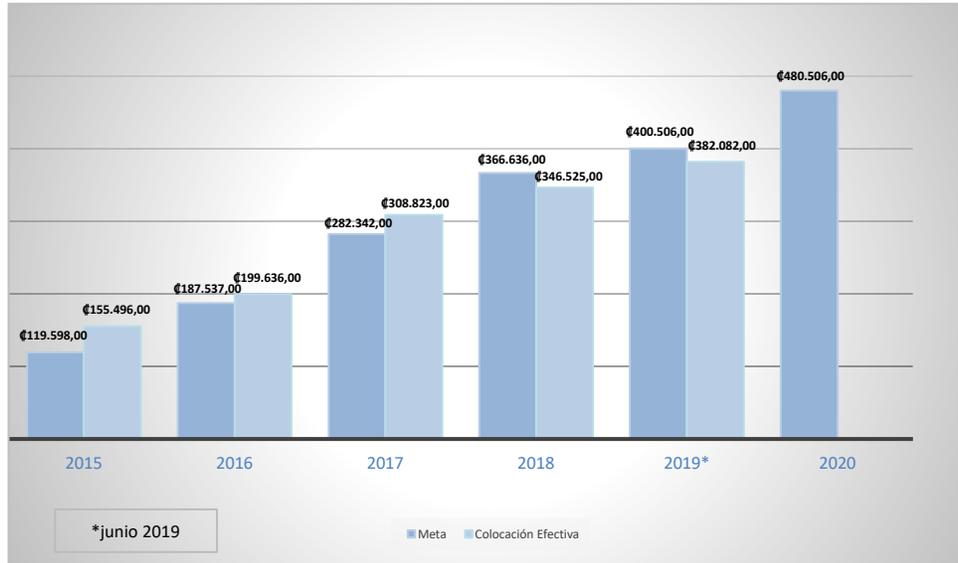
En el siguiente gráfico se presenta el comportamiento de la colocación del crédito durante el período 2015 y el primer semestre del año 2019, en el cual se observa una tendencia de crecimiento constante de la colocación del crédito, pasando de 155.496 millones de colones en el 2015 a 382.082 millones de colones al primer semestre del 2019. De igual forma la proyección apunta a una continuidad en la tendencia de crecimiento en la colocación de crédito durante el segundo semestre de 2019, con posibilidades de llegar hasta los 400.506 millones de colones.

Es importante indicar que tal y como se observa en el gráfico adjunto, entre los años 2015 y 2018, la implementación de la nueva ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo, muestra un impacto importante en el comportamiento de la evaluación de la colocación de crédito.

De tal forma que la tendencia de crecimiento en la colocación de crédito es importante pues significa que se está facilitando, a las empresas MIPYME el tener liquidez para poder comprar, hacer pagos o realizar algún tipo de inversión.

**Gráfico 1: Colocación de Crédito SBD, 2015 al primer semestre de 2019**

*Cifras en miles de colones*



Fuente: Secretaría Técnica, SBD 2019

#### 4.1.13 Programas Presupuestarios.

El programa es la categoría programática de máximo nivel dentro del SBD, en función de su relevancia en el logro de la misión de la institución y en el cumplimiento de las políticas públicas y más específicamente, en la mayoría de los casos, de los objetivos estratégicos definidos por el Consejo Rector, dado que es la categoría que genera los servicios que se ofrecerán a la sociedad, para satisfacer el fin público de la política pública.

Estos programas presupuestarios se establecen con el objetivo de garantizar la provisión y fluidez de los recursos presupuestarios a los mismos. El objetivo básico es que para alcanzar los resultados e impactos buscados resulta de esencial importancia la cantidad y calidad de determinado impacto público. De tal manera que los programas que tienen bajo su responsabilidad la generación de impacto ante la sociedad estén priorizados respecto a otros, cuyo impacto no es tan imprescindible.

Con el propósito de que las asignaciones presupuestarias se relacionen estrechamente con las prioridades establecidas por el Consejo Rector del SBD a través de una transparente distribución de recursos financieros que permita la generación de los servicios a la sociedad y a los beneficiarios de la ley necesarios para alcanzar los objetivos de políticas públicas.

### Cuadro 12: Programas Presupuestarios

No. De Programa	Nombre del Programa	Descripción
1	<b>Programa de Gestión Operativa del SBD</b>	Comprende el conjunto de procesos técnicos del modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de la organización interna, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.
2	<b>Programa Administrativo</b>	Comprende el conjunto de procesos técnicos y administrativos necesarios en la toma de decisiones de alto nivel y en el apoyo y control técnico y administrativo requerido para el buen funcionamiento de los programas sustantivos de la Institución en forma integral.
3	<b>Programa FONADE</b>	Es este un nuevo programa institucional que nace a partir de la nueva reforma de la Ley 8634 y sus reformas, donde se establece el traslado del FINADE a la Secretaría Técnica como un fondo denominado "FONADE". Este programa comprende el conjunto de procesos técnicos necesarios desde que se recibe la solicitud de crédito hasta que es pagado por el Operador Financiero o por el beneficiario del SBD.

A continuación, se presenta la distribución presupuestaria por programa.

### *Cuadro 13: Presupuesto por Programas Presupuestarios Período 2020 (en colones)*

Programa	Monto presupuestario	% Participación
Gestión Operativa	1 664 157 012,21	3,57%
Administrativo	2 045 099 090,59	2,90%
FONADE	53 626 214 282,45	93,53%
<b>Totales</b>	<b>57 335 470 385,25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría Técnica, 2019

El presupuesto para afrontar el Plan Operativo Institucional para el año 2020 asciende a ¢57.335.470.385,25 de colones. Está previsto de la siguiente forma:

Para al Programa de Gestión Operativa corresponde un presupuesto de ¢1.664.157.012,21 el cual corresponde a un 3,57% del presupuesto total y para el Programa Administrativo el presupuesto asignado es de ¢2.045.099.090,59, o sea un 2,90% del presupuesto total y para el FONADE, tanto para gasto operativo como para programas sustantivos, corresponde un presupuesto de ¢53.626.214.282,45, o sea un 93,53% del presupuesto total.

La gestión del POI se realiza mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este CMI está segmentado en cuatro componentes, que dan una visión global de la gestión y en las cuales se distribuyen los objetivos estratégicos.

### **RESULTADOS EXTERNOS:**

#### **Componente 1: Beneficiarios y operadores:**

En este componente se ve reflejado el impacto final de la Institución, permite identificar y medir las propuestas de valor público que entrega el SBD a nuestros grupos de beneficiarios, Operadores financieros y en general a la sociedad costarricense.

#### **Componente 2: Finanzas y sostenibilidad:**

En este componente se establece el requerimiento para buscar la sostenibilidad del FONADE.

### **FACILITADORES INTERNOS**

#### **Componente 3: Tecnología y procesos:**

Se establece la estrategia de implementar la tecnología requerida y los procesos para continuar con la digitalización de los mismos, esto garantizará un uso óptimo de los recursos para poder tener ventaja competitiva en la entrega de servicios de manera ágil y desde cualquier lugar y de esta forma generar mayor valor público para los beneficiarios de la Ley 8634.

#### **Componente 4: Cultura social y empresarial:**

En este componente se agrupan los objetivos de gestión de recursos requeridos para el logro de las metas y que impulsan el aprendizaje y crecimiento del capital humano del SBD.

Estos cuatro componentes definen el marco donde se establece lo que se desea lograr, es decir los objetivos estratégicos y la Misión Institucional.

