



PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO INICIAL 2021

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-087-15-2020 en
Sesión Ordinaria 15-2020 del 23 de setiembre de 2020

Índice

INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL	14
1.1. Base legal.....	14
1.2. Ejes de política	14
1.2.1 Políticas Institucionales	15
1.3 Estructura Organizacional	16
1.3.2 Plan de capacitación Talento Humano para el período 2021.....	25
1.3.3 Accionar sustantivo institucional	26
1.3.4 Mercado meta.....	27
1.3.5 Oferta específica de productos y servicios	28
1.3.6 Gestión Administrativa	30
1.3.7 Vinculación del Plan Anual Operativo con el PND.....	31
CAPITULO II. PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	34
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	35
III.1 Análisis PEST	35
III. 2 Análisis FODA.....	41
CAPITULO IV. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2021	43
4.1. Marco Estratégico Institucional.	43
4.1.1 Institución:	43
4.1.2 Misión Institucional.....	43
.....	43

4.1.3 Visión Institucional al 2024.....	43
4.1.4 Objetivos Estratégicos Institucionales	44
4.1.5 Objetivos habilitadores.....	44
4.1.6 Valores Institucionales	45
4.1.7 Valores emergentes:.....	46
4.1.8 Enfoque estratégico	47
4.1.9 Alcance y metodología	48
4.1.10 Peso y Prioridades Institucionales	49
4.1.11 Saldos de Cartera de Crédito y Proyecciones 2021	50
4.1.12 Programas Presupuestarios.	53
 5. Anexos	 86

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Factores del Entorno	35
Cuadro 2: Prioridades Institucionales	49
Cuadro 3: Proyecciones de colocación de recursos para el período 2021	50
Cuadro 4: Programas Presupuestarios	54



**CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO**

Ley Nº 8634 y sus Reformas

SESIÓN ORDINARIA 15-2020

ACUERDO AG-087-15-2020

23 de setiembre 2020

ASUNTO:

**Aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) y
Presupuesto Ordinario del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo para el
Ejercicio económico del 2021**

ACUERDO AG-087-15-2020: 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 2021, acuerda:

CONSIDERANDO:

PRIMERO: Que el artículo 10 de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, No. 8634 (en adelante LSBDD) insta 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 LSBDD 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 2021 (POI), cuyo instrumento de gestión de corto plazo 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.

**CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO**

Ley Nº 8634 y sus Reformas

CUARTO: Que el POI es 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.

QUINTO: Que el POI permite que el SBD pueda contar con una "lógica de conjunto" para la acción institucional en el corto plazo. Asimismo, 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.

Permite, además, 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 la base legal del POI se sustenta en la Ley 8634 y sus Reformas y su Reglamento, así como en los lineamientos de la Contraloría General de la República. Asimismo, integra los Acuerdos del Consejo Rector y las políticas aprobadas por dicho Órgano.

Incorpora además dentro de su desarrollo las acciones que ha adoptado el Consejo Rector del SBD, en materia de la atención Emergencia Sanitaria Nacional a causa del COVID-19, no solamente a nivel externo con el público meta, sino que también en la atención de las medidas internas.

SÉTIMO: Que el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo mediante el Acuerdo AG-1213-147-2014 de la Sesión Ordinaria 147-2014 del 19 de noviembre del 2014 estableció como política Institucional, la base del 60% de los recursos, para el pago de planillas; considerando únicamente un margen de tolerancia del 5% (entre el 60% y el 65 %). Más allá del límite presupuestario establecido, no podrá utilizarse el presupuesto para pago de personal.

OCTAVO: Que el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, mediante el Acuerdo AG-073-13-2019 de la Sesión Ordinaria 13-2019, del 11 de setiembre 2019 aprueba las Políticas Institucionales relativas al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del SBD.

NOVENO: Que mediante el Acuerdo AG-009-01-2020, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, aprueba el Reglamento Operativo sobre el Proceso Presupuestario de la Secretaría Técnica.

DÉCIMO: Que el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, mediante el Acuerdo AG-073-14-2020 de la Sesión Ordinaria 14-2020, del 9 de setiembre 2020 aprueba los Lineamientos relacionados al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del SBD para el período 2021.

DÉCIMO PRIMERO: Que, a partir de las disposiciones contenidas en los citados Acuerdos, la Secretaría Técnica construyó el POI 2021, el cual se subdivide en los siguientes componentes:

COMPONENTE 1: Beneficiarios y Operadores (40%)

¿Cómo agregar valor al beneficiario?

1. Cumplir al menos el 95% del Plan de Colocación definido. Para el 2021.
2. Proyecto Ecosistema Digital Pymes (Ejecutar el 100% de las actividades previstas para el 2021).

**CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO**

Ley Nº 8634 y sus Reformas

3. Mantener un saldo de cartera al menos un 40% de los recursos de SBD en el sector agropecuario, acuícola, pesquero, agroindustrial o comercial asociado, en el 2021, y años sucesivos.
4. Ejecutar al 100% el Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros, anualmente.
5. Implementar al 100% un Sistema de Crédito Rural, al 2024.
6. Seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/ avales que se encuentran vigentes.
7. Dar continuidad al 100% de las actividades previstas del programa de maricultura, inicio de las gestiones para la construcción de dos granjas marinas, al 2024.
8. Ejecutar al 100% los análisis de las entidades reguladas y no reguladas que soliciten crédito como Operadores Financieros, anualmente.
9. Desarrollo de 2 clúster o encadenamientos o sectores claves al 2024.
10. Dar continuidad a los programas de Pymes Turísticas y Pymes Exportadoras, anualmente.
11. Diseñar y ejecutar políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD.
12. Alcanzar al 2024, el porcentaje de microcréditos, según lo establecido en el Art. 59 de la Ley 1644.
13. Implementar al 100% dos programas de avales de inclusión financiera, al 2024.
14. Ejecutar 2 programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización, al año 2024.
15. Implementar al 100% un plan de comunicación y relaciones públicas (que se ejecute de forma anual).
16. Implementar al 100% una campaña de divulgación de al menos 4 productos, programas o proyectos de SBD-INA. (anualmente).
17. Dar seguimiento al cumplimiento de las políticas establecidas por el Consejo Rector referentes al INA, anualmente.
18. Dar continuidad a los Programas de Ganadería y Renovación de Cafetales.
19. Ejecución al 100% las acciones planificadas del programa de cacao, anualmente.
20. Ejecutar al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios, anualmente.
21. Participar o ejecutar al menos 8 actividades, lanzamientos o similares, dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación, anualmente.
22. Desarrollar al menos 10 eventos de capacitación relacionados con la economía Asociativa del País, al 2024.
23. Implementar un fondo concursable dirigido a la asociatividad.
24. Colocar el 30% de los recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas ante SBD de carácter asociativo, anualmente.
25. Determinar las expectativas de los mercados de las pymes.
26. Medición de Satisfacción de Beneficiarios y a Operadores Financieros del SBD.

COMPONENTE 2: Finanzas y Sostenibilidad (20%)

Maximizar los beneficios y minimizar los costos

1. Mantener el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rango entre el 3% y 5%.
2. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para la Secretaría Técnica en el primer trimestre del 2021.
3. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para el FONADE en el primer trimestre del 2021.
4. Implementar el Sistema de Ejecución Presupuestaria.
5. Implementar el Flujo de Efectivo Automatizado.

**CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO**

Ley Nº 8634 y sus Reformas

6. Realizar estudio Técnicos sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la Institución.
7. Gestión Integral de Riesgos (Secretaría y FONADE).
8. Ajustar la Estrategia de Endeudamiento.
9. Estructurar los proyectos de Fondos de Inversión para el Desarrollo (FIDE).

COMPONENTE 3: Tecnología y Procesos (30%)

Adecuación de los procesos internos de cara a la obtención de la satisfacción del beneficiario y logro de altos niveles de rendimiento.

1. Garantizar la disponibilidad de los servicios tecnológicos para apoyar la operación y continuidad del negocio.
2. Fortalecer y evolucionar la plataforma tecnológica actual que soporta los procesos del SBD y FONADE.
3. Implementación de nuevas soluciones tecnológicas.
4. Implementación de la Gestión de la Continuidad.
5. Desarrollo e implementación del Sistema de Riesgos Financieros.
6. Desarrollo del proyecto SINPE (Perspectiva inclusión financiera).
7. Sistema de Indicadores para el Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.
8. Implementar un Sistema de Planificación Institucional.

COMPONENTE 4: Cultura social y empresarial (10%)

¿Cómo seguir mejorando y agregando valor?

1. Lograr al menos el 85% la ejecución de las actividades de capacitación definidas.
2. Implementación del Sistema E-Learning que facilite los procesos de aprendizaje para los colaboradores, operadores financieros y beneficiarios del Sistema.
3. Ejecutar al 31 de diciembre de cada año el plan de formación y divulgación sobre normativa interna y externa.
4. Lograr al 100% la ejecución de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional.

DÉCIMO SEGUNDO: Que el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoció el presupuesto correspondiente a los programas de Secretaría Técnica indicado de forma comparativa 2020-2021:

Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo
Ley No. 8634 y sus Reformas
Presupuesto por Programas Presupuestarios
Comparativo 2021 - 2020
(en colonas)

Programa	2021	% Participación	2020	% Participación	% Variación
Secretaría Técnica:	3 777 634 734	8,11%	3 708 236 183	8,47%	1,84%
Administrativa	2 317 580 805	4,97%	2 045 089 081	3,97%	13,32%
Gestión Operativa del SBD	1 460 043 929	3,13%	1 664 137 012	2,98%	-12,27%
FONADE	42 810 708 887	91,88%	53 626 214 282	95,53%	-28,17%
Total	46 050 414 351	100,00%	57 039 475 558	100,00%	-18,74%



**CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO**

Ley Nº 8634 y sus Reformas

DÉCIMO TERCERO: Que el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoció el Presupuesto Ordinario Institucional para el ejercicio del 2021, por un monto global de €46.588,414.801,15 millones (cuarenta y seis mil quinientos ochenta y ocho millones, cuatrocientos catorce mil ochocientos un mil colones con 15/100); mismo que incorpora los recursos del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) y de la Secretaría Técnica del SBD y muestra una reducción del 18,74% con respecto al presupuesto del 2020.

Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo
Ley No. 8634 y Sus Reformas
Comparativo de Presupuestos Egresos 2021 - 2020
(en colones)

Código	Partida Egresos	Presupuesto Ordinario 2021	Presupuesto Ordinario 2020	Variación Absoluta	% Variación Absoluta
0	Remuneraciones	3 158 115 389.59	3 088 848 796.74	69 266 592.85	2.24%
1	Servicios	6 324 097 594.78	6 913 852 037.77	(589 754 442.99)	-8.53%
2	Materiales y Suministros	25 000 000.00	31 700 000.00	(6 700 000.00)	-21.14%
3	Intereses y Comisiones	20 000 000.00	20 000 000.00	-	0.00%
4	Activos Financieros	33 000 000 000.00	43 800 000 000.00	(10 800 000 000.00)	-24.66%
5	Bienes Duraderos	3 072 792 268.48	1 424 024 621.81	1 648 767 646.67	115.78%
6	Transferencias Corrientes	14 000 000.00	14 000 000.00	-	0.00%
8	Amortización	800 000 000.00	2 000 000 000.00	(1 200 000 000.00)	-60.00%
9	Cuentas Especiales	174 409 548.30	43 044 728.92	131 364 819.38	305.18%
Total Egresos		46 588 414 801.15	57 335 470 385.24	(10 747 055 584.09)	-18.74%

DÉCIMO CUARTO: Que el detalle del presupuesto de ingresos para el período 2021 es el siguiente:

Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo
Ley No. 8634 y Sus Reformas
Comparativo de Ingresos 2020-2021
(en colones)

Cuenta Ingresos	Partida Ingresos	Periodo 2020	%	Periodo 2021	%	% variación	Variación Absoluta
1.00.0.00.00.0.0.000	Ingresos Corrientes	19 265 929 840	34%	15 628 814 801	34%	-19%	-3 637 115 048
2.00.0.00.00.0.0.000	Ingresos de Capital	26 009 340 538	96%	30 909 600 000	99%	-19%	-7 109 940 538
Totales		57 335 470 385	100.00%	46 588 414 801	100.00%	-18.74%	-10 747 055 584

DÉCIMO QUINTO: Que se comunicó al Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo que el 91,89% del presupuesto ordinario (€42.810,78) corresponde al programa FONADE y el 8,11% corresponde a los programas de Secretaría Técnica.

DÉCIMO SEXTO: Que el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoció el presupuesto de la Auditoría General del SBD por un monto de €693.858.701,92.

DÉCIMO SÉTIMO: Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo manifiesta estar de acuerdo con la información expuesta y determina su aprobación.



**CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO**

Ley Nº 8634 y sus Reformas

POR TANTO:

El 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 \$46.588,414.801,15 millones (cuarenta y seis mil quinientos ochenta y ocho millones, cuatrocientos catorce mil ochocientos un mil colones con 15/100); mismo que incorpora los recursos del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) y de la Secretaría Técnica del SBD, para el ejercicio económico del 2021.

SEGUNDO: Aprobar el Plan de Capacitación de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, para el período 2021, que contempla la participación de funcionarios bajo la modalidad virtual, local e internacional.

TERCERO: 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.

CUARTO: Disponer a la Dirección de Estrategia Digital la publicación del presente documento en el Portal Institucional a fin de dar transparencia Institucional.

QUINTO: Comunicar, el presente acuerdo a la Dirección de Finanzas, la Dirección Comercial, Coordinación de Gestión Estratégica y demás instancias administrativas de la Secretaría Técnica, para su conocimiento y fines pertinentes.

SEXTO: 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
CHACON
CORRALES
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
LILLIANA CHACON
CORRALES (FIRMA)
Fecha: 2020.09.25
21:29:38 -06'00'



Lilliana Chacón C
Coordinadora Secretaria de Actas
Consejo Rector

ACRÓNIMOS

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

INTRODUCCIÓN

Con un panorama incierto sobre la evolución de la pandemia y sus impactos, no sabemos cuántas mipymes serán afectadas por el embate del COVID-19. Lo que sí sabemos es cómo impulsar la política pública del SBD y mecanismos para ayudar a estas empresas a mejorar su situación financiera, mantenerse en el mercado y crecer en el corto y mediano plazo. Desde luego que este panorama nos plantea nuevos retos que suponen los efectos de la presente pandemia para la economía nacional, para las micro, pequeñas y medianas empresas de todo los sectores económicos y su rol y función en el país que nos tocará reconstruir. De este modo la elaboración de este POI 2021 nos ha llevado como Institución a incorporar todas aquellas reflexiones necesarias para continuar construyendo la Costa Rica que sigue.

Luego, de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificara al COVID-19 como pandemia global, muchas empresas se preguntan qué significa para ellas. La respuesta: no mucho, desde un punto de vista práctico. Pero es un recordatorio de que esta crisis de salud global es significativa, y que una respuesta proactiva es esencial.

Es de esta forma que desde el Consejo Rector y de la Secretaría Técnica y bajo el Plan Estratégico Institucional 2020 – 2024 en el SBD buscamos hacer los esfuerzos necesarios a fin de apoyar en la construcción de 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. Con un 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 y su Reformas en todo el país.

En consecuencia, el Plan Operativo Institucional 2021 organiza las actividades y productos necesarios para la consolidación de las 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 2021 (que forma parte de una planificación plurianual al 2024), tiene 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, para una 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 ha regido la formulación del POI-2021. 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) Ver anexo 3.

El proceso de construcción de este POI 2021 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. Durante el periodo 2019 y primer trimestre del 2020 se realizó el traslado del Fondo Nacional para el Desarrollo – FONADE (anteriormente FINADE) lo que representó toda una reforma interna a fin de contar con los andamiajes, los sistemas administrativos, el personal idóneo y debidamente capacitado y la tecnología requerida para una efectiva operación y funcionalidad de dicho fondo; hoy este fondo está siendo operado eficientemente, desde la Secretaría Técnica. En materia organizacional, el Consejo Rector cuenta con una estructura organizacional (Ver anexo 4) idónea, alineada a la estrategia y con personal con los perfiles requerido para hacer frente al POI 2021. 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.

Para este periodo 2021 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. Este Plan Operativo Institucional para el ejercicio económicos del periodo 2021 del Consejo Rector del SBD, constituye una propuesta operativa de la gestión institucional para dicho periodo, que orienta las actividades que desarrollarán todas las áreas de la Secretaría Técnica en este periodo, dichas actividades están alineados a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2020-2024. Dicho Plan 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 parte 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 y el Plan Táctico, para identificar las brechas existentes entre lo que especifica cada uno de los objetivos estratégicos del Plan, 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

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 2021, se ajustaron al cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada una de las direcciones y a la atención de las acciones con respecto a PEI, así como al cumplimiento de la ley, normativa vigente y a los resultados arrojados por el análisis y entendimiento del contexto nacional e internacional.

El presente Plan 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 2021, 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 Organizacional¹, 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 las acciones operativas requeridas. 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 2021 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 Institucional.

Es importante indicar que durante el período 2019-2020 se inició un proceso atención de los objetivos habilitadores y del proyecto denominado "Adecuación del sistema a la nueva estrategia", incluidos dentro del PEI y del Plan Técnico, que permitirán ir creando las condiciones internas, operativas y funcionales que fortalezcan la plataforma de gestión y estructural para que el despliegue de dicha estrategia sea posible, en el corto, mediano y largo plazo.

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

¹ 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 y para el cumplimiento de su Plan Estratégico Institucional 2020 - 2024.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO ENERO-DICIEMBRE 2021

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, 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 7)
- 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 8)
- 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 9)
- 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 10)
- 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 11)
- 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 12)

- 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 13)

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 2021, 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.

Para la adecuada atención de los requerimientos y actividades del periodo 2021, se realiza el siguiente ajuste a la estructura organizacional:

Mediante este acuerdo se aprueban los siguientes ajustes a la Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica del SBD, con la finalidad de mejorar y potenciar la efectividad de la organización.

1. Analista de Gestión Normativa:

Se contaba con la plaza de Secretaría de Comités, la cual se transforma en la plaza de Analista de Gestión Normativa, esto con la finalidad de apoyar la gestión del área de Gestión Normativa. Esta es una plaza que se mantiene el nivel (3c) pertenece a la Dirección Ejecutiva y se cataloga como un puesto administrativo.

La misión de este puesto es analizar técnicamente los estándares internacionales y locales afines a las labores de regulación del Consejo Rector como las recomendaciones de instancias técnicas que al efecto se identifiquen como referentes en la materia con el objetivo de proponer al Consejo Rector disposiciones adecuadas y oportunas para el desarrollo del SBD.

Esta área queda entonces con un Coordinador de Gestión Normativa y un Analista de Gestión Normativa. (Ver en anexo 14a el perfil de puesto y funciones)

2. Coordinador de Contabilidad y Presupuesto:

Esta es una nueva plaza, creada por medio de la transformación de la plaza de Especialista en Proyectos, que a la fecha no estaba aún dotada. Esta es una plaza que mantiene el nivel (5c) pertenece a la Dirección Financiera y se cataloga como un puesto del programa de Administrativo.

Este puesto permitirá unificar los procesos de presupuesto y contabilidad, a fin de contar con un solo coordinador que gestione de forma integrada y coordinada las funciones relativas a la contabilidad y presupuesto, exigiendo de ellas información cuantitativa y cualitativa útil para el apoyo de la gestión financiera de la Secretaría Técnica y del FONADE.

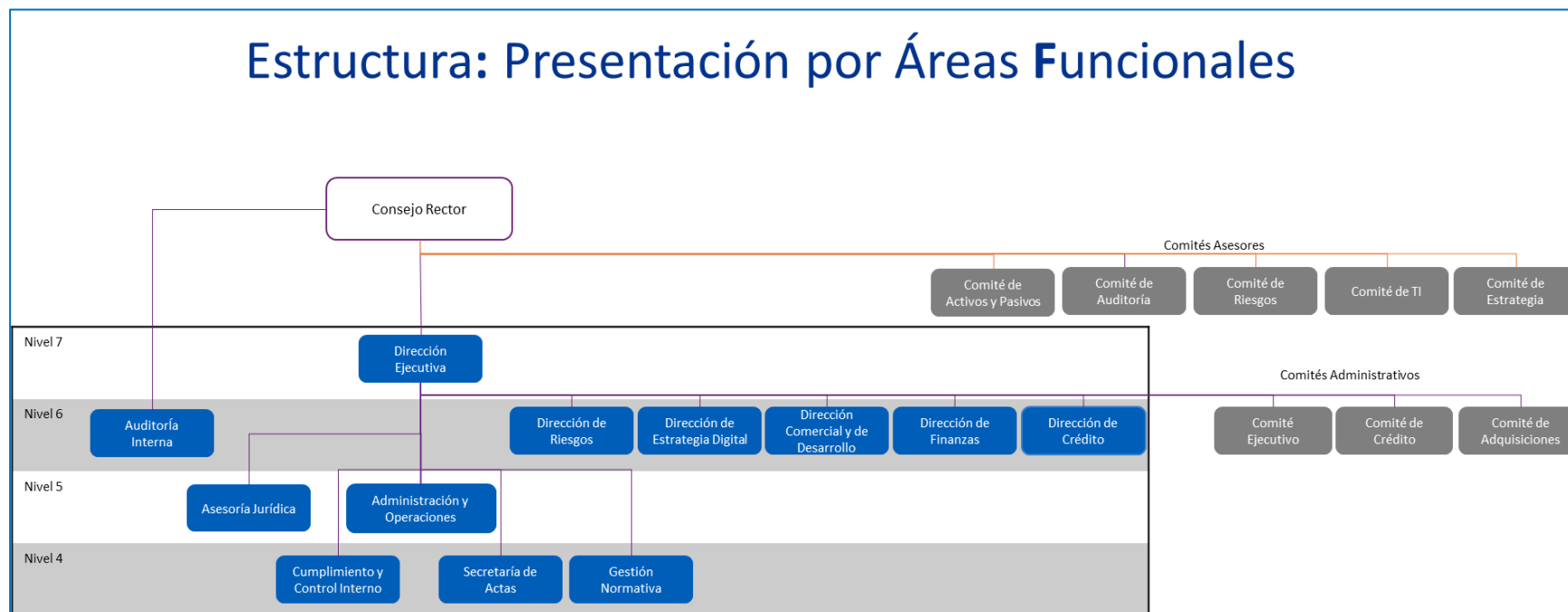
Esta Dirección Financiera queda entonces con un nuevo puesto de Coordinador de Presupuesto y Contabilidad. (Ver en anexo 14b perfil de puesto y funciones)

A la fecha de este informe la Secretaría Técnica cuenta con 71 plazas aprobadas de las cuales 57 y 14 plazas estan vacantes, como se muestra seguidamente:

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

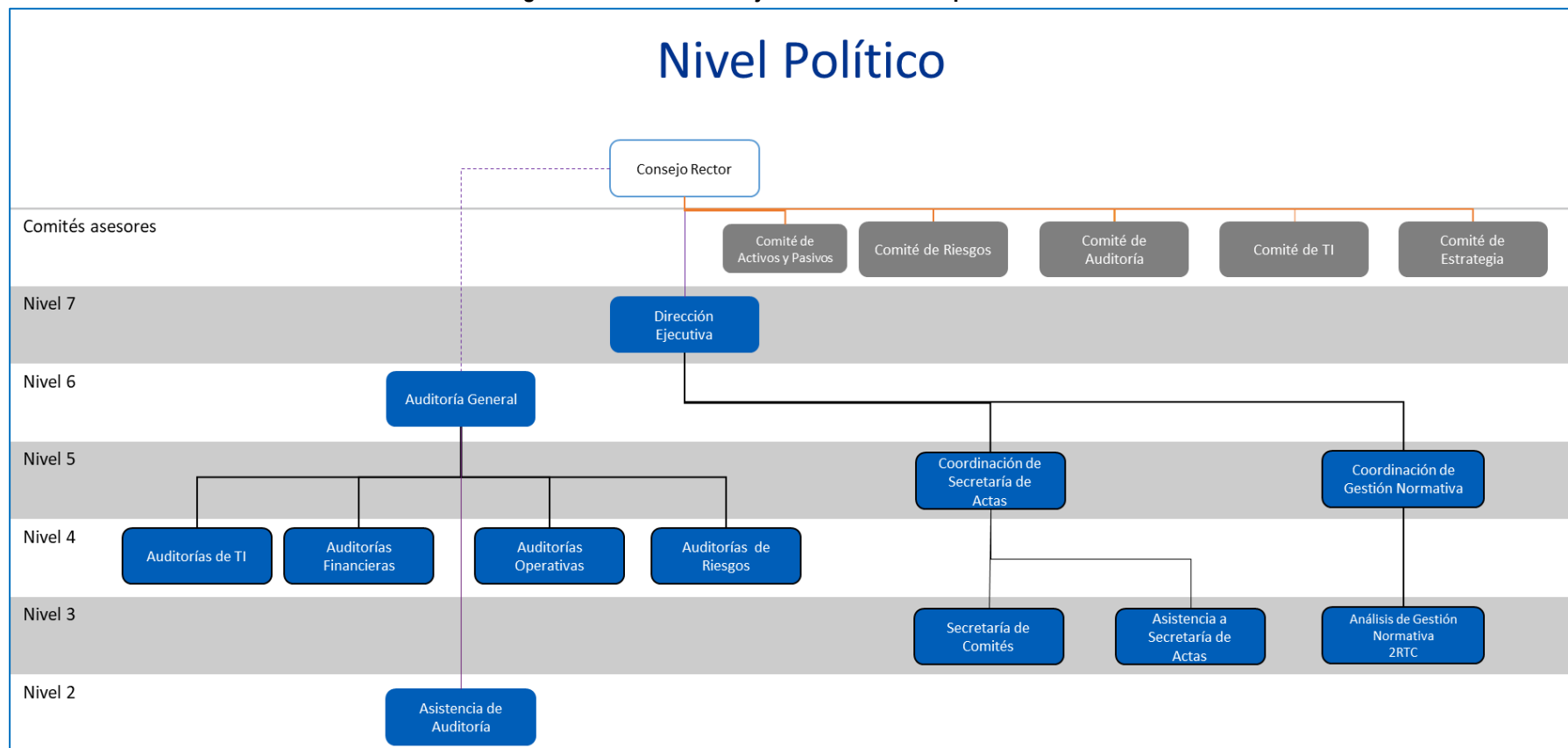
Fuente: Unidad de Capital Humano, Secretaría Técnica, 2020