## Metas e Indicadores de Resultado Institucionales – 2020

### Componente 1: Beneficiarios y Operadores

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO1. Colocación de los recursos disponibles para el 2020.	M1. Implementar el programa de emprendimientos tradicionales. Incluye financiamiento y avales. Inclusión de 2.500 emprendedores	I1. Inclusión de 2.500 emprendedores nuevos, con créditos menores a 3 millones de colones.	Programa de emprendedurismo implementado.	Dirección Comercial y Desarrollo
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO1. Colocación de los recursos disponibles para el 2020.	(nuevos) con créditos menores a \$3.000.0000 para una colocación total de €7.500 millones.	I2. Cantidad de recursos colocados en el programa de emprendimientos tradicionales.	Programa de emprendedurismo implementado.	Dirección Comercial y Desarrollo
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO1. Colocación de los recursos disponibles para el 2020.	M2. Implementar un Programa de Avales (de Cartera, Perdida Esperada u otros)	I3. Programa de avales implementado.	Programa de avales.	Dirección Comercial y Desarrollo.
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas	P6. Inclusión financiera de poblaciones	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para	AO1. Colocación de los recursos	M3. Implementar en el 2020 los productos	I4. Productos financieros implementados.	Productos financieros para reactivación	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	productivas excluidas	estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	disponibles para el 2020.	financieros para la reactivación económica desarrollados.		económica en funcionamiento.	
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE1.</b> Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	<b>P6.</b> Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO1.</b> Colocación de los recursos disponibles para el 2020.	<b>M4.</b> Incrementar la cartera de crédito destinada a mujeres en al menos 7 p. p. para que pase de un 28% a un 35% de la colocación total del SBD para el 2020.	<b>I5.</b> Porcentaje de incremento de la cartera destinada a mujeres.	Incremento en la cartera de crédito destinada a mujeres.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE1.</b> Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	<b>P6.</b> Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO2.</b> Implementar instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera de empresas a través de los recursos del SBD.	<b>M5.</b> Colocar al menos el 25% de la cartera total nueva, en microcrédito. €40.000 millones en al menos 2.400 beneficiarios.	<b>I6.</b> Porcentaje de la cartera total nueva colocada en microcrédito.	Colocación en cartera de microcrédito.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE1.</b> Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	<b>P6.</b> Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO2.</b> Implementar instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera de empresas a través de los recursos del SBD.	<b>M5.</b> Colocar al menos el 25% de la cartera total nueva, en microcrédito. €40.000 millones en al menos 2.400 beneficiarios.	<b>I7.</b> Cantidad de recursos colocados en microcrédito.		Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO2. Implementar instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera de empresas a través de los recursos del SBD.	M5. Colocar al menos el 25% de la cartera total nueva, en microcrédito. \$40.000 millones en al menos 2.400 beneficiarios.	I8. Cantidad de beneficiarios atendidos.		Dirección Comercial y Desarrollo.
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P13. Empresas agropecuarias para el siglo XXI	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO2. Implementar instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera de empresas a través de los recursos del SBD.	M6. Gestionar los distintos programas de financiamiento y avales vigentes que canalizan recursos en actividades que promuevan la inclusión y de agricultura entre los operadores financieros acreditados para que se asigne al menos un 40% de las nuevas colocaciones que se realicen en el 2020.	I9. Porcentaje asignado en programas de financiamiento y avales al sector de agricultura.	Colocación del 40% en agricultura.	Dirección Comercial y Desarrollo.
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO3. Hacer análisis de los operadores financieros y de los productos de crédito que utilizarán el Programa de Avales que se defina.	M7. Efectuar el 100% de los análisis a operadores financieros y de los productos de crédito que utilizarán el Programa de Avales	I10. Porcentaje de análisis a operadores financieros y de los productos de crédito del programa de avales.	Análisis a operadores financieros y de productos de crédito del programa de avales.	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
					realizados en el 2020.			
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO4. Proceder con la formalización de los Programas y Operadores que se acrediten a utilizar el Programa de Aavales.	M8. Ejecutar el 100% de los programas formalizados y operadores que se acrediten a utilizar el Programa de Aavales en el 2020.	I11. Porcentaje de programas formalizados y operadores que se acrediten a utilizar el programa de aavales.	Programas formalizados y operadores acreditados del programa de aavales.	Dirección de Crédito
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO5. Seguimiento a los operadores que utilicen el Programa de Aavales.	M9. Realizar seguimiento a los operadores que utilicen el Programa de Aavales, en el 2020.	I12. Dar seguimiento al 100% de los operadores que utilicen el programa de aavales.	Informes de seguimiento a operadores que utilicen e programa de aavales.	Dirección de Crédito
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO6. Realizar la debida diligencia y documentación de los respectivos desembolsos.	M10. Tramitar los desembolsos en un plazo máximo de 24 horas.	I13. Cantidad de desembolsos que se tramitan en al menos 24 horas.	Desembolsos	Dirección de Crédito
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores	P6. Inclusión financiera de poblaciones	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión	AO7. Hacer análisis de operadores financieros que tienen programas específicos	M11. Analizar en un 100% a los operadores financieros que	I14. Porcentaje de análisis a operadores financieros que	Análisis a operadores financieros	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	de la población histórica y actualmente excluidos.	productivas excluidas	financiera y la formalización de empresas a través de SBD	de financiamiento a mujeres**	tienen programas específicos de financiamiento a mujeres realizados en el 2020.	tienen programas específicos de financiamiento a mujeres.		
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE1.</b> Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.	<b>P6.</b> Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO8.</b> Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros.	<b>M12.</b> Gestionar en un 100% las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros en el 2020.	<b>I15.</b> Porcentaje de garantía gestionadas.	Informe de garantías	Dirección de Crédito
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.		<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO9.</b> Gestionar el cumplimiento de las metas de colocación de recursos en un 100% con la finalidad de promover la competitividad de las Mipymes.	<b>M13.</b> Cumplir al 100% del Plan de Colocación definido en un crecimiento de €80.000 millones para el 2020, con respecto al saldo 2019.	<b>I16.</b> Porcentaje de colocación de recursos alcanzado.	Colocación de recursos (plan de colocación)	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa	<b>P1.</b> SBD 2021- nueva imagen y capacidades	<b>OH 7</b> Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre	<b>AO10.</b> Fortalecer el posicionamiento del SBD ante la comunidad nacional.	<b>M14.</b> Implementar una campaña de educación, plan de comunicación y relaciones públicas.	<b>I17.</b> Porcentaje de ejecución de la campaña.	Informes.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	en todo el territorio nacional.		empresas y entre las poblaciones objetivo					
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P6.</b> Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO11.</b> Atender y dar seguimiento a operadores en el cumplimiento de programas y uso de recursos del SBD.	<b>M15.</b> Incrementar canales de distribución de los recursos (acreditación y re-acreditación). Acreditación de al menos cuatro operadores y re-acreditación de al menos cuatro. De nuevos canales Inscripción de agentes corresponsales y colocadores.	<b>I18.</b> Cantidad de acreditaciones y reacreditaciones realizadas.		Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa	<b>P6.</b> Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO11.</b> Atender y dar seguimiento a operadores en el cumplimiento de programas y uso de recursos del SBD.	<b>M16.</b> Dar seguimiento a operadores financieros. Seguimiento del 100% de operadores en el año.	<b>I19.</b> Porcentaje de seguimiento a operadores financieros.	Informes de seguimiento.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	en todo el territorio nacional.							
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	P1 SBD 2021-nueva imagen y capacidades	OH 7 Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre empresas y entre las poblaciones objetivo	<b>AO11.</b> Atender y dar seguimiento a operadores en el cumplimiento de programas y uso de recursos del SBD.	<b>M17.</b> Realizar dos actividades para el fortalecimiento de las capacidades de los operadores financieros.	<b>I20.</b> Cantidad de actividades para fortalecer las capacidades de los operadores financieros realizadas.	Reportes de las actividades realizadas.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	P7 Proyectos de ecoeficiencia y descarbonización	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO11.</b> Atender y dar seguimiento a operadores en el cumplimiento de programas y uso de recursos del SBD.	<b>M18.</b> Desarrollar un Programa Financiero que contribuya a la descarbonización.	<b>I21.</b> Programa Financiero desarrollado.	Programa financiero.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO12.</b> Atender la demanda de recursos del componente de Capital Semilla Categoría A y B del Programa Descubre para el desarrollo, transformación, escalabilidad o innovación de un producto novedoso.	<b>M19.</b> Utilizar en el 2020 al menos \$250.000,00 del presupuesto asignado para los programas en las Categorías A y B, según la demanda de recursos que se presente, para la atención de al menos 16 proyectos.	<b>I22.</b> Porcentaje de recursos utilizados del presupuesto asignado para los programas A y B.	Recursos canalizados para los programas A y B	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO12.</b> Atender la demanda de recursos del componente de Capital Semilla Categoría A y B del Programa Descubre para el desarrollo, transformación, escalabilidad o innovación de un producto novedoso.	<b>M19.</b> Utilizar en el 2020 al menos \$250.000,00 del presupuesto asignado para los programas en las Categorías A y B, según la demanda de recursos que se presente, para la atención de al menos 16 proyectos.	<b>I23.</b> Porcentaje de proyectos atendidos en los Modelos A y B	Proyectos atendidos	
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y	<b>AO12.</b> Atender la demanda de recursos del componente de Capital Semilla Categoría A y B del Programa Descubre para el desarrollo, transformación,	<b>M19.</b> Utilizar en el 2020 al menos \$250.000,00 del presupuesto asignado para los programas en las Categorías A y B,	<b>I24.</b> Porcentaje de Desembolsos realizados	Desembolsos	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	economía asociativa en todo el territorio nacional.		encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	escalabilidad o innovación de un producto novedoso.	según la demanda de recursos que se presente, para la atención de al menos 16 proyectos.			
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P13.</b> Empresas agropecuarias para el Siglo XXI	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO13.</b> Atender la demanda de recursos del componente de Servicios de Desarrollo Empresarial Categoría B del Programa Descubre para asesoría técnica y adquisición de equipo para la competitividad, crecimiento y modernización de productos por medio de tecnologías de agricultura de precisión y otras técnicas de agricultura moderna.	<b>M20.</b> Atender el 100% de todas las solicitudes de desembolsos realizadas en el marco del Programa Descubre, Proyecto de Maricultura, Proyecto de Gestión de la Innovación en el Sector Manufactura durante el año 2020.	<b>I25.</b> Porcentaje de atención en tiempo de las solicitudes de desembolso.	Solicitudes de desembolso atendidas	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E4.</b> Encadenamientos productivos y clústeres.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la	<b>P13.</b> Empresas agropecuarias para el Siglo XXI	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y	<b>AO14.</b> Implementar las acciones definidas para el 2020 para el Proyecto de Maricultura.	<b>M21.</b> Ejecutar el Proyecto para la Formulación e Implementación de un Programa de Escalamiento de Maricultura, con la generación de 55	<b>I26.</b> Porcentaje del programa formulado e implementado para el 2020. <b>I27.</b> Porcentaje de los empleos directos generados.	Programa de Maricultura implementado Empleos directos generados.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	economía asociativa en todo el territorio nacional.		encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito		empleos directos en el 2020 y una ejecución presupuestaria estimada del €78.338.905.	<b>I28.</b> Porcentaje del presupuesto ejecutado.	Presupuesto ejecutado del programa	
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPymes y PyMPAs	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO15.</b> Implementar las acciones definidas para el 2020 para el Proyecto de Gestión de la Innovación en el sector Manufactura.	<b>M22.</b> Realizar el diagnóstico de 10 pymes en proceso de diagnóstico e implantación de sistemas de gestión de la innovación, ejecución presupuestaria estimada de \$23.200,00.	<b>I29.</b> Porcentaje de pymes en proceso de diagnóstico e implementación.	Diagnósticos en proceso	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPymes y PyMPAs				<b>I30.</b> Presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado del programa	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPymes y PyMPAs		<b>AO16.</b> Proceder con la totalidad de desembolsos definidos en el Plan de colocación para FONADE por €43.800	<b>M23.</b> Realizar durante el 2020 el 100% de los desembolsos definidos en el Plan	<b>I31.</b> Porcentaje de desembolsos realizados.	Informe de desembolsos.	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.			millones, que representa un 54% de la meta total para el 2020.	de colocación para FONADE.			
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO17.</b> Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros ( <i>transversal a las metas del Objetivo Estratégico</i> ).	<b>M24.</b> Gestionar activamente el 100% de las garantías en el 2020.	<b>I32.</b> Porcentaje de garantías gestionadas.	Informe de garantías que respaldan el crédito.	Dirección de Crédito
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO18.</b> Mantener el porcentaje de mora mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rango que no supere el 3%.	<b>M25.</b> Obtener un porcentaje igual o menor al 3% en el indicador de mora mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE.	<b>I33.</b> Porcentaje del indicador de mora mayor a 90 días de la cartera de crédito.	Informe de morosidad de la cartera de crédito.	Dirección de Crédito
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de	<b>AO19.</b> Elaborar los informes de gestión cartera de crédito vigente y en cobro judicial.	<b>M26.</b> Cumplir en un 100% la elaboración de los informes de gestión cartera de crédito vigente y en cobro judicial	<b>I34.</b> Porcentaje de informes de gestión cartera de crédito vigente y en cobro judicial elaborados.	Informes de gestión cartera de crédito vigente y en cobro judicial	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.		nueva estrategia de SBD		realizados en el 2020.			
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPyMes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPyMES y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO20.</b> Realizar el análisis de las solicitudes de acreditación y reacreditación a la mayor brevedad.	<b>M27.</b> Analizar y resolver 100% de las solicitudes de acreditación y reacreditación en un plazo máximo de un mes.	<b>I35.</b> Porcentaje de solicitudes de acreditación y reacreditación resueltas en un mes.	Informes de acreditación y reacreditación.	Dirección de Crédito
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE6.</b> Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPyMes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	<b>P8.</b> Transformación productiva de MiPyMES y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO21.</b> Implementación del Plan de Anual de Seguimiento de Operadores Financieros (PASOF) 2020, el cual incluye: Análisis y seguimiento de situación financiera de 40 operadores financieros* que permita determinar su salud y con ello, velar por la capacidad de pago y la calidad de la cartera de crédito. Tres análisis sectoriales por grupos	<b>M28.</b> Realizar en un 100% la implementación del Plan de Anual de Seguimiento de Operadores Financieros (PASOF) Implementado en el 2020.	<b>I36.</b> Porcentaje de implementación del Plan Anual de Seguimiento a operadores financieros.	Informes de seguimiento a operadores financieros.	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
				pares (bancos, cooperativas y microfinancieras).				
E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE6. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPyMes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	P8. Transformación productiva de MiPyMes y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO22. Realizar los respectivos análisis y acreditaciones de los operadores que utilicen el (los) programas de descarbonización.	M29. Efectuar el 100% de los análisis y acreditaciones de los operadores que utilicen el (los) programas de descarbonización.	I37. Porcentaje de análisis y acreditaciones para el programa de descarbonización realizados.	Análisis y acreditaciones de operadores financieros del programa de descarbonización.	Dirección de Crédito
E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE6. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPyMes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.	P8. Transformación productiva de MiPyMes y PyMPAs	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO23. Realizar la debida diligencia y documentación de los respectivos desembolsos relacionados con el programa financiero de apoyo a la descarbonización.	M30. Efectuar en un plazo no mayor a 24 horas el trámite y documentación del 100% de los desembolsos relacionados con el programa financiero de apoyo a la descarbonización.	I38. Porcentaje de desembolsos tramitados en un plazo no mayor a 24 horas relacionados con el programa financiero de apoyo a la descarbonización.	Desembolsos realizados.	Dirección de Crédito
E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE6. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPyMes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa	P7. Proyectos de ecoeficiencia y descarbonización	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO24. Desarrollar un componente en la metodología de análisis de operadores financieros que incorpore el tema de mitigación ambiental y la ponderación de las gestiones que se	M31. Contar en un 100% con el desarrollo un primer componente de la metodología de análisis de operadores financieros que	I39. Porcentaje del desarrollo del primer componente de la metodología de análisis de operadores financieros que incorpore el tema	Componente de la metodología de análisis de operadores financieros que incorpore el tema de mitigación ambiental.	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	en todo el territorio nacional.			realicen las entidades en pro del ambiente.	incorpore el tema de mitigación ambiental en el 2020.	de mitigación ambiental.		
<b>E4.</b> Encadenamientos productivos y clústeres.	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P10.</b> Desarrollo de clústeres y valor agregado	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO25.</b> Implementar al menos dos clústeres que propicie el desarrollo de actividades que generen alto valor. Cacao y Café.	<b>M32.</b> Desarrollar e implementación al 100% en el 2020 de un clúster que propicie la reactivación económica y el crecimiento: Renovación de Café y agroforestal de Cacao.	<b>I40.</b> Porcentaje del Clúster implementado.	Informe.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E4.</b> Encadenamientos productivos y clústeres.	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P7.</b> Proyectos de ecoeficiencia y descarbonización	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO26.</b> Implementar un Programa Financiero para el sector Turismo.	<b>M33.</b> Implementar al 100% en el 2020 un Programa Financiero (crédito, avales o instrumentos del mercado de valores) para el sector turismo.	<b>I41.</b> Porcentaje del Programa para el sector de turismo implementado.	Programa.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E4.</b> Encadenamientos productivos y clústeres.	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P10.</b> Desarrollo de clústeres y valor agregado	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y	<b>AO27.</b> Continuar y fortalecer el Programa de Ganadería.	<b>M34.</b> Cumplir en un 100% el plan de seguimiento al Programa de Ganadería y sus colocaciones.	<b>I42.</b> Porcentaje de cumplimiento de plan de seguimiento.	Informes de seguimiento.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
			encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito					
<b>E7.</b> Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P1.</b> SBD 2021- Coordinación y apalancamiento institucional	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO28.</b> Seguimiento a lineamientos establecidos por el Consejo Rector referentes al INA.	<b>M35.</b> Cumplir en un 100% el plan de ejecución y seguimiento de proyectos conjuntos con el INA.	<b>I43.</b> Porcentaje de cumplimiento del plan de seguimiento a proyectos conjunto con el INA.	Plan de seguimiento actualizado.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E4.</b> Encadenamientos productivos y clústeres.	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P10.</b> Desarrollo de clústeres y valor agregado	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO29.</b> Realizar la debida diligencia y documentación de los respectivos desembolsos relacionados a encadenamientos productivos.	<b>M36.</b> Efectuar en un plazo no mayor a 24 horas el trámite y documentación del 100% de los desembolsos relacionados a encadenamientos productivos.	<b>I44.</b> Porcentaje de desembolsos tramitados en un plazo no mayor a 24 horas relacionados a encadenamientos productivos.	Desembolsos	Dirección de Crédito
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P0.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO30.</b> Realizar un análisis de operadores financieros que se acrediten a utilizar recursos de los programas.	<b>M37.</b> Efectuar el análisis de operadores financieros que se acrediten a utilizar recursos de los programas realizados.	<b>I45.</b> Porcentaje de análisis de operadores financieros que se acrediten.	Análisis de operadores financieros.	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE5.</b> Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.	<b>P0.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH 1</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO31.</b> Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros que participen en el Programa Financiero para el sector Turismo.	<b>M38.</b> Gestionar en un 100% las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros que participen en el Programa Financiero para el sector Turismo gestionadas.	<b>I46.</b> Porcentaje de garantías gestionadas.	Informe de garantías.	Dirección de Crédito
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO32.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	<b>M39.</b> Atender al menos 25 emprendimientos atendidos en Prototipado Dinámicos, \$250.000,00, en el 2020.	<b>I47.</b> Porcentaje de emprendimientos atendidos en puesta en marcha en Prototipado Dinámicos.	Emprendimientos atendidos puesta en marcha	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO32.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.		<b>I48.</b> Presupuesto invertido.	Emprendimientos atendidos puesta en marcha	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	AO32. Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	M40. Atender al menos 40 emprendimientos en Puesta en Marcha Dinámicos, \$480.000, en el 2020.	I49. Porcentaje de emprendimientos atendidos en puesta en marcha.	Emprendimientos atendidos puesta en marcha	Dirección Comercial y Desarrollo.
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	AO32. Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	M40. Atender al menos 40 emprendimientos en Puesta en Marcha Dinámicos, \$480.000, en el 2020.	I50. Presupuesto invertido.	Emprendimientos atendidos puesta en marcha	Dirección Comercial y Desarrollo.
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	AO32. Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	M41. Atender al menos 15 emprendimientos en Fortalecimiento Dinámicos \$600.000,00, en el 2020	I51. Porcentaje de emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámicos.	Emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámicos	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO32.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	<b>M41.</b> Atender al menos 15 emprendimientos en Fortalecimiento Dinámicos \$600.000,00, en el 2020	<b>I52.</b> Presupuesto invertido.	Emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámicos	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO32.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	<b>M42.</b> Atender al menos 16 emprendimientos atendidos en Prototipado Asociativos, \$59.200.000,00, en el 2020	<b>I53.</b> Porcentaje de emprendimientos atendidos en prototipado asociativo.	Emprendimientos atendidos en prototipado sociativo	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO32.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	<b>M42.</b> Atender al menos 16 emprendimientos atendidos en Prototipado Asociativos, \$59.200.000,00, en el 2020	<b>I54.</b> Presupuesto invertido.	Emprendimientos atendidos en prototipado sociativo	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	AO32. Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	M43. Atender al menos 4 emprendimientos atendidos en Puesta en Marcha Asociativos, €88.000.000,00, en el 2020	I55. Porcentaje de emprendimientos atendidos en puesta en marcha asociativos.	Emprendimientos atendidos en puesta en marcha asociativos	Dirección Comercial y Desarrollo.
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	AO32. Implementar las actividades definidas para el 2020 en los programas de Capital Semilla ejecutados por las Agencias Operadoras Acreditadas por el Consejo Rector del SBD.	M43. Atender al menos 4 emprendimientos atendidos en Puesta en Marcha Asociativos, €88.000.000,00, en el 2020	I56. Presupuesto invertido.	Emprendimientos atendidos en puesta en marcha asociativos	Dirección Comercial y Desarrollo.
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO33. Implementar el Plan Piloto del Programa de Capital de Riesgo	M44. Realizar un plan piloto de Capital de Riesgo Validado en el 2020.	I57. Validación del piloto	Instrumentos de capital riesgo.	Dirección Comercial y Desarrollo.
E7. Participación y coordinación de servicios no	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave	P11. Motor financiero de	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para	AO34. Implementar las actividades definidas para el 2020	M45. Tramitar el 100% de los desembolsos	I58. Porcentaje de Desembolsos realizados	Desembolsos	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
financieros y de desarrollo empresarial.	del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	ecosistema de emprendimiento	apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	solicitados, durante el 2020..			
<b>E7.</b> Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	<b>M46.</b> Realizar 8 eventos o talleres de fomento, promoción, divulgación o sensibilización en emprendimiento realizados en el 2020.	<b>I59.</b> Porcentaje de eventos o talleres realizados.	Talleres realizados	Dirección de Fomento y Desarrollo.
<b>E7.</b> Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	<b>M47.</b> Realizar un diagnóstico productivo y de demanda de una zona del país, en el 2020.	<b>I60.</b> Porcentaje de Diagnósticos productivos realizados.	Diagnóstico.	Dirección de Fomento y Desarrollo.
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo	<b>M48.</b> Realizar 8 capacitaciones para fortalecer capacidades emprendedoras en diferentes	<b>I61.</b> Porcentaje de capacitaciones realizadas.	Capacitaciones realizadas	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
	en todas sus formas, sectores y regiones.		empresas a través de SBD	de Servicios de Desarrollo Empresarial	beneficiarios de Ley, con al menos 280 personas capacitadas o en proceso.			
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial		<b>I62.</b> Porcentaje de personas capacitadas o en proceso.	Hojas de asistencia a capacitaciones	
<b>E2.</b> MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	<b>M49.</b> Realizar 2 pasantías de campo para el aprendizaje vivencia a beneficiarios de Ley en organizaciones con enfoque asociativo.	<b>I63.</b> Porcentaje de pasantías de campo a beneficiarios.	Informes de pasantías realizadas	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	<b>M50.</b> Realizar 1 piloto de Hub de emprendimiento e innovación, con metodología validada.	<b>I64.</b> Metodología validada para Piloto de Hub de emprendimiento e innovación ejecutado.	Metodología validada.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	<b>M51.</b> Realizar 1 evento de fortalecimiento de ecosistema local de innovación, con al menos 18 proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso.	<b>I65.</b> Evento de fortalecimiento de ecosistema local de innovación realizado.	Reporte del evento.	Dirección Comercial y Desarrollo.
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH4.</b> Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial		<b>I66.</b> Porcentaje de proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso	Informe de evento	
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>P11.</b> Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO34.</b> Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	<b>M52.</b> Desarrollar un programa para el fortalecimiento de capacidades emprendedores para aceleración de emprendimientos, con al menos 18 proyectos de	<b>I67.</b> Programa de fortalecimiento de capacidades para aceleración de emprendimientos en ejecución.	Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	AO34. Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	emprendimiento atendidos o en proceso.	I68. Porcentaje de proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso	Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento.	
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO34. Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	M53. Desarrollo de un programa para el fortalecimiento de capacidades emprendedores para aceleración de emprendimientos agroindustriales, con al menos 18 proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso.	I69. Programa de fortalecimiento de capacidades para aceleración de emprendimientos agroindustriales en ejecución.	Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento agroindustriales	Dirección Comercial y Desarrollo.
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de	AO34. Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial		I70. Porcentaje de proyectos de emprendimiento agroindustriales atendidos o en proceso	Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento agroindustriales	