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



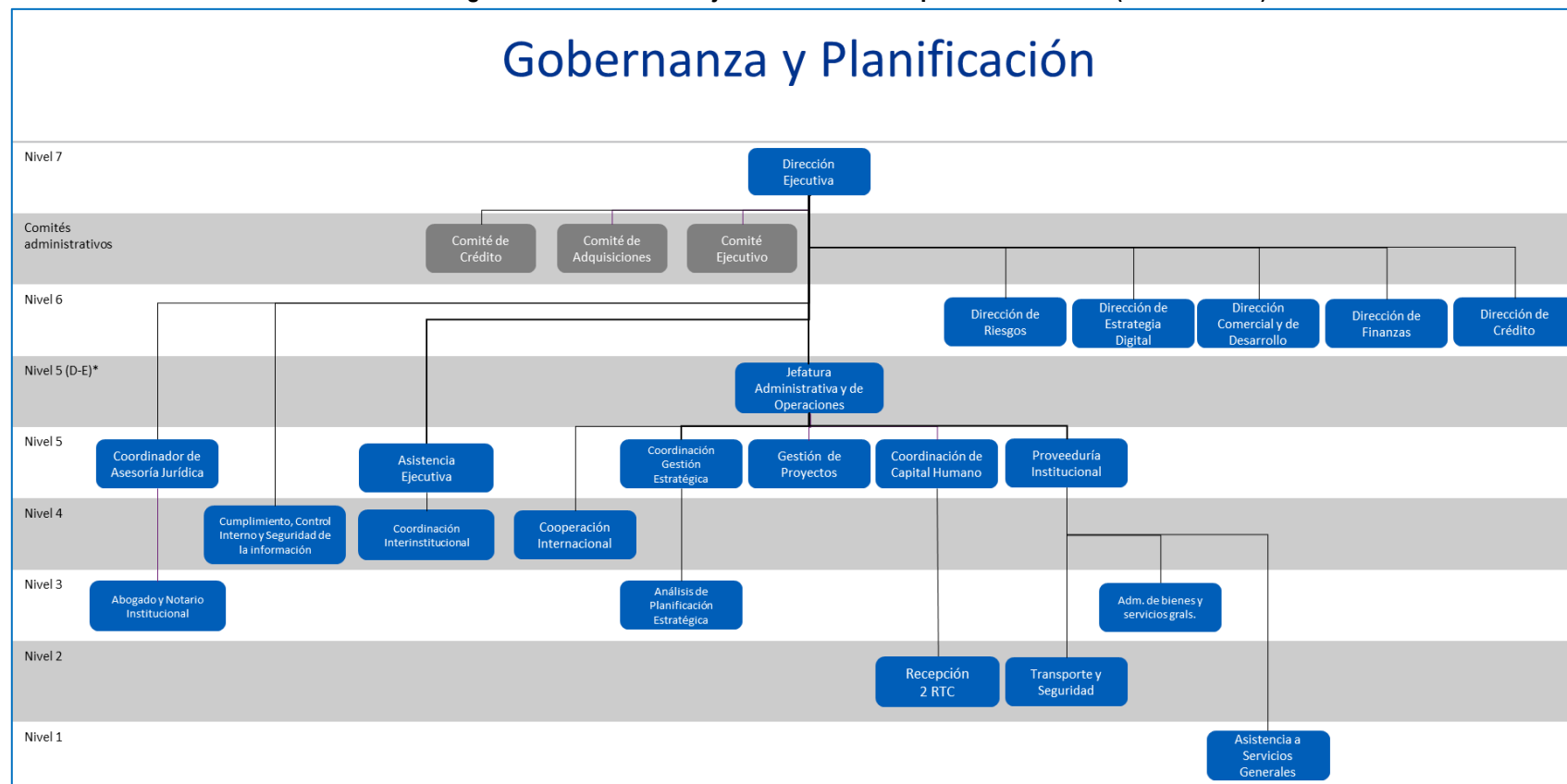
Fuente: Secretaría Técnica, 2020

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



Fuente: Secretaría Técnica, 2020

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



Fuente: Secretaría Técnica, 2020

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

- ✓ **Rectoría del SBD.** Ello conlleva, entre otros aspectos:
 - ✓ Emisión de Políticas, Lineamientos y Directrices.
 - ✓ Acreditación de Operadores Financieros.
 - ✓ Acreditación de Programas.
 - ✓ Creación de un Sistema de Información sobre las operaciones que se realizan en el SBD.
- ✓ **Control y Fiscalización.**
 - ✓ Ejerce control sobre las operaciones del SBD.
 - ✓ Sanciona o eleva ante la SUGEF cuando así corresponde, el incumplimiento de los Operadores Financieros, de acuerdo con lo establecido en la Ley 8634 y sus reformas para esos casos.
 - ✓ Controla el cumplimiento de metas de los Operadores Financieros.
 - ✓ Brinda seguimiento a las inversiones del FCD.
- ✓ **Gestión Comercial.**
 - ✓ Desarrolla los Canales de Distribución
 - ✓ Apoya el desarrollo de los Operadores Financieros más vulnerables (microfinancieras, cooperativas de servicios múltiples, etc.)
 - ✓ Diseña Productos financieros y de Apoyo Empresarial
 - ✓ Canaliza los recursos de Capital Semilla, Capital Riesgo.
 - ✓ Canaliza los recursos de banca de segundo piso del FONADE.
- ✓ **Gestión de Crédito.**
 - ✓ Asegurar la correcta ejecución de los procesos relativos a los servicios de crédito y avales que se brindan a los operadores financieros que solicitan o tienen acceso al FONADE, contemplando su análisis, seguimiento y cobro y velando por que las operaciones crediticias se realicen de forma eficiente y acatando las disposiciones legales aplicables.
 - ✓ Revisar, analizar y emitir un documento que contenga la recomendación referente al estudio que se le asigna de los entes financieros y microfinancieros que participan en el SBD o que soliciten ser parte de este, sea de una nueva solicitud o seguimiento; entre los estudios se pueden incluir, pero no limitado a estos: acreditación, re-acreditación, financiamiento, avales de operadores financieros.
 - ✓ Gestión de la formalización de solicitudes de crédito.

- ✓ Monitorear las operaciones de crédito otorgadas a los operadores financieros, asegurando el cumplimiento de las condiciones establecidas para la línea de crédito correspondiente.
- ✓ Gestionar las operaciones relacionadas con el Fondo de avales y garantías, con el objetivo de cumplir con las regulaciones establecidas e identificar aspectos que permitan la mejora continua del FONADE.

1.3.2 Plan de capacitación Talento Humano para el período 2021.

El Plan Anual de Capacitación y Desarrollo del recurso humano, para el año 2021 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 continuar fortaleciendo las capacidades de los colaboradores, 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 del Modelo de Gestión del Desempeño realizada en el 2020, 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 la 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 la ley.
- Fomentar la innovación, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios de la 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 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 le 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 Mipymes y Pypmas se detalla de manera sintetizada los siguientes servicios que brinda la institución:

Servicios Financieros:

Financiamiento:

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

Avaes:

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:

Representa toda aquella 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, los cuales serán paulatinamente priorizados, 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.
- Diseño e implementación del Proceso de Continuidad del Negocio y de procesos críticos.
- 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 cuantitativas de los fondos, temas de fomento y finanzas.

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 2021 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 2021-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 orientado hacia el financiamiento de proyectos productivos en línea con la ecoeficiencia, descarbonización y la mitigación ambiental.	
Valor público.	La disposición 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. 	 Objetivo 1: Fin de la pobreza	SBD aporta a este objetivo mediante el impulso del microcrédito, el emprendedurismo y pymes. (a julio de 2020 más del 16% de la cartera está financiando el sector de microcrédito)
	 Objetivo 2: Hambre cero	SBD aporta mediante el financiamiento de proyectos productivos que permitan lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible. (a julio de 2020 más del 52% de la cartera está financiando el sector agricultura)
	 Objetivo 3: 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.
	 Objetivo 4: 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.
	 Objetivo 5: Igualdad de género.	SBD aporta mediante el financiamiento a proyectos impulsados por mujeres (a julio de 2020 más del 26% de la cartera está financiando el sector mujeres)
	 Objetivo 6: 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 2021-SBD	
	 Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.	Aporta mediante el financiamiento a proyectos dirigidos a asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos. Entre los cuales esta el financiamiento a proyectos de paneles solares.
	 Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.	Aporta mediante la promoción al crecimiento económico e inclusivo, el empleo y productivo y el trabajo decente para todos. Todos los financiamientos del SBD son para proyectos productivos.
	 Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura.	Aporta mediante el financiamiento de proyecto que generan infraestructura productiva de la MIPYME e innovación en sistemas de producción e industrialización.
	 Objetivo 10: Reducción de las desigualdades.	Reducir la desigualdad con acceso a productos financieros accesibles e inclusivos para poblaciones tradicionalmente excluidas y sectores prioritarios (a julio de 2020 más del 43% de la cartera está financiando los sectores prioritarios)
	 Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.	Aporta mediante programas de financiamiento ante desastres naturales que afecten la producción e impulsen la resiliencia de los sectores. Recientemente a financiado. Recientemente la aprobación de dos programas: uno de atención del Sistema de Banca para el Desarrollo ante los efectos producto de la Emergencia Sanitaria Nacional a causa del COVID 19 y otro denominado que es la participación del Sistema de Banca para el Desarrollo en el "Programa ALIVIO estabilización, reconversión y aceleración de pymes" a ser ejecutado por PROCOMER y el INA.
	 Objetivo 12: Producción y consumo responsable.	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, como cacao, café y ganadería, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).
	 Objetivo 13: Acción por el clima.	Aporta mediante el financiamiento de proyectos de descarbonización y ecoeficiencia y procesos que involucren la producción más limpia.
	 Objetivo 14: Vida submarina	Aporta mediante acceso a recursos del SBD para financiar proyectos de operadores financieros que incorporen componentes de mitigación ambiental. Entre ellos un programa de maricultura, para la construcción de granjas marinas.
	 Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres	Aporta mediante acceso a recursos del SBD para financiar proyectos de operadores financieros que incorporen componentes de mitigación ambiental.

Líneas de acción del PND 2019-2022	Líneas de acción del POI 2021-SBD		
		Objetivo 16: Paz, Justicia e instituciones sólidas	Aporta mediante un Sistema de Banca más moderna, eficiente, ética y solidaria. De igual ser una institución sólida guiada por los más altos valores éticos.
		Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos.	Por medio de la consolidación de alianzas público-privadas, nacionales e internacionales que fortalezcan el Sistema de Banca para el Desarrollo y que impulsen el logro de los demás objetivos.
La producción y el empleo responden a las necesidades territoriales.	Banca de Desarrollo financia proyectos y programas que logren impacto en empleo y producción, en todo el territorio nacional (a julio de 2020 la penetración de los recursos del SBD es del 100% en cantones y del 96% en distritos). Para lo cual, además, se busca continuar forjando alianzas estratégicas y operativas con instituciones del Gobierno, organizaciones y empresas privadas y las comunidades.		
Motores de desarrollo: innovación y el talento humano.	La innovación y el desarrollo son dos de los grandes pilares del SBD. Con ellos busca financiera proyectos que sean un verdadero motor de desarrollo.		
Usar los recursos eficientemente.	El SBD 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.		
Emprendimientos financiados (indicadores de intervención estratégicas-PND)	Iniciativa conjunta con el MEIC. Cantidad de emprendimientos financiados. (indicador No. 51 del PND)		

Las acciones planteadas en el POI 2021 buscan incidir en el impulso la reactivación económica del país y generar empleos de calidad, por medio del financiamiento de proyectos productivos, lo que busca impactar el combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.

Seguidamente se presenta el Presupuesto Inicial para el Ejercicio Económico 2021, el Informe integral de presupuesto se adjunta en el Anexo 15.

CAPITULO II. Presupuesto de Ingresos

- El presupuesto ordinario institucional para el periodo 2021 asciende a ₡46.588,414.801 de colones.
- El 91,89% (₡42.810,78) del presupuesto ordinario corresponde al programa de FONADE
- El 8,11% del presupuesto corresponde a los programas de Secretaría Técnica.

Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo
Ley No. 8634 y Sus Reformas
Presupuesto por Programas Presupuestarios
Comparativo 2021 - 2020
(en colones)

Programa	2021	%	2020	%	% Variación
Secretaría Técnica:	3 777 634 734	8,11%	3 709 256 103	6,47%	1,84%
Administrativo	2 281 111 866	4,90%	2 045 099 091	3,57%	11,54%
Gestión Operativa del SBD	1 496 522 869	3,21%	1 664 157 012	2,90%	-10,07%
FONADE	42 810 780 067	91,89%	53 626 214 282	93,53%	-20,17%
Totales	46 588 414 801	100,00%	57 335 470 385	100,00%	-18,74%

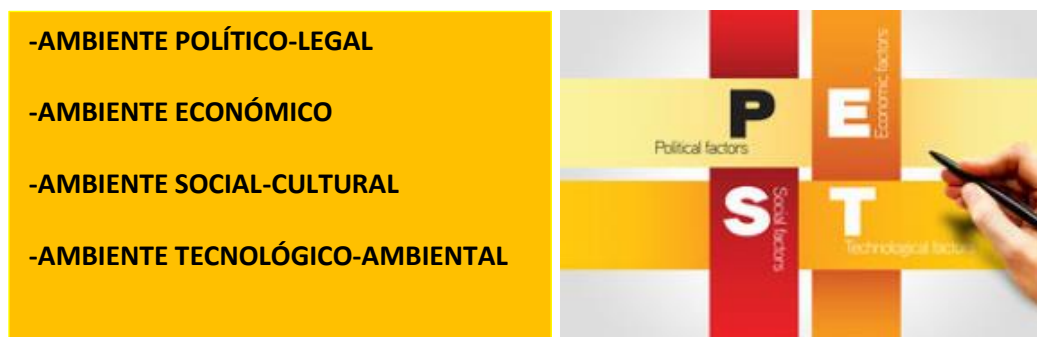
Es importante indicar que la variación porcentual del presupuesto ordinarios del periodo 2021 con relación al presupuesto del periodo 2020, registra una disminución del 18,74%, como se observa en el cuadro anterior.

CAPITULO III. Diagnóstico Institucional

III.1 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 para el periodo 2021 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 1: Factores del Entorno

Ambiente Político- Legal	El análisis que se hiciera en esta misma sección el año pasado, fue un análisis realizado en un entorno con relativa normalidad a los acontecimientos económicos y contemplando de cierta manera los ciclos políticos. Se hablaba, en el reporte del año pasado, que la aprobación de una reforma fuerte del Sistema de Banca para el Desarrollo en la Asamblea Legislativa iba a permitir una disminución del riesgo político, ya que se visualizaba que a la hora de aprobar una reforma legal fuerte al SBD, lo que los señores diputados presentarían a finales del 2019 y la primera mitad del 2020, serían reformas menores que no conllevaran mayores preocupaciones en cuanto al nivel de afectación patrimonial o el accionar ordinario del Sistema. Además, se hablaba de crear sinergias importantes que nos permitieran ir forjando nuevos núcleos de acción en la red de articulación en la que se basa el Sistema, esto se logró con CANATUR, en donde con la Directora Ejecutiva se forjó una alianza importante que llevó al lanzamiento del programa de apoyo a las pymes turísticas. También, por distintas razones, se logró establecer una relación cercana con el señor Vicepresidente de la República, la Viceministra de la Presidencia, MIDEPLAN, Ministerio de Cultura, MICIT, IMAS, COMEX, CATIE, UTN, entre otras, que han permitido coaccionar esfuerzos con objetivos comunes. ¿Qué ha pasado en el último año? Algo que era materialmente imposible de predecir, como lo es la afectación económica dadas las medidas sanitarias tomadas por la pandemia provocada por el COVID-19, afecta el grado de certeza sobre el acontecer político de nuestro país y la incidencia directa en el SBD. La normalidad se cumplía con forme lo previsto, de julio del 2019 a marzo del 2020 se presentaron 5 iniciativas legislativas que afectan de una u otra forma el accionar del SBD, y siendo que el promedio normal de presentación de proyectos de ley es de una iniciativa cada 28 días, se estaba incluso bastante por debajo de dicho promedio; en dos meses desde que inició el primer
--	--

	caso del Covid-19 en el país, se presentaron once iniciativas legislativas que afectan de alguna manera el SBD, una cada 5 días. Analizando lo anterior, y el contenido de los Proyectos de Ley presentados en el tiempo de pandemia, lo que refleja es que el sector Político reacciona con acciones legislativas de poca profundidad (la relacionadas al SBD), ante externalidades negativas que afectan la economía del país, además, se presentan propuestas de reformas al SBD basadas en un oportunismo político con la excusa del Covid-19, sin sustento técnico. El año 2019 fue el año de mayor nivel de colocación de toda la historia de Banca para el Desarrollo, al cierre del periodo 2019, el SBD colocó 231.738,00 millones de colones en 123.453 operaciones (cantidad de créditos), con un crédito promedio de 1,88 millones de colones y un financiamiento promedio por beneficiario de 19,2 millones de colones, con 12.054 deudores y 38 operadores financieros, que colocaron recursos a una tasa promedio de 4,72%. Estos datos no fueron analizados por los Diputados a la hora de generar propuestas de reformas tendientes a mejorar el SBD, sino que se hablan de que los recursos sin colocar se destinan para cierto sector o fideicomiso, sin conocer que los recursos disponibles son ahorros del público en la banca privada y el disponer de esos recursos implica una expropiación a las personas de parte de sus ahorros. De forma proactiva el Consejo Rector del SBD sesiona el 20 de marzo del año en curso y toma el acuerdo de medidas que favorecen al sector a los beneficiarios de Ley ante el Covid-19, en donde el primer acuerdo que se tomó fue proponer ante la Asamblea Legislativa un proyecto de ley que permita perdonar las deudas a más de 2.700 productores y devolverles sus tierras, con cargo al FONADE, de igual forma dicho proyecto contempla una forma innovadora de colocación de los recursos disponibles del SBD a través de Bonos de Desarrollo, esto fue contemplado en el Proyecto de Ley Expediente 21.965, que se encuentra en discusión en la Comisión Permanente de Asuntos Agropecuarios. La vinculación con el Poder Ejecutivo sigue activa, se han atrasado algunos programas o reuniones, por dos factores, uno es el acople de estos a la nueva realidad digital, y segundo, el reacomodo de prioridades para la atención de la emergencia, aun así, la vinculación sigue vigente y desarrollándose. Por su parte, el ministerio de Hacienda anuncia recortes de 3.500 millones de colones de los recursos del impuesto de "banca de maletín" que se le pasa al FONADE, por lo que se verán afectados productos financieros como el programa de primer impacto y los productos de capital semilla que se financian con esta fuente de recursos. ¿Qué se espera en el futuro? Para poder visualizar el comportamiento político para el próximo año hay que tomar en cuenta distintos factores, tanto el número de proyectos de ley activos presentados por los actuales diputados, como el proyecto de ley presentado por iniciativa del Consejo Rector, la realidad económica, fiscal, social y las presiones sobre la eficiencia del SBD, el año del Bicentenario y la posible inestabilidad de puestos políticos, entre otros factores. Se espera que dada la cantidad de proyectos de ley vigentes en la corriente legislativa que afectan de alguna u otra forma al SBD, la discusión se centre en esos 35 proyectos de Ley activos y la presentación de nuevos proyectos sea menor que el promedio mencionado anteriormente (prom.13 proyectos anuales), por lo que los esfuerzos de seguimiento, prevención y acción se van a concentrar en las iniciativas ya presentadas. Se espera la aprobación del expediente 21.965, lo que representará nuevos retos a lo interno de la institución para generar habilidades en el manejo de bonos de desarrollo, buscar coberturas cambiarias y los operadores que quieran colocar dichos recursos financieros, por lo que se debe realizar una programación financiera quirúrgica para no contar con remanentes anuales que trasladen la discusión de la no colocación de recursos FCD al FONADE. Por lo que, dado que los actuales diputados ya aprobaron dos reformas fuertes al SBD y que se está tratando de posicionar el expediente 21.965 como solución planteada por el SBD en respuesta a la emergencia por el Covid-19, no se visualiza la aprobación de otra modificación fuerte a la LSBD. Sin embargo, hay un distanciamiento claro de los diputados de oposición con el gobierno, mencionan que no existe una ruta definida para la reactivación económica y esto lleva a los
--	--

	diputados a no aprobar leyes urgentes del Poder Ejecutivo, como ya se reflejó cuando se improbo la reforma presupuestaria. También el hecho que exista tanto movimiento dentro de los altos cargos del poder Ejecutivo conlleva una pérdida de conocimiento y de continuidad del negocio, y genera una sensación de inestabilidad política peligrosa, en tiempos que hay que construir confianza para los inversionistas y seguridad en los diputados de oposición que tienen que ser co-responsables de las finanzas del país. También la realidad fiscal, agravada por la realidad económica y social del país en los próximos meses (sin vacuna), puede llevar a un rompimiento del pacto social, y esto a su vez, genere presiones a los legisladores de presentar proyectos de Ley de forma reactiva y con una connotación de subsidio social, por lo que se le podría exigir al SBD la inyección de capital no reembolsable a las empresas, o simplemente subsidios a productores, como ya lo estipula el expediente 21.944. En resumen, si la parte social y económica se agrava, no se logran recursos para la continuidad del subsidio de proteger, podrían generarse presiones externas para que los diputados aprueben proyectos de Ley vigentes o presenten algunos más gravosos para los intereses del SBD, ya que existe una percepción de que el Sistema cuenta con recursos ociosos, sin llevar mayores estudios a profundidad del tema. Uno de los más grandes retos de las nuevas generaciones de políticos, es como tener un balance milimétrico de la inmediatez requerida por el consumidor de información con una propuesta robusta que aporte modificaciones sustanciales que requiere el país. El Sistema de Banca para el Desarrollo es una herramienta versátil y contracíclica, por lo que, si los diputados lo visualizan como tal, en lugar de recortarle la transferencia de Hacienda, más bien le inyectarían recursos para poder dar créditos o capital semilla a las pequeñas empresas del país. Se ha logrado permear entre algunos diputados que el SBD es una banca de segundo piso (como lo establece su Ley), por lo que se está poniendo sobre la mesa quienes son los actores responsables de la inacción en tiempos que se requiere créditos de capital de trabajo para las Pymes y pequeños productores, esto puede generar la discusión de si el SBD debe ser una banca de segundo piso o debería poder contar con su canal de colocación de primer piso. Otro factor para tomar en cuenta es que el próximo año se estaría celebrando el Bicentenario, por lo que los diputados de oposición van a seguir buscando elementos para que el Gobierno no se luzca en dicha celebración. La participación del SBD en proyectos relacionados con el Bicentenario debe ser única, innovadora, positiva y de gran impacto, como lo es el NEO BANCO. Es importante realizar un relanzamiento de Banca para el Desarrollo, adaptándose al cambio, y con soluciones financieras que utilice la inteligencia artificial. La Cooperación Internacional al SBD va a ser un factor importante para este año, por lo que manejar los procesos y rendición de cuentas serán necesarios para evitar riesgos reputacionales o políticos innecesarios. En resumen, para lo que queda este año y mediados del próximo, se espera un tiempo convulso donde la situación fiscal, social y económica puede pasar factura al SBD en la reacción de los diputados sobre la búsqueda de nuevos recursos, esto se puede revertir si se posiciona al SBD como una herramienta contracíclica. Las acciones de sinergia con el Ejecutivo deben ser elegidas estratégicamente para poder posicionar al SBD como una institución resiliente y adaptada al cambio tecnológico, y no como el salvador de las decisiones económicas del Gobierno. Para mantener la paz social, el gobierno debe presentar medidas extremas que apoyen la producción nacional y a las familias costarricenses.
	Dado el contexto actual, se han realizado diferentes ajustes a las proyecciones económicas a nivel internacional y nacional con la finalidad de poder proyectar y analizar las condiciones que se tendrán que enfrentar en materia de la reactivación económica, con la aplicación y duración de las medidas sanitarias. A nivel internacional el año 2019, estuvo caracterizado por un menor ritmo de crecimiento de la economía mundial, inflación baja y un relajamiento de las condiciones monetarias en algunas economías avanzadas y emergentes. El 2019 representó para Costa Rica un año de transición, el cual como bien lo indican el propio Banco Central de Costa Rica estuvo marcado por el comportamiento de la actividad económica, la cual había venido perdiendo dinamismo desde el año 2016. Otro aspecto fundamental es el