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
			COMEX, INA y otras incubadoras de mérito					
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	OH 7 Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre empresas y entre las poblaciones objetivo	AO34. Implementar las actividades definidas para el 2020 para los programas y Proyectos del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	M54. Documentar 4 casos de éxito.	I71. Cantidad de casos de éxito documentados.	Casos documentados	Dirección Comercial y Desarrollo.
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH 1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO35. Brindar el Back Office requerido para los casos que corresponda, como, por ejemplo, análisis de proyectos que se beneficien.	M55. Cumplir en un 100% la atención de Back Office requerido para los casos que corresponda durante el 2020.	I72. Porcentaje de atención de Back Office.	N/A	Dirección de Crédito
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO36. Implementación de la Dirección de Crédito en términos de personal (consolidación de la estructura), sistema (puesta en marcha y uso) y procedimientos (construcción e implementación).	M56. Realizar la implementación en un 100% de la Dirección de Crédito en el 2020.	I73. Porcentaje de implementación de la Dirección de Crédito.	Dirección de Crédito en implementada.	Dirección de Crédito
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional,	AO37. Revisar y analizar e implementar los	M57. Efectuar la revisión, análisis e	I74. Porcentaje de procesos definidos implementados.	Procesos implementados.	Dirección de Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
adaptación tecnológica	del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.		organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	procesos/ procedimientos/ normativas de crédito y de avales.	implementación del 100% de los procesos de la dirección definidos implementados durante el 2020.			
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO38. Realizar un estudio de brechas para definir el estado de situación y establecer las acciones a seguir para obtener una calificación de riesgo del Fondo de Financiamiento y del Fondo de Avales	M58. Contar en un 100% con el estudio de brechas en el 2020.	I75. Porcentaje del estudio realizado.	Estudio de brechas.	Dirección de Crédito
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO39. Diseñar un prototipo de Sistema Informático (o similar) para la administración del Fondo de Avales.	M59. Contar en un 100% con el diseño del prototipo de Sistema Informático (o similar) para la administración del Fondo de Avales elaborado durante el 2020.	I76. Porcentaje del prototipo diseñado.	Prototipo.	Dirección de Crédito
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO40. Iniciar con GRC como enfoque de Gobernanza	M60. Ejecutar al 31 de diciembre del 2020 el diagnóstico de GRC.	I77. Diagnóstico Estructurado GRC	Diagnóstico	Gestión Normativa

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO41. Actualización en materia de Gobernanza y GRC	M61. Asistir al 31 de diciembre del 2020 al menos a dos actividades o eventos de actualización en Gobernanza	I78. Eventos de actualización profesional	Conocimiento (KM)	Gestión Normativa
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO42. Atender requerimientos de orden operativo y programados respecto a tareas asociadas con el aseguramiento y administración de la Secretaría Técnica. (Procesos y Auditoría Interna)	M62. Atender al menos el 95% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2020.	I79. % de atención	Reporte	Gestión Normativa
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO43. Apoyar la implantación del Gestor Documental y BPM Institucional	M63. Atender al menos el 75% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2020.	I80. % de atención	Normativa	Gestión Normativa
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO44. Apoyar la implantación del	M64. Atender al menos el 75% de los	I81. % de atención	Activos de información	Gestión Normativa

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
adaptación tecnológica	del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.		organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	Gestor Documental y BPM Institucional	requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2020.			
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE2.</b> Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH2.</b> Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico.	<b>AO45.</b> Definir una batería de indicadores (eficiencia y productividad) de la Dirección de Crédito para aplicar en el 2021.	<b>M65.</b> Contar con la definición del 100% de la batería de indicadores de la Dirección de Crédito durante el 2020.	<b>I82.</b> Porcentaje de la batería de indicadores definidos.	Batería de indicadores.	Dirección de Crédito
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE4.</b> Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH3.</b> Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	<b>AO46.</b> Implementar los procesos de forma eficientes, transparente y con trazabilidad, que permitan fortalecer el proceso de inclusión financiera de los sujetos beneficiarios del SBD.	<b>M66.</b> Lograr en un 100% la implementación de los procesos que permitan fortalecer el proceso de inclusión financiera de los sujetos beneficiarios del SBD durante el 2020.	<b>I83.</b> Porcentaje de procesos implementados.	Procesos implementados.	Dirección de Crédito
<b>E1.</b> Inclusión financiera y emprendimientos.	<b>OE4.</b> Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO47.</b> Sensibilizar e Implementación de principios de Banca Ética en FONADE.	<b>M67.</b> Implementar el 100% de los principios de Banca Ética en el 2020.	<b>I84.</b> Porcentaje de implementación de los principios de Banca Ética en FONADE.	Informes de avance	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO48. Sensibilización sobre el uso de los principios de Banca Ética en los Operadores Financieros.	M68. Sensibilizar el 100% de entidades del SBN en el 2020.	I85. Porcentaje del SBN comprometidas con la implementación de los principios de Banca Ética en el SBN.	Informes de avance	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO49. Implementación de la Contraloría de Servicios	M69. Implementar al 100% de la Contraloría de Servicios en el 2020.	I86. Porcentaje de la Contraloría de Servicios implementada.	Contraloría de Servicios	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO50. Desarrollo del proyecto SINPE(**)	M70. Implementar en un 100% el proyecto SINPE en el 2020.	I87. Porcentaje del proyecto SINPE implementado.	Sistema de pago SINPE en funcionamiento.	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO51. Desarrollo del Programa de Empleos Ley 7600	M71. Diseñar en un 100% del diseño y estructuración del programa de empleo según la ley 7600, en el 2020.	I88. Porcentaje de diseñar y diseñar y estructuración del programa de empleo según la ley 7600.	Diseño y estructuración del programa.	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO52. Realizar la licitación para la adquisición del Software de Riesgos.	M72. Efectuar el 100% de la Licitación del Software de Riesgo financiero en el 2020.	I89. Porcentaje de la licitación ejecutada.	Adjudicación	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO53. Realizar la implementación del Software de Riesgos.	M73. Implementar al 100% el Software de Riesgo no financiero en el 2020.	I90. Porcentaje de la implementación del Software de Riesgo no financiero	Sistema funcionando	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO54. Proceso de Traslado FONADE riesgos financieros	M74. Realizar el 100% de las actividades planificadas en evaluación de riesgo financiero del SBD, en el 2020.	I91. Porcentaje de actividades ejecutadas en la evaluación de riesgo financiero del FONADE.	Informes de evaluación de riesgo financiero del FONADE.	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO55. Proceso de Traslado FONADE riesgos no financiero	M75. Realizar 100% de las actividades planificadas de evaluación de riesgo no financiero, controles y seguimiento, en el 2020.	I92. Porcentaje de actividades ejecutadas en la evaluación de riesgo no financiero, controles y seguimiento del FONADE.	Informes de evaluación de riesgo financiero, controles y seguimiento.	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO56. Proceso de Traslado FONADE riesgo de sostenibilidad	M76. Realizar el 100% de las actividades de planificación de riesgo de sostenibilidad, en el 2020	I93. Porcentaje de actividades ejecutadas en la evaluación de riesgo de sostenibilidad del FONADE.	Informes de evaluación de riesgo de sostenibilidad.	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO57. Iniciar con la implementación de los procesos de la Dirección de Riesgos.	M77. Realizar el 100% de los procesos planificados para implementar de la Dirección de Riesgo, en el 2020	I94. Porcentaje de procesos implementados.	Procesos en funcionamiento	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO58. Atención a las recomendaciones de la Auditoría Interna.	M78. Atender en un 100% las recomendaciones de Auditoría Interna implementadas.	I95. Cantidad de recomendaciones atendidas	Matriz de recomendaciones	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO59. Implementación de Capital de Riesgo SAFIS Bolsa y SBD SUGEVAL	M79. Contar al 100% con el producto SAFIS desarrollado.	I96. Porcentaje del desarrollo del producto	Producto SAFIS	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO60. Desarrollo del Plan de Continuidad de Atención de desastres.	M80. Implementar en un 100% el Plan de Continuidad de Atención de desastres en el 2020.	I97. Porcentaje de la implementación del Plan de Continuidad de Atención de desastres.	Estudio Técnico	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH4. Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades.	AO61. Desarrollo del Proyecto Municipalidades Reciclado-Encadenamiento	M81. Diseñar en un 100% la estructuración de un proyecto piloto del proyecto con Municipalidades entorno al Reciclaje-Encadenamiento en el 2020.	I98. Porcentaje de ejecución del proyecto piloto.	Informe de implementación del plan piloto.	Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos

(\*) Nota: El responsable de coordinar y dar seguimiento a la acción estratégica (proyecto: traslado de Finade hacia FONADE), es la Unidad de Proyectos.

## Componente 2: Sostenibilidad y Finanzas

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO62. Continuar con el traslado de FINADE al FONADE.	M82. Ejecutar el 100% del Traslado del Fideicomiso en el primer trimestre del 2020.	I99. Porcentaje del fideicomiso trasladado.	Fideicomiso traslado a la Secretaría Técnica	Dirección de Finanzas
		P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO63. Creación de Instrumentos de Endeudamiento para el FONADE.	M83. Crear en un 100% del Instrumento endeudamiento para el FONADE Creado en el 2020.	I100. Porcentaje de instrumento de endeudamiento creado.	Instrumentos de Endeudamiento.	Dirección de Finanzas
		P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO64. Desarrollar de Modelo de Distribución de Recursos FONADE	M84. Desarrollar el 100% del Modelo de distribución de recursos FONADE elaborado en el 2020.	I101. Porcentaje del Modelo de distribución de recursos del FONADE desarrollado.	Modelo de distribución de recursos del FONADE.	Dirección de Finanzas

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
		P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO65. Creación de Indicadores de Sostenibilidad Financiera para el FONADE	M85. Crear el 100% de los indicadores de Sostenibilidad Financiera creados	I102. Porcentaje de indicadores de Sostenibilidad Financiera creados.	Sistema de análisis de información financiera.	Dirección de Finanzas
		P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH6. Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico	AO66. Contar con Información Financiera Estandarizada que apoye el proceso de toma de decisiones.	M86. Contar al 100% con un Sistema de la Información Financiera estandarizada en el 2020.	I103. Porcentaje del sistema de información financiera desarrollado.	Sistema de información financiera	Dirección de Finanzas
		P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH6. Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico	AO67. Iniciar con la implementar los procesos de la Dirección de Finanzas durante el 2020.	M87. Implementar en un 100% de los procesos de finanzas planificados en el 2020.	I104. Porcentaje de procesos de Finanzas implementados.	Proceso planificados implementados	Dirección de Finanzas
		P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH6. Crear un sistema de indicadores y controles a la	AO68. Atender las recomendaciones de Auditoría Interna durante el 2020	M88. Atender en un 100% las	I105. Porcentaje de recomendaciones de Auditoría Interna atendidas.	Recomendaciones de la Auditoría Interna atendidas.	Dirección de Finanzas

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
			medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico		recomendaciones de Auditoría Interna.			