Ambiente Económico

deterioro de las finanzas públicas del país, lo cual ocasionó presiones sobre las tasas de interés, generando incertidumbre afectando la inversión privada y el consumo.

El crecimiento mundial está proyectado en -4,9% para 2020 según el último informe del FMI (WEO). La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto más negativo que lo previsto en la actividad en el primer semestre de 2020 y la recuperación será, según las proyecciones, más gradual de lo que se había pronosticado. El impacto adverso en los hogares de bajo ingreso es particularmente agudo, y pondría en peligro el avance significativo de la lucha contra de la pobreza extrema logrado a nivel mundial desde la década de 1990².

El consumo y la producción de servicios han disminuido de manera pronunciada. Generalmente, se piensa que en la mayoría de las recesiones, los consumidores recurren a sus ahorros o a las redes de protección social y al respaldo familiar para suavizar el gasto, en consecuencia, el consumo se ve relativamente menos afectado que la inversión. Sin embargo, en este caso, el consumo y la producción de servicios también han disminuido de manera pronunciada. Ese patrón refleja una combinación excepcional de factores: distanciamiento social voluntario, confinamientos necesarios para retrasar los contagios y permitir a los sistemas sanitarios absorber el rápido aumento de casos, drásticas pérdidas de ingresos y debilitamiento de la confianza de los consumidores. Las empresas también han recortado la inversión frente a una precipitada caída de la demanda, interrupciones del suministro e incertidumbre en torno a las perspectivas de rentabilidad. Por lo tanto, se observa un shock generalizado de la demanda agregada, que agrava los trastornos de la oferta a corto plazo atribuibles a los confinamientos.

Costa Rica, al igual que muchas economías presentan problemas de choques externos como internos. En el caso particular de los choques externos está la caída en el crecimiento de la demanda externa y el endurecimiento en las condiciones financieras internacionales, solo parcialmente mitigado por la caída en los precios del petróleo. Por el lado de los choques internos están las medidas de distanciamiento social y de restricción al desplazamiento impuestas por nuestras autoridades sanitarias, que incluyen el cierre de fronteras a extranjeros, la suspensión de actividades masivas y el confinamiento de la población, que han provocado menores ingresos para empresas y hogares, con un impacto negativo sobre la demanda agregada y el empleo.

Sector Real

Las acciones emprendidas a nivel global por los gobiernos para contener la propagación de la COVID-19, y la consecuente contracción económica de los socios comerciales del país, redujo la demanda externa. Esto tiene especial importancia para una economía pequeña y abierta como Costa Rica, en la cual el comercio exterior de bienes y servicios (exportaciones más importaciones) representan un 66% del Producto Interno Bruto (PIB). Además de ese choque externo, las medidas adoptadas por el Gobierno de la República para contener la tasa de contagio de la pandemia reforzaron la caída en la generación de ingresos, y resultaron en una contracción prácticamente generalizada de la actividad económica. De esta forma, en el mes de mayo de 2020 la producción del país, medida con el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), decreció 7,5 % en términos interanuales, debido a los efectos adversos que ha generado la COVID-19. La mayoría de las actividades registraron tasas de variación interanual negativas. Destacan las significativas reducciones en las actividades vinculadas con el turismo y el transporte. Precisamente, la actividad de alojamiento y suministro de comida decreció 60,8 % en términos interanuales, y la de transporte 32,1 %, ambas afectadas por el cierre de fronteras, la restricción a la movilidad vehicular y las limitaciones impuestas a los establecimientos que atienden público.

Precios

En junio de 2020 la inflación general, medida con la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se ubicó en 0,3%, inferior en 0,3 puntos porcentuales (p.p.) con respecto al mes previo. La tasa media a junio fue de -0,24% (0,96% jun-19). Es importante acotar que desde el 22 de abril pasado rige la Ley 9840, la cual crea un subsidio, para la atención de la condición de desempleo durante la emergencia por la pandemia, financiado por medio del precio de venta de las gasolinas.

² Fondo Monetario Internacional. WEO abril 2020.

En ausencia de esa ley, se estima que la inflación general se hubiera ubicado en torno a 0,2% en mayo. Así, la aplicación de la Ley 9840 evitó que se manifestaran con mayor intensidad las fuerzas desinflationarias asociadas con la caída en el precio del petróleo.

Por otra parte, el Índice de precios al productor de la manufactura (IPP-MAN) registró en junio una caída en su tasa interanual de 0,7%. Los pronósticos de inflación según el Banco Central de Costa Rica, indican que para lo que resta de 2020, esta variable continuará por debajo del rango meta de la Autoridad Monetaria (3% $\pm$ 1 p.p.).

Tipo de Cambio

De acuerdo con los datos del Banco Central de Costa Rica, el mercado cambiario se mantiene superavitario y sin eventos de tensión, pese a los efectos globales del COVID-19. Para finales del mes de junio el superávit acumulado en el mercado privado de cambios fue de USD 1.235,6 millones, monto superior al observado en igual periodo de años previos. Este excedente permitió al BCCR realizar compras por un total de USD 992,6 millones para atender los requerimientos de divisas del sector público no bancario (SPNB) y para el programa de compra de divisas autorizado por la Junta Directiva en 2019.

En este contexto, el tipo de cambio de Monex al 29 de junio de 2020 fue ₡581,49, con una variación interanual de 0,14% y acumulada anual de 1,44%.

Finanzas Públicas

Al mes de junio 2020, la recaudación tributaria registró una fuerte caída (6,1%), aunado al fuerte incremento en el pago de intereses y al otorgamiento de subsidios (bono Proteger) para dar alivio a los sectores afectados por la COVID-19.³

En particular, el mayor impacto en los ingresos tributarios se observó en los rubros de aduanas, por la caída de las importaciones ante la desaceleración de la actividad económica, en renta por la disminución en el ingreso por el impuesto a las personas jurídicas y remesas del exterior, y en el rubro "otros ingresos tributarios" afectado por el comportamiento del impuesto único a los combustibles y la caída en los derechos de salida del territorio.

Por su parte, en cuanto a deuda pública se refiere, a mayo 2020 el Gobierno Central se financió, principalmente, con el uso de recursos depositados en el Banco Central, la colocación neta de títulos de deuda interna en el sistema financiero y sector privado, así como con financiamiento externo (apoyo presupuestario). Consecuente con dicho comportamiento, el saldo de la deuda del Gobierno Central y del Sector Público Global, como proporción del PIB fue 61,5% y 77,1% respectivamente, para un incremento de 5,7 p.p. y 6,2 p.p. en ese orden, con respecto a lo observado en mayo de 2019.

El siguiente gráfico, muestra las proyecciones del Déficit Primario y financiero del Gobierno Central. Después del COVID-19 con segundo recorte de gasto e ingresos de Fonatel. Además, se estima que la deuda pública alcanzará un 67% del PIB, al finalizar el 2020.

Expectativas para el segundo semestre de 2020

Se prevé que la caída del PIB sea mas acentuada para el 2020 respecto a lo proyectado por el BCCR en abril de los corrientes (-3,6%). Las medidas de confinamiento y restricción al movimiento de la población adoptadas desde mediados de marzo del 2020 para contener la propagación de la enfermedad COVID-19 aunado a la segunda ola de la pandemia, han provocado una drástica reducción de la producción nacional, aunado con cierres de empresas y altos niveles de desempleo. Es de esperar que para la Revisión de Programa Macroeconómico de julio 2020, el BCCR proyecte una mayor caída del PIB Real.