**Componente: Tecnología y Procesos**

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P2. SBD Digital	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO69. Garantizar el soporte y mantenimiento a la plataforma tecnológica actual del SBD mediante la disponibilidad de los servicios y la continuidad del negocio durante el año 2020.	M89. Disponibilidad igual o mayor al 99% semestral.	I106. Porcentaje de disponibilidad.	Los entregables de cada una de las contrataciones a realizar durante el año.	Dirección de Estrategia Digital
	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P2. SBD Digital	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO70. Fortalecer la plataforma tecnológica mediante la integración del sistema de cartera, el sistema de inversiones con Odoos. Y la incorporación de nuevos	M90. Completar al 100% las tareas asignadas a DED en los distintos cronogramas de implementación y migración de los sistemas indicados.	I107. Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas a DED en los distintos cronogramas de implementación y migración de los sistemas indicados.	Integración de los Sistemas de Cartera con Odoos. Integración de los Sistema de inversiones con Odoos. Nuevos dashboard o modificaciones a los actuales.	Dirección de Estrategia Digital

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
				requerimientos del BI requerida para el traslado y la gestión del FONADE durante el 2020.				
	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>P2.</b> SBD Digital	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO71.</b> Implementar Gestor Documental. Implementar Sistema de Actas. Rediseñar Sitio Web. Apoyar en la implementación E-Learning. Mejorar la Seguridad Informática. Primera etapa de migración On Premise a Cloud. Implementación Sistema Riesgos Operativos Riesgos Financieros o Software Econométrico durante el 2020.	<b>M91.</b> Completar al 100% las tareas asignadas a DED en los distintos cronogramas de implementación y migración de los sistemas indicados.	<b>I108.</b> Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas a DED en los distintos cronogramas de implementación y migración de los sistemas indicados.	Sistema Gestor Documental. Sistema de Actas. Rediseño del Sitio Web. Sistema E-Learning. Sistema para resguardo de cuentas privilegiadas. Primera etapa del sistema de seguridad de la información. Primera etapa de migración On Premise a Cloud. Sistema de Riesgos Operativos	Dirección de Estrategia Digital
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>P0.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación	<b>AO72.</b> Realizar visitas de seguimiento por cada bien adjudicado.	<b>M92.</b> Realizar 76 visitas de seguimiento en el 2020.	<b>I109.</b> Cantidad de visitas realizadas	Informes	Proveeduría Institucional

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
			de nueva estrategia de SBD					
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO73. Realizar la venta de los bienes adjudicados.	M93. Adjudicar 2 bienes en el año 2020.	I110. Cantidad de bienes adjudicados vendidos.	Ingreso por venta	Proveeduría Institucional
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO74. Realizar la remodelación parcial del primer piso.	M94. Remodelar 100 m2 del primer piso en el 2020.	I111. Cantidad de metros remodelados.	Remodelación	Proveeduría Institucional
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación	AO75. Elaborar una normativa para las compras sostenibles.	M95. Contar con la aprobación de la norma para la compra de bienes sostenibles, en el 2020.	I112. Norma aprobada.	Norma aprobada	Proveeduría Institucional

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
			de nueva estrategia de SBD					
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO76.</b> Elaborar una normativa para el uso de vehículos institucionales.	<b>M96.</b> Contar con la aprobación de la norma para el uso de vehículos institucionales en el 2020.	<b>I113.</b> Norma aprobada.	Norma aprobada	Proveeduría Institucional
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO77.</b> Ejecutar el plan de gestión de los bienes adjudicados de la Secretaría Técnica.	<b>M97.</b> Lograr gestionar al 100% del plan de gestión de la cartera de bienes adjudicados en el 2020	<b>I114.</b> Porcentaje de bienes atendidos.	Expediente de bienes adjudicados	Proveeduría Institucional
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación	<b>AO78.</b> Realizar el mantenimiento de bienes de la Secretaría Técnica.	<b>M98.</b> Lograr atender al 100% el plan de mantenimiento de los bienes de la Secretaría Técnica en el 2020.	<b>I115.</b> Porcentaje de mantenimiento de bienes atendidos.	Procesos de contratación.	Proveeduría Institucional

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
			de nueva estrategia de SBD					
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO79. Atender la gestión de compras institucionales.	M99. Lograr atender al 100% el plan de gestión de las compras institucionales en el 2020	I116. Porcentaje de atención de gestiones de compras.	Procesos de contratación.	Proveeduría Institucional
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO80. Brindar capacitación interna a los funcionarios de la Secretaría Técnica, sobre temas de proveeduría.	M100. 4 capacitaciones internas al personal de la Secretaría Técnica en el 2020.	I117. Cantidad de capacitaciones realizadas al personal de la Secretaría técnica.	Registro de participantes	Proveeduría Institucional
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación	AO81. Suplir los bienes, suministros y servicios operativos requeridos por la Secretaría Técnica.	M101. Lograr suplir en un 100% los bienes, suministros y servicios operativos requeridos por la Secretaría Técnica en el 2020	I118. Porcentaje de disponibilidad de bienes y suministros operativos	Proceso de contratación	Proveeduría Institucional

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
			de nueva estrategia de SBD					
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO82.</b> Implementar los procesos del área de Gestión Estratégica definidos.	<b>M102.</b> Contar con el 100% de los procesos definidos, implementados en el 2020.	<b>I119.</b> Porcentaje de procesos implementados	Procesos en funcionamiento	Gestión Estratégica
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO83.</b> Acompañar el proceso de implementación paulatino de los procesos de cada área de la Secretaría Técnica.	<b>M103.</b> Dar soporte al proceso de implementación de los procesos por área en el 2020.	<b>I120.</b> Soporte dado a las áreas.	N/A	Gestión Estratégica
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE1.</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	<b>PO.</b> Adecuación del sistema a la nueva estrategia	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO84.</b> Pilotear la metodología para proyectos institucionales.	<b>M104.</b> Ejecutar un plan piloto con la utilización de la metodología de proyectos en el 2020.	<b>I121.</b> Plan piloto ejecutado.	Informe plan piloto	Gestión Estratégica

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO85. Ejecutar la consultoría de levantamiento de procedimientos de la Secretaría Técnica.	M105. 50% de las actividades previas en el plan de la consultoría ejecutadas durante el 2020.	I122. Porcentaje del plan de consultoría ejecutado.	Manual de procedimientos	Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO86. Diseñar e implementar un sistema de indicadores para la nueva estrategia.	M106. Diseñar en un 100% del sistema de indicadores para la estrategia en el 2020.	I123. Porcentaje del sistema de indicadores diseñado.	Sistema de Indicadores para la nueva estrategia.	Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO87. Diseñar e implementar un sistema de controles para la nueva estrategia.	M107. 100% del sistema de indicadores diseñado para la estrategia en el 2020.	I124. Porcentaje del sistema de controles diseñado.	Sistema de Indicadores para la nueva estrategia.	Gestión Estratégica

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO88. Elaborar los requerimientos para el desarrollo en el BI.	M108. Elaborar en un 100% los requerimientos para el BI en el 2020	I125. Porcentaje de requerimiento elaborados	Lista de requerimiento	Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO89. Realizar las evaluaciones de la calidad de servicio 2020 (3 años).	M109. Realizar el 100% de las evaluaciones de calidad de servicios durante el 2020	I126. Porcentaje de evaluaciones realizadas.	Informes de evaluaciones de la calidad de servicio	Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	PO. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO90. Coordinar la elaboración del Informe Integrado Anual de Resultados 2019. (Filólogo, Diseño, traducción al inglés, impresión 100 ejemplares (50 inglés / 50 español)	M110. Contar con el Informe de Resultados Integrado anual del SBD en el primer trimestre del 2020	I127. Informe de Resultados Integrado anual del SBD elaborado.	Informe de Resultados Integrado anual del SBD	Gestión Estratégica

**Componente 4: Cultura Social y Empresarial**

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE.1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	P6. Capital humano y cultura interna	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO91. Implementar un modelo de gestión del cambio y cultura organizacional definida y marcada por los valores emergentes que permita y facilite la implementación de la nueva estrategia del SBD.	M111. Implementar en un 60% el modelo de gestión del cambio implementado a diciembre del 2020.	I128. Porcentaje de implementación.	Modelo de gestión del cambio y cultura organizacional	Gestión de Capital Humano
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE.1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	P6. Capital humano y cultura interna	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO92. Ejecutar el modelo de gestión del desempeño que permita identificar las brechas técnicas y competenciales de los colaboradores de la Secretaría Técnica.	M112. Ejecutar el 100% del personal con gestión del desempeño aplicada en el 2020.	I129. Gestión del desempeño realizada.	Informe de resultados	Gestión de Capital Humano
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE.1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	P6. Capital humano y cultura interna	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación	AO93. Implementar una plataforma de e-learning que permitan y facilite los procesos de capacitación y aprendizaje para los colaboradores, operadores financieros y	M113. Cumplir con las actividades del cronograma de trabajo identificadas para el año 2020 para la implementación de una plataforma e-learning.	I130. Porcentaje de cumplimiento al cronograma de trabajo para la implementación de la plataforma e-learning.	Plataforma e-learning	Gestión de Capital Humano

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
			de nueva estrategia de SBD	beneficiarios del Sistema.				
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE.1</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	<b>P6.</b> Capital humano y cultura interna	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO94.</b> Realizar el plan de capacitación del 2021 que permita fortalecer las capacidades de los colaboradores del SBD, con el fin de maximizar su contribución a la estrategia en general	<b>M114.</b> Elaborar al 100% del plan de capacitación durante el 2020.	<b>I131.</b> Plan de capacitación elaborado.	Plan de Capacitación	Gestión de Capital Humano
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE.1</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	<b>P6.</b> Capital humano y cultura interna	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO95.</b> Ejecutar el plan de capacitación del 2020 para los colaboradores del SBD.	<b>M115.</b> Ejecutar en un 100% del Plan de Capacitación del 2020.	<b>I132.</b> Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	Informe de resultados	Gestión de Capital Humano
<b>E5.</b> Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	<b>OE.1</b> Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	<b>P6.</b> Capital humano y cultura interna	<b>OH1.</b> Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	<b>AO96.</b> Realizar la dotación del personal de la estructura organizacional aprobada por el Consejo Rector y del FONADE.	<b>M116.</b> Contratar el 100% del personal requerido en el 2020.	<b>I133.</b> Porcentaje de personal dotado según prioridades establecidas.	Personal dotado	Gestión de Capital Humano

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2020	Meta 2020	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE.1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	P6. Capital humano y cultura interna	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO97. Iniciar con la implementar los procesos de Capital Humano durante el 2020.	M117. Implementar en un 100% los procesos de Capital Humano planificados implementados en el 2020.	I134. Porcentaje de procesos de Capital Humano implementados.	Procesos planificados implementados	Gestión de Capital Humano
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	OE.1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.	P6. Capital humano y cultura interna	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO98. Atender las recomendaciones de Auditoría Interna durante el 2020	M118. 100% de las recomendaciones de Auditoría Interna atendidas.	I135. Porcentaje de recomendaciones de Auditoría Interna atendidas.	Recomendaciones de la Auditoría Interna atendidas.	Gestión de Capital Humano



**Banca para el Desarrollo**  
www.sbdcr.com  
tel.: 2105-8100 / fax: 2248-1649  
Oficentro Torres del Campo.  
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

Matrices.