En cuanto a la variable inflación, no se prevén presiones inflacionarias en el corto plazo, por lo que le da margen al BCCR de poder relajar su política monetaria. Actualmente, la tasa de Política Monetaria se ubica en 0,75%. En lo referido a su impacto sobre las tasas de interés se

³ Mediante la Ley de Alivio Fiscal ante el COVID-19, Ley 9830, del 20 de marzo pasado, se establece la moratoria para el pago de impuestos al valor agregado y selectivo de consumo (declaraciones de marzo, abril y mayo) y sobre utilidades (pago parcial de abril, mayo y junio).

	espera que las mismas se mantengan bajas dado que no existe presiones inflacionarias y por otro lado, a la caída del PIB Real; no obstante, mucho de esta evolución al alza de las tasas de interés dependerá en buena medida a las presiones que pueda ejercer el Ministerio de Hacienda en caso de recurrir a financiamiento interno.
Ambiente Tecnológico - Ambiental	Tecnología: La Ley No. 8634 en su artículo 40, indica que la Secretaría Técnica deberá contar con sistemas de información 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. 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 robustecerla, buscando especialmente sistemas y soluciones en la nube (cloud computing) que permitan un crecimiento más ágil, exponencial, con alta disponibilidad y accesibilidad. Se impulsará el traslado paulatino de todo lo que sea posible que hoy está en infraestructura propia hacia la nube, para no asumir los altos costos por 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 Ambiental: 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. Además, en el Plan Estratégico 2020-20204 se están incorporado programas 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. 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. Para este quinquenio, tanto como sea posible, los proyectos de SBD deben mejorar la sostenibilidad ambiental, ecoeficiencia productiva y descarbonización de la economía y sectores productivos del país Sostenibilidad Ambiental. Desarrollar productos financieros que den acceso financiero a proyectos de ecoeficiencia y descarbonización.

Ambiente Social- Cultural	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 20,1%, en el segundo trimestre del 2020. Los jóvenes son los más preocupados por el desempleo en el país, aunque el fenómeno afecta también a personas mayores de 40 años. La generación de oportunidades a través del acceso financiero, de las garantías, programas de innovación y emprendedurismo y la capacitación son parte de las gestiones en las que se encuentra trabajando el SBD y que continuarán para el próximo año. 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. Esas situaciones que afectan el ambiente social y cultural costarricense son parte de los retos que el SBD debe 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 próximo quinquenio. Banca para el Desarrollo y el MCJ establecen alianza para apoyar y fomentar emprendimientos artísticos y culturales. Mediante el "Programa de Financiamiento para el Emprendimiento Creativo y Cultural", con el fin de apoyarles en la reactivación e impulsar sus emprendimientos. La medida forma parte de la "Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030", esta iniciativa incluye financiamiento a través del programa de Reactivación Económica de Microfinanzas del Banco Popular como operador financiero del SBD. La iniciativa se enmarca en las acciones definidas en la Estrategia Nacional "Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030", bajo el liderazgo del MCJ en conjunto con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Esta alianza del MCJ con el SBD, la Estrategia contará con instrumentos financieros para apoyar a estos sectores durante la crisis generada por el Covid-19 y en acciones concretas que se vayan desarrollando.
---	--

III. 2 Análisis FODA

En el análisis situacional que se presenta, se analiza tanto el ambiente interno como externo del SBD, 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.

F.O.D.A. – SBD 2021

ORIGEN INTERNO		ORIGEN EXTERNO	
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS 1. Marco legal (ley 9274, su reglamento y normativa propia) que permite nuevas estrategia y enfoques de atención a los beneficiarios. 2. Estructura organizacional costeadada, 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. 3. Adopción de las mejores prácticas en el régimen de empleo y compensación salarial. 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. 5. Visión integrada sobre el tratamiento e impacto que debe lograr el SBD en el Sistema Financiero Nacional y el país. 6. Acceso a la información de parte del SBD y/o SUGEF (trazabilidad). 7. Adopción de tecnología de última generación que permite mayor dinamismo del SBD. 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. 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). 10. Se cuenta personal con buena actitud y altamente calificado y especializado y con capacidad para adaptarse al cambio. 11. Sistematización de los procesos de la Secretaría Técnica, en proceso. 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. 13. Se cuenta con convenios con instituciones u organizaciones relevantes a nivel nacional e internacional. 14. Se cuenta con personal profesional y capacitado. 15. La Secretaría Técnica administre los recursos del FONADE. 16. Incorporación de nuevas tecnologías que han permitido mayor agilidad, gestión de información para apoyar el proceso de toma de decisiones (BI) y el teletrabajo. 17. Se ha incrementado la participación del SBD en el mercado financieros. 18. El Sistema se ha robustecido con nuevo programas y alianzas estratégicas. 19. Nuevo Plan Estratégico para el próximo quinquenio, con un uso estratégico de los recursos.	ASPECTOS NEGATIVOS	OPORTUNIDADES 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. 2. Utilización de los recursos del art.59 de la Ley No.1644 LOSBN, tanto para bancos privados como para bancos estatales. 3. Fondo de nuevos recursos para el FONADE, tanto en ingresos fiscales como por apalancamiento del FIDEICOMISO. 4. Ampliación de los mecanismos para otorgar avales y garantías, que coadyuven con la profundización del acceso al crédito para mipymes y emprendedores. 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. 6. Contribución efectiva para contrarrestar con financiamiento y acompañamiento proyectos viables que contrarresten los índices de pobreza y desempleo, en especial en zonas rurales. 7. Nuevas pólizas colectivas de cosechas a un menor precio que facilita mejores condiciones de acceso al crédito. 8. La consolidación del Modelo de Negocios del SBD. 9. Fortalecimiento de los canales de distribución. 10. La construcción del pilar del emprendedurismo e innovación del SBD. 11. Campaña de comunicación y divulgación de información hacia diferentes poblaciones objetivo, que permita un mayor posicionamiento del SBD en la comunidad nacional. 12. Mayor acercamiento al beneficiario mediante el uso intensivo de tecnología. 13. La ampliación y profundización en la canalización de recursos por medio de las figuras de agente colocador y corresponsal bancario. 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. 15. Tercera evaluación del SBD por parte de la Comisión Evaluadora, que permita atender el Informe de la Defensoría de los Habitantes del 2019 y compañía de difamación en contra del SBD. 16. Que fructifique nuevas gestiones en la Asamblea Legislativa, que favorezcan el SBD. 17. En estos momentos de incertidumbre el apoyo de sectores productivos (agrícolas) en pro del SBD. 18. Continuar generando productos financieros, proyectos, programas y SDE desde por la Secretaría Técnica para que los operadores los pongan en funcionamiento.
	DEBILIDADES 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. 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. 3. A la fecha se está en proceso de dotar totalmente la estructura organizacional. 4. Limitado posicionamiento de la imagen institucional. 5. Ausencia de capacidad que permita la búsqueda de recursos. 6. La colocación de los recursos del FOFIDE depende exclusivamente de los bancos públicos. 7. Agotamiento de los recursos disponibles para colocar en los beneficiarios de la Ley 8634 y sus reformas. 8. Contar con un sistema de indicadores para medir el impacto del SBD sobre el sector productivo, limitado e incipiente.		AMENAZAS 1. Situación fiscal del país (déficit fiscal) puede afectar el poder adquisitivo de las personas y por tal afectar la demanda de crédito. 2. Que por la situación de pandemia del país y por el requerimiento de recursos por parte del Gobierno para hacerle frente, éste no haga el traslado del impuesto "Peaje Bancario" al SBD para el 2021. 3. Detractores del SBD generan confusión sobre el Sistema. 4. Percepción de sectores productivos, sociales y políticos sobre la condonación de deudas y propósitos del Sistema. 5. Riesgos sistémicos por impactos financieros internacionales o locales que afecten la estructura de costos de las empresas y generen reducción de posibilidades de requerimiento de crédito. 6. 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. 7. Desvío de los recursos diferentes a los que establece la Ley por parte de operadores financieros o de beneficiarios. 8. Falta de convicción, compromiso y actitud de los operadores financieros para comprender y atender la problemática de la inclusión financiera y tener programas específicos en los diferentes sectores para satisfacer las necesidades de los micros y pequeños empresarios.

Fuente: Gestión Estratégica – Secretaría Técnica 2020 SBD

CAPITULO IV. Plan Operativo Institucional 2021

El siguiente Plan Operativo Institucional (POI) 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 2021, son aprobados por el Consejo Rector mediante acuerdo AG-087-15-2020 en Sesión Ordinaria 15-2020 del 23 de setiembre de 2020.

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 2021:

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).

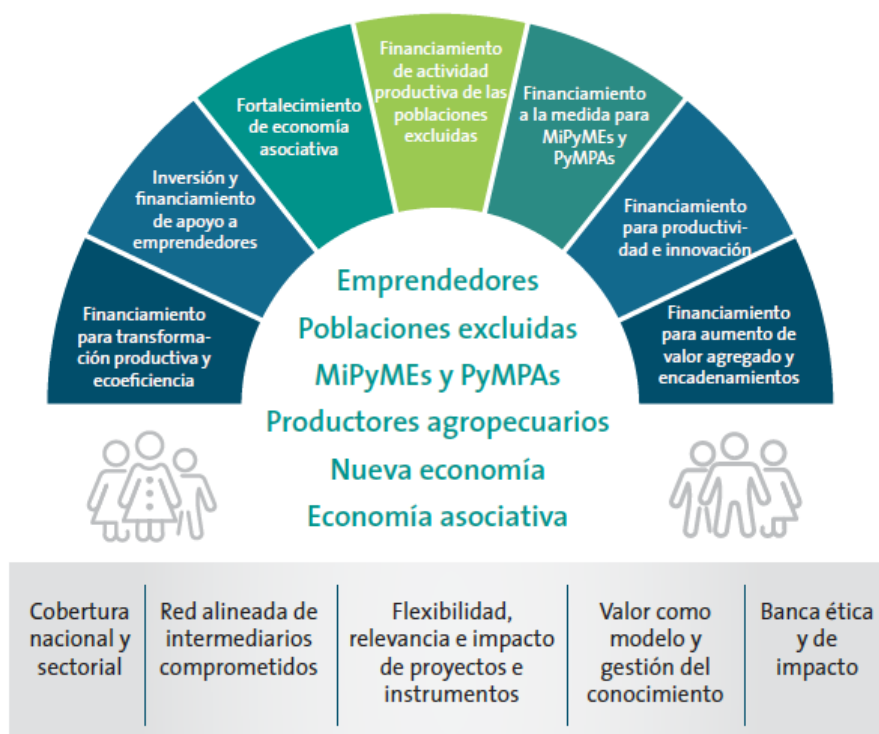
- **Excelencia en el servicio a cada cliente**

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

El proceso de evaluación al Plan Operativo 2021 busca determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores y las metas según la programación anual; con el fin de identificar 3 condiciones según los parámetros de cumplimiento:

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 2: Prioridades Institucionales

Componente	Peso Relativo	Explicación
Beneficiarios y Operadores	40%	El énfasis del PEI-2021 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, la innovación, el emprendedurismo, los encadenamientos, ecoeficiencia y descarbonización, turismo y exportaciones, mediante productos financieros (crédito, avales y Capital Semilla y Capital Riesgo), crédito rural, asociatividad y la transformación productiva del agro, ajustados a sus necesidades y características propias y la vocación regional que anima la atención a las MIPYMES del país.
Finanzas y Sostenibilidad	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.
Tecnología y Procesos	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.
Cultura Social y Empresarial	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.
Total	100%	

Fuente: Secretaría Técnica del SBD-2020

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 2021

Al 31 de julio de 2020 el saldo de cartera real es de 432.296.000.000 de colones, por lo que la meta establecida de 452.240.000.000 para el cierre del periodo de 2020.