2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA															
INSTITUCIÓN: Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo															
MISIÓN: Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.															
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: OE1. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.s.															
Producto/Resultado	Eje de Política	Proyecto/Acción Estratégica	Indicador de Gestión y/o Resultados	Fórmula	Línea Base Dic-2019	Meta del Indicador					Responsable	Presupuesto	Tipo de Programa	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
						Desempeño Proyectado									
						2020	2021	2022	2023	2024					
Programa de emprendedurismo implementado.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I1. Inclusión de 2.500 emprendedores nuevos con créditos menores a millones de colones.	Cantidad de actividades realizadas / Cantidad de beneficiarios * 100	N/A	M1. Implementar el programa de emprendimientos tradicionales, incluye financiamiento y avales. Inclusión de 2.500 emprendedores (nuevos) con créditos menores a €3.000.000 para una colocación total de €7.500 millones.						€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Registros de colocación de la Dirección Comercial	Se implementa el programa sin contratiempos.
Programa de emprendedurismo implementado.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I2. Cantidad de recursos colocados en el programa de emprendimientos tradicionales.	Cantidad de recursos colocados en emprendimiento tradicionales / Cantidad total de recursos colocados * 100	N/A	M1. Implementar el programa de emprendimientos tradicionales, incluye financiamiento y avales. Inclusión de 2.500 emprendedores (nuevos) con créditos menores a €3.000.000 para una colocación total de €7.500 millones.						€ -	Adm y Operaciones	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	Se cumple con las proyecciones de colocación.
Programa de avales.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I3. Programa de avales implementado.	Cantidad de actividades implementadas del programa de Avales de Cartera / Cantidad total de actividades * 100	N/A	M2. Implementar un Programa de Avales (de Cartera, Perdida Esperada u otros)						€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	Se cumple con las proyecciones de beneficiarios nuevos incluidos.
Productos financieros para reactivación económica en funcionamiento.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I4. Productos financiero implementados.	Cantidad de recursos colocados en el programa de emprendimientos tradicionales / Cantidad total de recursos colocados * 100	N/A	M3. Implementar en el 2020 los productos financieros para la reactivación económica desarrollados.						€ 36 837 444,24	Adm y Operaciones	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	
Incremento en la cartera de crédito destinada a mujeres.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I5. Porcentaje de incremento de la cartera destinada a mujeres.	Cantidad de recursos colocados en mujeres / Cantidad de recursos colocados * 100	A junio de 2019 es de 20,95%	M4. Incrementar la cartera de crédito destinada a mujeres en al menos 7 p. p. para que pase de un 28% a un 35% de la colocación total del SBD para el 2020.						€ 36 837 444,24	Adm y Operaciones	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	Se cumple con las proyecciones de colocación.
Colocación en cartera de microcrédito.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I6. Porcentaje de la cartera total nueva colocada en microcrédito.	Cantidad de cartera nueva colocada en microcrédito / Total de cartera nueva * 100	N/A	M5. Colocar al menos el 25% de la Cartera total nueva, en microcrédito. €40.000 millones en al menos 2.400 beneficiarios.						€ 76 837 444,24	Adm y Operaciones	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	Se cumple con las proyecciones de beneficiarios nuevos incluidos.
	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I7. Cantidad de recursos colocados en microcrédito.	Cantidad de recursos colocados en microcrédito / Cantidad total de recursos colocados * 100	N/A	M5. Colocar al menos el 25% de la Cartera total nueva, en microcrédito. €40.000 millones en al menos 2.400 beneficiarios.						€ -	Adm y Operaciones	Registros de la Jefatura de Canales y Productos Financieros	
	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I8. Cantidad de beneficiarios atendidos.	Cantidad de recursos colocados / Cantidad de recursos beneficiarios * 100	N/A	M5. Colocar al menos el 25% de la Cartera total nueva, en microcrédito. €40.000 millones en al menos 2.400 beneficiarios.						€ -	Adm y Operaciones	Registros de la Jefatura de Canales y Productos Financieros	
Colocación del 40% en agricultura.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P13. Empresas agropecuarias para el siglo XXI	I9. Porcentaje asignado en programas de financiamiento y avales al sector de agricultura.	Cantidad de recursos colocados en agricultura / Cantidad total de recursos colocados * 100	A junio de 2019 es de 46,35%	M6. Gestionar los distintos programas de financiamiento y avales vigentes que canalizan recursos en actividades que canalizan recursos en actividades que promuevan la inclusión y de agricultura entre los operadores financieros acreditados para que se asigne al menos un 40% de las nuevas colocaciones que se realicen en el 2020.						€ 2 067 190 885,29	FONADE	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	
Análisis a operadores financieros y de productos de crédito del programa de avales.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I10. Porcentaje de análisis a operadores financieros y de los productos de crédito del programa de avales.	Cantidad de análisis a operadores financieros realizados / Cantidad total de análisis a operadores financieros previstos de avales * 100	N/A	M7. Efectuar el 100% de los análisis a operadores financieros y de los productos de crédito que utilizarán el Programa de Avales realizados en el 2020.						€ 53 190 885,29	Dirección de Crédito	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	
Programas formalizados y operadores acreditados del programa de avales.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I11. Porcentaje de programas formalizados y operadores que acrediten a utilizar programa de avales.	Cantidad de programas formalizados / Cantidad total de programas previstos de formalizar * 100	N/A	M8. Ejecutar el 100% de los programas formalizados y operadores que se acrediten a utilizar el Programa de Avales en el 2020.						€ 53 190 885,29	Dirección de Crédito	Informe mensual de cartera emitido por la Dirección DED	
Informes de seguimiento operadores que utilicen programa de avales.	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I12. Dar seguimiento 100% de los operadores que utilicen el programa de avales.	Cantidad de operadores que utilizan programa de avales con seguimiento / Cantidad total de operadores que utilizan programa de avales con seguimiento planeado * 100	N/A	M9. Realizar seguimiento a los operadores que utilicen el Programa de Avales, en el 2020.						€ 53 190 885,29	Dirección de Crédito	Informes de la Agencia de Comunicación	
Desembolsos	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I13. Cantidad de desembolsos que se tramitan en el mes a 24 horas.	Cantidad de desembolsos realizados en 24 horas / Cantidad total de desembolsos realizados * 100	N/A	M10. Tramitar los desembolsos en un plazo máximo de 24 horas.						€ 53 190 885,29	Dirección de Crédito	FONADE	Sistema de acreditaciones de operadores
Análisis a operadores financieros	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I14. Porcentaje de análisis a operadores financieros que tienen programas específicos de financiamiento a mujeres.	Cantidad de análisis a operadores financieros realizados / Cantidad total de análisis a operadores financieros previstos de avales * 100	N/A	M11. Analizar en un 100% a los operadores financieros que tienen programas específicos de financiamiento a mujeres realizados en el 2020.						€ 53 190 885,29	Dirección de Crédito	FONADE	Registros del área de crédito
	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P6. Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas	I15. Porcentaje de garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros en el 2020.	Cantidad de garantías respaldadas / Cantidad total de garantías * 100	N/A	M12. Gestionar en un 100% las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros en el 2020.						€ 233 190 885,29	Dirección de Crédito	FONADE	Registros del área de crédito
											€ 2 778 523 418,23				



2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA															
INSTITUCIÓN:		Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo													
MISIÓN:		Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.													
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:		OES. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.													
Producto/Resultado	Eje de Política	Proyecto/Acción Estratégica	Indicador de Gestión y/o Resultados	Fórmula	Línea Base Dic-2019	Metas del indicador					Responsable	Presupuesto	Tipo de Programa	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
						Desempeño Proyectado									
						2020	2021	2022	2023						
Informe.	E4. Encadenamiento productivos y clústeres.	P10. Desarrollo de clústeres y valor agregado	I40. Clústeres implementados.	Cantidad de actividades ejecutadas para el desarrollo e implementación del clúster / Cantidad de actividades programadas para el desarrollo e implementación del clúster * 100	N/A	M32. Desarrollar e implementar un clúster que propicie la reactivación económica y el crecimiento: Renovación de Café y agroforestal de Cacao.					Dirección Comercial y Desarrollo	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Archivos de la Dirección Comercial	
Programa.	E4. Encadenamiento productivos y clústeres.	P7. Proyectos de eficiencia y descarbonización	I41. Programa para el sector de turismo implementado.	Cantidad de actividades ejecutadas para la implementación del programa de turismo / Cantidad de actividades programadas para la implementación del programa de turismo * 100	N/A	M33. Implementar de un Programa Financiero (crédito, avales o instrumentos del mercado de valores) para el sector turismo.					Dirección Comercial y Desarrollo	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Archivos de la Dirección Comercial	
Informes de seguimiento.	E4. Encadenamiento productivos y clústeres.	P10. Desarrollo de clústeres y valor agregado	I42. Porcentaje de cumplimiento de plan de seguimiento.	Cantidad de actividades de seguimiento ejecutadas / Cantidad de actividades de seguimiento programadas * 100	N/A	M34. Cumplir en un 100% el plan de seguimiento al Programa de Ganadería y sus colocaciones.					Dirección Comercial y Desarrollo	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Archivos de la Dirección Comercial	
Plan de seguimiento actualizado.	E7. Participación y coordinación de servicios financieros y de desarrollo empresarial.	P1. SBD 2021- Coordinación y apalancamiento institucional	I43. Porcentaje de cumplimiento del plan de seguimiento a proyectos conjunto con el INA.	Cantidad de actividades de seguimiento ejecutadas / Cantidad de actividades de seguimiento programadas * 100	N/A	M35. Cumplir en un 100% el plan de ejecución y seguimiento de proyectos conjuntos con el INA.					Dirección Comercial y Desarrollo	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Archivos de la Dirección Comercial	
Desembolsos	E4. Encadenamiento productivos y clústeres.	P10. Desarrollo de clústeres y valor agregado	I44. Porcentaje de desembolsos tramitados en un plazo no mayor a 24 horas relacionados a encadenamientos productivos.	Cantidad de desembolsos tramitados / Cantidad de desembolsos por tramitar * 100	N/A	M36. Efectuar en un plazo no mayor a 24 horas el trámite y documentación del 100% de los desembolsos relacionados a encadenamientos productivos.					Dirección de Crédito	€ 48 415 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Análisis de operadores financieros.	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I45. Porcentaje de análisis de operadores financieros que se acrediten.	Cantidad de análisis realizados / cantidad total de análisis por realizar * 100	N/A	M37. Efectuar el análisis de operadores financieros que se acrediten a utilizar recursos de los programas realizados.					Dirección de Crédito	€ 48 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Informe de garantías.	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I46. Porcentaje de garantías gestionadas.	Cantidad de garantías gestionadas / Cantidad total de garantías * 100	N/A	M38. Gestionar en un 100% las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros que participan en el Programa Financiero para el sector Turismo gestionadas.					Dirección de Crédito	€ 48 191 211,79	FONADE	Registros del área de crédito	
											€ 268 147 759,33				

2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA															
INSTITUCIÓN: Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo															
MISIÓN: Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.															
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.															
Producto/Resultado	Eje de Política	Proyecto/Acción Estratégica	Indicador de Gestión y/o Resultados	Fórmula	Línea Base Dic-2019	Metas del Indicador					Responsable	Presupuesto	Tipo de Programa	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
						Desempeño Proyectado									
						2020	2021	2022	2023						
Emprendimientos atendidos puesta en marcha	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I47. Porcentaje de emprendimientos atendidos en puesta en marcha.	Cantidad de emprendimientos atendidos en prototipo / Cantidad de emprendimientos en prototipo planificados atender *100	N/A	M39. Atender al menos 25 emprendimientos atendidos en Prototipo Dinámicos. \$250.000,00, en el 2020.					Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos puesta en marcha	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I48. Presupuesto invertido.								Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos puesta en marcha	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I49. Porcentaje de emprendimientos atendidos en puesta en marcha.	Cantidad de emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámico / Cantidad de emprendimientos en fortalecimiento dinámico planificados atender *100	N/A	M40. Atender al menos 40 emprendimientos en Puesta en Marcha Dinámicos.					Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos puesta en marcha	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I50. Presupuesto invertido.								Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámicos	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I51. Porcentaje de emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámicos.	Cantidad de emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámico / Cantidad de emprendimientos en fortalecimiento dinámico planificados atender *100	N/A	M41. Atender al menos 15 emprendimientos en Fortalecimiento Dinámicos \$600.000,00, en el 2020					Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos en fortalecimiento dinámicos	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I52. Presupuesto invertido.								Dirección Comercial y Desarrollo	€ 2 439 552 639,20	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos en prototipo asociativo	E2. MIPYMES y Modelos empresariales.	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I53. Porcentaje de emprendimientos atendidos en prototipo asociativo.	Cantidad de emprendimientos atendidos en prototipo asociativo / Cantidad de emprendimientos en prototipo asociativo planificados atender *100	N/A	M42. Atender al menos 16 emprendimientos atendidos en Prototipo Asociativo, €50.200.000,00, en el 2020					Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos en prototipo asociativo	E2. MIPYMES y Modelos empresariales.	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I54. Presupuesto invertido.								Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos en puesta en marcha asociativos	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I55. Porcentaje de emprendimientos atendidos en puesta en marcha asociativos.	Cantidad de emprendimientos atendidos en prototipo asociativo / Cantidad de emprendimientos en prototipo asociativo planificados atender *100	N/A	M43. Atender al menos 4 emprendimientos atendidos en Puesta en Marcha Asociativos, €88.000.000,00, en el 2020					Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Emprendimientos atendidos en puesta en marcha asociativos	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I56. Presupuesto invertido.								Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	
Instrumentos de capital riesgo.	E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	I57. Validación del piloto	Cantidad de instrumentos de capital riesgo validados / Cantidad de instrumento de capital riesgo * 100	N/A	M44. Realizar un plan piloto de Capital de Riesgo Validado					Dirección Comercial y Desarrollo		FONADE	Archivos de la Dirección Comercial	

Desembolsos	E7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M6. Porcentaje de desembolsos realizados	Cantidad de desembolsos realizados / Cantidad de desembolsos solicitados * 100	N/A	M45. Realizar el 100% de los desembolsos solicitados.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Talleres realizados	E7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M6. Porcentaje de eventos realizados	Cantidad de eventos realizados / Cantidad de eventos programados * 100	N/A	M46. Realizar 8 eventos o talleres de fomento, promoción, divulgación o sensibilización en emprendimiento realizados.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Diagnóstico.	E7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M6. Porcentaje de diagnósticos productivos realizados	Cantidad de diagnósticos productivos realizados / Cantidad de diagnósticos planificados * 100	N/A	M47. Realizar un diagnóstico productivo y de demanda de una zona del país, en el 2020.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Capacitaciones realizadas	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M1. Porcentaje de capacitaciones realizadas	Cantidad de personas capacitadas / Cantidad de personas planificadas para capacitación * 100	N/A	M48. Realizar 8 capacitaciones para fortalecer capacidades emprendedoras en diferentes beneficiarios de ley, con al menos 200 personas capacitadas o en proceso.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Hojas de asistencia	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M2. Porcentaje de personas capacitadas o en proceso.								Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Informes de pasantías realizadas	E2. NPMAS y Modelo asociativos empresariales.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M3. Porcentaje de pasantías de campo a beneficiarios.	Cantidad de pasantías realizadas / Cantidad de pasantías planificadas * 100	N/A	M49. Realizar 2 pasantías de campo para el aprendizaje vivencial a beneficiarios de ley en organizaciones con enfoque asociativo.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Metodología validada.	E8. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M5. Metodología validada para piloto de hub de emprendimiento e innovación ejecutado.	Cantidad de pilotos de hub de emprendimiento e innovación con metodología validada / Cantidad total de pilotos de hub de emprendimiento e innovación con metodología planificadas * 100	N/A	M50. Realizar 1 piloto de hub de emprendimiento e innovación con metodología validada.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Reporte del evento.	E8. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M6. Evento de fortalecimiento de ecosistema local de innovación realizado.	Cantidad de eventos de fortalecimiento de ecosistema local de innovación realizados / Cantidad total de eventos de fortalecimiento de ecosistema local de innovación planificados * 100	N/A						Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Informe de evento	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M6. Porcentaje de proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso			M51. Realizar 3 evento de fortalecimiento de ecosistema local de innovación, con al menos 18 proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M7. Programa de fortalecimiento de capacidades para aceleración de emprendimientos en ejecución.	Cantidad de programas para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras / Cantidad total de programas para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras planificadas * 100	N/A						Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento.	E8. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M8. Porcentaje de proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso			M52. Desarrollar un programa para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras para aceleración de emprendimientos, con al menos 18 proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento agroindustriales	E8. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M9. Programa de fortalecimiento de capacidades para aceleración de emprendimientos agroindustriales en ejecución.	Cantidad de programas para el fortalecimiento de capacidades agroindustriales / Cantidad total de programas para el fortalecimiento de capacidades agroindustriales planificadas * 100	N/A						Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Programa de Fortalecimiento de capacidades de aceleración de emprendimiento agroindustriales	E8. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M9. Porcentaje de proyectos de emprendimiento agroindustriales atendidos o en proceso			M53. Desarrollar de un programa para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras para aceleración de emprendimientos agroindustriales, con al menos 18 proyectos de emprendimiento atendidos o en proceso.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial
Casos documentados	E8. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	F11. Motor financiero de ecosistema emprendimiento	M7. Cantidad de casos de éxito documentados.	Cantidad de casos de éxito documentados / Cantidad de casos a documentar * 100	N/A	M54. Documentar 4 casos de éxito.					Dirección Comercial y Desarrollo	FONADE	Archivos de la Dirección Comercial

N/A	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	72. Porcentaje de atención de Back Office.	Cantidad de atenciones realizadas / Cantidad de atenciones requeridas * 100	N/A	M55. Cumplir en un 100% la atención de Back Office requerido para los casos que corresponda durante el 2020.				Dirección de Crédito	€ 48 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Dirección de Crédito implementada.	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	73. Porcentaje de implementación de la Dirección de Crédito.	Cantidad de actividades realizadas del plan de implementación / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M56. Realizar la implementación en un 100% de la Dirección de Crédito en el 2020.				Dirección de Crédito	€ 60 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Procesos implementados.	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	74. Porcentaje de procesos definidos implementados.	Cantidad de procesos implementados / Cantidad de procesos planificados por implementar * 100	N/A	M57. Efectuar la revisión, análisis e implementación del 100% de los procesos de la dirección definidos implementados durante el 2020.				Dirección de Crédito	€ 48 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Estudio de brechas.	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	75. Porcentaje del estudio realizado.	Cantidad de estudios realizados / Cantidad de estudios por realizar * 100	N/A	M58. Contar en un 100% con el estudio de brechas en el 2020.				Dirección de Crédito	€ 66 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Prototipo.	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	76. Porcentaje del prototipo diseñado.	Cantidad de actividades realizadas del plan de implementación / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M59. Contar en un 100% con el diseño del prototipo de Sistema Informático (o similar) para la administración del Fondo de Avalúes elaborado durante el 2020.				Dirección de Crédito	€ 60 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
Diagnóstico	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	77. Diagnóstico estructurado GRC		NA	M60. Ejecutar al 31 de diciembre del 2020 el diagnóstico de GRC.				Gestión Normativa	€ 75 837 444,24	Adm y Operaciones	Entregable contratación	Contenido presupuestario necesario
Conocimiento (KM)	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	78. Eventos de actualización profesional	Participación efectiva en eventos de actualización	NA	M61. Asistir al 31 de diciembre del 2020 al menos a dos actividades o eventos de actualización en Gobernanza				Gestión Normativa	€ 39 837 444,24	Adm y Operaciones	Comprobantes de asistencia, participación o aprovechamiento	Contenido presupuestario necesario
Reporte	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	79. % de atención	Cantidad de requerimientos de naturaleza operativa y programada entre proyectos desarrollados al mes de diciembre de 2019	Procesos documentados KPMG Recomendaciones AI	M62. Atender al menos el 95% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2020.				Gestión Normativa	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Correo Electrónico / Control auxiliar de tareas	
Normativa	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	80. % de atención	Cantidad de requerimientos de naturaleza normativa entre proyectos desarrollados al mes de diciembre de 2020	NA	M63. Atender al menos el 75% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2020.				Gestión Normativa	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Correo Electrónico / Control auxiliar de tareas	
Activos de información	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	81. % de atención	Cantidad de requerimientos entre actividades ejecutadas al mes de diciembre de 2020	NA	M64. Atender al menos el 75% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante el 2020.				Gestión Normativa	€ 30 837 444,24	Adm y Operaciones	Correo Electrónico / Control auxiliar de tareas	Pre-requisito: disposición de las soluciones y formación conexas
Batería de indicadores.	ES. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia	82. Porcentaje de la batería de indicadores definidos.	Cantidad de actividades ejecutadas para el desarrollo de la batería de indicadores / Cantidad de actividades planificadas * 100	N/A	M65. Contar con la definición del 100% de la batería de indicadores de la Dirección de Crédito durante el 2020.				Dirección de Crédito	€ 51 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito	
											€ 4 959 469 585,07			

2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA															
INSTITUCIÓN: Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo															
MISIÓN: Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.															
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.															
Producto/Resultado	Eje de Política	Proyecto/Acción Estratégica	Indicador de Gestión y/O Resultados	Fórmula	Metas del Indicador					Responsable	Presupuesto	Tipo de Programa	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones	
					Línea Base Dic-2019	Desempeño Proyectado									
					2020	2021	2022	2023							
Procesos implementados.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I83. Porcentaje de procesos implementados.	Cantidad de procesos implementados / Cantidad de procesos planificados * 100	N/A	M86. Lograr en un 100% la implementación de los procesos que permitan fortalecer el proceso de inclusión financiera de los sujetos beneficiarios del SBD durante el 2020.				Dirección de Crédito	51 190 885,29	FONADE	Registros del área de crédito		
Informes de avance	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I84. Porcentaje de implementación de los principios de Banca Ética en FONADE.	Cantidad de principios implementados / Cantidad total de principios planificados * 100	CC-SBD Encuesta y política Hoja de Ruta aprobada por el Consejo Rector.	M87. Implementar el 100% de los principios de Banca Ética en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Plan de proyecto.		
Informes de avance	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I85. Porcentaje del SBN comprometidas con la implementación de los principios de Banca Ética en el SBN.	Cantidad de principios implementados / Cantidad total de principios planificados * 101	CC-SBD Encuesta y política Hoja de Ruta aprobada por el Consejo Rector.	M88. Sensibilizar el 100% de entidades del SBN en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	42 837 444,24	Adm y Operaciones	Plan de proyecto.		
Contraloría de Servicios	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I86. Porcentaje de la Contraloría de Servicios implementada.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	Proceso de Atención de quejas.	M89. Implementar al 100% de la Contraloría de Servicios en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	36 837 444,24	Adm y Operaciones	Contraloría de Servicios en funcionamiento		
Sistema de pago SINPE en funcionamiento.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I87. Porcentaje del proyecto SINPE implementado.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	Diagnóstico procesado	M90. Implementar en un 100% el proyecto SINPE en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Plan de proyecto.		
Diseño y estructuración de programa.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I88. Porcentaje de diseñar y estructuración del programa de empleo según la ley 7600.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M91. Diseñar en un 100% del diseño y estructuración del programa de empleo según la ley 7600, en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Plan de proyecto.		
Adjudicación	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I89. Porcentaje de licitación ejecutada.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	Requerimiento para la compra del Sistema.	M92. Efectuar el 100% de la licitación del Software de Riesgo Financiero en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	SICOP		
Sistema funcionando	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I90. Porcentaje de la implementación Software de Riesgo financiero	Cantidad de actividades implementadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M93. Implementar al 100% el Software de Riesgo no financiero en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Plan de implementación del software		
Informes de evaluación de riesgo financiero del FONADE.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I91. Porcentaje de actividades ejecutadas en la evaluación de riesgo financiero del FONADE.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M94. Realizar el 100% de las actividades planificadas en evaluación de riesgo financiero del SBD, en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Planes de trabajo		
Informes de evaluación de riesgo no financiero, controles y seguimiento.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I92. Porcentaje de actividades ejecutadas en la evaluación de riesgo no financiero, controles y seguimiento del FONADE.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M95. Realizar 100% de las actividades planificadas de evaluación de riesgo no financiero, controles y seguimiento, en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Planes de trabajo		
Informes de evaluación de riesgo de sostenibilidad.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I93. Porcentaje de actividades ejecutadas en la evaluación de riesgo de sostenibilidad del FONADE.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M96. Realizar el 100% de las actividades planificadas de evaluación de riesgo de sostenibilidad, en el 2020				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Planes de trabajo		
Procesos en funcionamiento	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I94. Porcentaje de procesos implementados.	Cantidad de procesos implementados / Cantidad total de procesos planificados para implementar * 100	Mano de proceso de la Secretaría Técnica-2019	M97. Realizar el 100% de los procesos planificados para implementar de la Dirección de Riesgo, en el 2020				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Planes de trabajo		
Matriz de recomendaciones	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I95. Cantidad de recomendaciones atendidas	Cantidad de recomendaciones realizadas / Cantidad total de recomendaciones emitidas * 100	N/A	M98. Atender en un 100% las recomendaciones de Auditoría no implementadas.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Matriz de recomendaciones		
Producto SAFIS	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I96. Porcentaje del desarrollo del producto	Cantidad de actividades realizadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M99. Contar al 100% con el producto SAFIS desarrollado.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Producto SAFIS		
Estudio Técnico	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I97. Porcentaje de la implementación del Plan de Continuidad de Atención de desastres.	Cantidad de actividades implementadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	Plan de proyecto	M100. Implementar en un 100% el Plan de Continuidad de Atención de desastres en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Reportes de avance del proyecto		
Informe de implementación del plan piloto.	E1. Inclusión financiera emprendimientos.	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	I98. Porcentaje de ejecución del proyecto piloto.	Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad total de actividades planificadas * 100	N/A	M101. Diseñar en un 100% la estructuración de un proyecto piloto del proyecto con Municipalidades entorno al Reciclaje-Encadenamiento en el 2020.				Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos	30 837 444,24	Adm y Operaciones	Plan de proyecto.		
Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2020											531 752 548,89				

Componente: Sostenibilidad y Finanzas														
2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA														
INSTITUCIÓN:		Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo												
MISIÓN:		Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.												
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:		Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.												
Producto/Resultado	Eje de Política	Proyecto/Acción Estratégica	Indicador de Gestión y/o Resultados	Fórmula	Línea Base Dic-2019	Metas del indicador				Responsable	Presupuesto	Tipo de Programa	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
						Desempeño Proyectado								
						2020	2021	2022	2023					
Fideicomiso trasladado a la Secretaría Técnica	5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica	PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	199. Porcentaje del fideicomiso trasladado.	Cantidad de actividades previstas realizadas / cantidad total de actividades *100	Porcentaje trasladado al mes de julio 2019 (50%)	M82. Ejecutar el 100% del Traslado del fideicomiso en el primer trimestre del 2020.					59 282 731,85	Adm y Operaciones	Plan del proyecto de traslado actualizado.	
Instrumentos de Endeudamiento.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	1100. Porcentaje de instrumento endeudamiento creado.	Cantidad de actividades previstas realizadas / cantidad total de actividades *100	N/A	M83. Crear en un 100% del Instrumento endeudamiento para el FONADE Creado en el 2020.					65 282 731,85	Adm y Operaciones	Plan de proyecto actualizado.	
Modelo de distribución de recursos del FONADE.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	1101. Porcentaje del Modelo de distribución de recursos del FONADE desarrollado.	Cantidad de actividades previstas realizadas / cantidad total de actividades *100	N/A	M84. Desarrollar el 100% del Modelo de distribución de recursos FONADE elaborado en el 2020.					47 282 731,85	Adm y Operaciones	Plan de proyecto actualizado.	
Sistema de análisis de información financiera.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	1102. Porcentaje de indicadores Sostenibilidad Financiera creados.	Cantidad de actividades previstas realizadas / cantidad total de actividades *100	N/A	M85. Crear el 100% de los indicadores de Sostenibilidad Financiera creados					59 282 731,85	Adm y Operaciones	Plan de proyecto actualizado.	
Sistema de información financiera		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	1103. Porcentaje del sistema de información financiera desarrollado.	Actividades previstas ejecutadas / Actividades totales del proyecto *100	N/A	M86. Contar al 100% con un Sistema de la Información Financiera estandarizada en el 2020.					62 282 731,85	Adm y Operaciones	Plan de proyecto actualizado.	
Proceso planificados implementados		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	1104. Porcentaje de procesos de Finanzas implementados.	Total de procesos planificados e implementación / Total de procesos planificados del x 100	N/A	M87. Implementar en un 100% de los procesos de finanzas planificados en el 2020.					62 282 731,85	Adm y Operaciones	Registros de Dirección de Finanzas	
Recomendaciones de la Auditoría Interna atendidas.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia	1105. Porcentaje de recomendaciones de Auditoría Interna atendidas.	Total de recomendaciones atendidas/ Total de Recomendaciones x 100	N/A	M88. Atender en un 100% las recomendaciones de Auditoría Interna.					47 282 731,85	Adm y Operaciones	Registros de Dirección de Finanzas	
											402 979 122,95			



Componente 4: Cultura Social y Empresarial														
2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA														
INSTITUCIÓN:		Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo												
MISIÓN:		Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario.												
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:		OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento												
Producto/Resultado	Eje de Política	Proyecto/Acción Estratégica	Indicador de Gestión y/o Resultados	Fórmula	Metas del indicador					Responsable	Presupuesto	Tipo de Programa	Fuente de Datos del Indicador	Supuestos, Notas Técnicas y Observaciones
					Linea Base Dic-2019	Desempeño Proyectado								
					2020	2021	2022	2023						
Modelo de gestión del cambio y cultura organizacional	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I128. Porcentaje de implementación.	Cantidad de actividades implementadas / Cantidad de actividades totales * 100	N/A	M111. Implementar en un 60% el modelo de gestión del cambio implementado a diciembre del 2020.				Gestión de Capital Humano	€ 35 311 195,19	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	
Informe de resultados	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I129. Gestión del desempeño realizada.	N/A	N/A	M112. Ejecutar el 100% del personal con gestión del desempeño aplicada en el 2020.				Gestión de Capital Humano	€ 17 311 195,19	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	
Plataforma e-learning	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I130. Porcentaje de cumplimiento al cronograma de trabajo para la implementación de la plataforma e-learning.	Cantidad de actividades implementadas / Cantidad de actividades totales * 100	N/A	M113. Cumplir con las actividades del cronograma de trabajo identificadas para el año 2020 para la implementación de una plataforma e-learning.				Gestión de Capital Humano	€ 95 311 195,19	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	
Plan de Capacitación	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I131. Plan de capacitación elaborado.	N/A	Plan de capacitación 2019	M114. Elaborar al 100% del plan de capacitación durante el 2020.				Gestión de Capital Humano	€ 17 311 195,19	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	Todos los colaboradores completan el formulario de capacitación.
Informe de resultados	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I132. Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	Actividades de capacitación ejecutadas/ cantidad total de actividades de capacitación planificadas * 100	100%	M115. Ejecutar en un 100% del Plan de Capacitación del 2020.				Gestión de Capital Humano	€ 90 000 000,00	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	
Personal dotado	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I133. Porcentaje de personal dotado según prioridades establecidas.	Cantidad de personas planificadas a contratar / Cantidad total de personas contratadas	Cantidad de personas contratadas a la fecha	M116. Contratar el 100% del personal requerido en el 2020.				Gestión de Capital Humano	€ 2 400 000,00	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	Se supone que la persona contratada superará la prueba de los tres meses.
Procesos planificados e implementados	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I134. Porcentaje de procesos de Capital Humano implementados.	Total de procesos planificados e implementación / Total de procesos planificados del año	N/A	M117. Implementar en un 100% los procesos de Capital Humano planificados implementados en el 2020.				Gestión de Capital Humano	€ 17 456 879,12	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	
Recomendaciones de la Auditoría Interna atendidas.	P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	P6 Capital humano y cultura interna	I135. Porcentaje de recomendaciones de Auditoría Interna atendidas.	Total de recomendaciones atendidas/ Total de Recomendaciones * 100	N/A	M118. 100% de las recomendaciones de Auditoría Interna atendidas.				Gestión de Capital Humano	€ 16 959 996,65	Adm y Operaciones	Archivos de la Unidad de Capital Humano	
											€ 292 061 656,53			



## **5. Anexos**

**Banca para el Desarrollo**  
www.sbdcr.com  
tel.: 2105-8100 / fax: 2248-1649  
Oficentro Torres del Campo.  
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

**ANEXO No. 1:**

Plan Estratégico Institucional 2020-2024  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 2:**

Ejes de Política de Alto Nivel del SBD.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 3:**

Hoja de Ruta de implementación de cambio de Ley.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 4:**

Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica del SBD.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 5:**

Ley 8634 Sistema de Banca para el Desarrollo.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 6:**

Reglamento Ley 8634  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 7:**

Política para la Ejecución de servicios no financieros con los Recursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), Sesión Ordinaria 11-2019 Acuerdo AG-065-11-2019 14, de agosto 2019.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 8:**

Política para la Gestión de Activos y Pasivos de los Fondos Administrados por la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). Sesión Ordinaria 04-2019 ACUERDO AG-029-04-2019, del 10 de abril 2019.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 9:**

Política de Género de la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo. Sesión Ordinaria 207-2017, mediante Acuerdo AG-1677-207-2017, del 05 de abril del 2017.  
(Ver documento adjunto)

**ANEXO No. 10:**

Política sobre Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo del Sistema de Banca para el Desarrollo. Sesión Ordinaria 18-2018, mediante Acuerdo AG-0103-18-2018, del 24 de octubre del 2018.

**(Ver documento adjunto)**

### **ANEXO No. 11:**

Política de Crédito del Fondo Nacional para el Desarrollo Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), Sesión Ordinaria 13-2019, mediante Acuerdo AG-071-13-2019 del 11 de setiembre 2019.

**(Ver documento adjunto)**

### **ANEXO No. 12:**

Política del Fondo de Garantías y avales del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), Sesión Ordinaria 13-2019, mediante Acuerdo AG-072-13-2019 del 11 de setiembre 2019.

**(Ver documento adjunto)**

### **ANEXO No. 13:**

Políticas Institucionales relativas al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, Mediante Sesión Ordinaria 13-2019 Acuerdo AG-073-13-2019 del 11 de setiembre 2019.

**(Ver documento adjunto)**

### **ANEXO No. 14:**

Ajuste a perfiles (Siete perfiles de la Secretaría Técnica)

**(Ver documentos adjuntos)**

- 14a.** Abogado y Notario Institucional.
- 14b.** Analista de Estructuración Financiera.
- 14c.** Asistente de Secretaría de Actas.
- 14d.** Auxiliar contable
- 14e.** Coordinador de Asesoría Jurídica
- 14f.** Coordinador de Estrategia de Negocios e Inteligencia de Mercados
- 14g.** Asistente de Gestión de Inversiones y Tesorería

### **ANEXO No. 15:**

Plan de capacitación talento humano para el período 2020.

**(Ver documento adjunto)**

### **Anexo No. 16:**

Informe Integral de Presupuesto de la Secretaría Técnica para el periodo 2020.

**(Ver documento adjunto)**



**Banca para el Desarrollo**  
www.sbdcr.com  
tel.: 2105-8100 / fax: 2248-1649  
Oficentro Torres del Campo.  
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

**Anexo No. 17:**

Análisis Financiero de las Implicaciones del Traslado de los recursos administrados por el FINADE al FONADE.

**(Ver documento adjunto)**