Cuadro 3: Proyecciones de colocación de recursos para el período 2021 (cifras en colones)

FONDOS Y RECURSOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 9274 PROYECCIONES/SALDOS PARA 2021 Escenario legal							
FONDOS	Proyección 2020	Resultado a Julio 2020	Proyección de resultado a dic 2020	Proyección 2021	Crecimiento estimado	% Microcrédito	Saldo microcredito
FONADE							
Fonade	199 006 000 000	144 912 000 000	147 000 000 000	154 350 000 000	5%		
Subtotal saldo de cartera	199 006 000 000	144 912 000 000	147 000 000 000	154 350 000 000			
FONDO DE CRÉDITO DE DESARROLLO (FCD)							
Banco Nacional	30 000 000 000	27 057 000 000	27 057 000 000	30 000 000 000			
Banco de Costa Rica	10 000 000 000	17 163 000 000	23 000 000 000	25 000 000 000			
Subtotal saldo de cartera	40 000 000 000	44 220 000 000	50 057 000 000	55 000 000 000	9%		
FONDO DE FINANCIAMIENTO DE DESARROLLO (FOFIDE)							
Banco Nacional	41 000 000 000	43 238 000 000	43 238 000 000	43 238 459 650		25%	10 809 614 912
Banco de Costa Rica	33 000 000 000	30 047 000 000	31 047 000 000	34 152 275 250		25%	8 538 068 812
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	32 000 000 000	30 832 000 000	31 832 000 000	31 315 882 441		25%	7 828 970 610
Subtotal saldo de cartera	106 000 000 000	104 117 000 000	106 117 000 000	108 706 617 341	2%	25%	27 176 654 335
BANCOS PRIVADOS ACOGIDOS AL INCISO ii) art.59 Ley 1644.							
BAC San José	120 000 000 000	122 145 000 000	128 000 000 000	160 704 790 087		25%	40 176 197 522
Banco BCT	10 000 000 000	9 363 000 000	9 863 000 000	10 374 256 893		25%	2 593 564 223
Banco Improsa	5 500 000 000	5 603 000 000	5 603 000 000	4 337 605 701		25%	1 084 401 425
Scottiabank		-		13 000 000 000		11%	1 430 000 000
Banco Promerica	5 600 000 000	1 936 000 000	5 600 000 000	21 739 778 562		11%	2 391 375 642
Subtotal saldo de cartera	135 500 000 000	139 047 000 000	149 066 000 000	210 156 431 243	29%		47 675 538 812
Total de saldo de cartera	480 506 000 000	432 296 000 000	452 240 000 000	528 213 048 584	14%		74 852 193 147

Fuente: Secretaría Técnica del SBD, 2019

Para el período 2021 la proyección (meta total) en saldo de cartera es de 528.213.048.584 colones, que representa un aumento del 14% sobre los saldos del período 2020. Este incremento representa una proyección del saldo de cartera de 147.000.000.000 colones y una colocación de recursos con el FONADE de 33.000.000.000 de colones, que representa un incremento del 5% con respecto al periodo 2020, además, se considera recuperaciones por el orden de los 3.000.000.000 colones. Para la colocación de recursos del FOFIDE y del FCD se prevé un incremento del 2% y 9% respectivamente y para los bancos privados acogidos al inciso ii) artículo 59, Ley 1644 de un 29%. Es importante indicar que tanto el Banco Improsa como el Scottia Bank son de recién ingreso para la colocación de este fondo. Además, se opera bajo la premisa que los bancos privados cumplirán las metas de colocación establecidas por Ley y que los bancos administradores del FCD, se indican las metas que cada banco administrador estableció como monto máximo a destinar con crédito. Es

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

Detalle de proyecciones por fondo

Adjunto se puede notar la proyección de colocación recursos para el FONADE, que representan 33.000.000.000 colones, con la siguiente distribución.

Nombre	COD FONDO	MON META ANUAL
Agrileasing Latinoamericano S.A.	FONADE	600 000 000
Asopro San Ramón	FONADE	200 000 000
Banco Improsa S.A.	FONADE	4 000 000 000
Coocique R.L.	FONADE	2 000 000 000
Cooparroz R.L.	FONADE	300 000 000
Coopeagri R.L.	FONADE	350 000 000
Coopealanza R.L.	FONADE	3 000 000 000
Coopeatenas R.L.	FONADE	450 000 000
Coopebrisas R.L.	FONADE	60 000 000
Coopelcheros R.L.	FONADE	500 000 000
Coopelmares R.L.	FONADE	300 000 000
Coopesanmarcos R.L.	FONADE	2 000 000 000
Coopeservidores R.L.	FONADE	2 200 000 000
Coopetarrazú R.L.	FONADE	1 200 000 000
Coopronaranjo R.L.	FONADE	1 040 000 000
Credecoop R.L.	FONADE	840 000 000
Fiderpac	FONADE	300 000 000
Financiera Cafsa	FONADE	2 000 000 000
Fudecosur	FONADE	600 000 000
Fundebase	FONADE	500 000 000
Fundecoca	FONADE	500 000 000
Mucap	FONADE	3 000 000 000
Arrendadora Cafsa	FONADE	500 000 000
Coopecaja	FONADE	500 000 000
Coopeamistad	FONADE	2 400 000 000
Sistema de crédito Rural		3 000 000 000
Otros operadores en proceso de acreditación		660 000 000
Total		33 000 000 000

Para los operadores del FCD se indican los montos que cada uno de los bancos administradores estableció como monto máximo a destinar con crédito.

FCD
Se indican los montos que cada uno de los bancos administradores estableció como montos máximos a destinar con crédito.

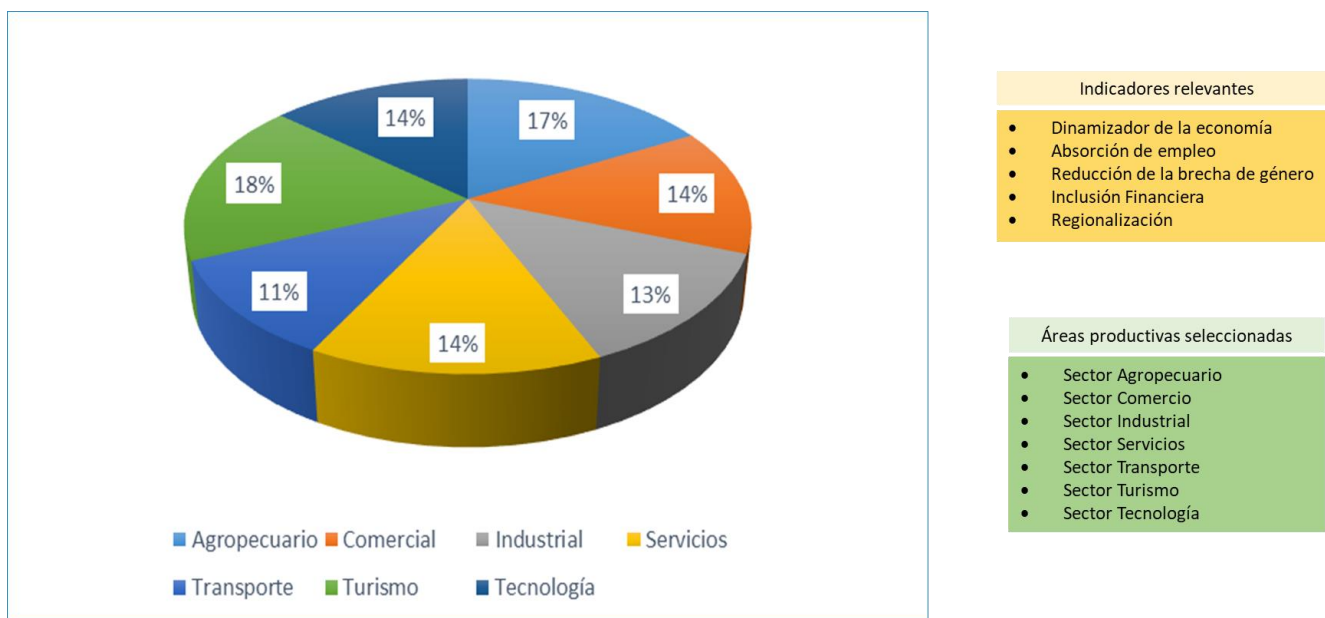
Para el caso de los bancos acogidos al inciso ii) se presentan las metas establecidas en la ley del SBD; donde el Bac Credomatic, Banco BCT y Banco Improsa sus metas son el 10% de colocación, mientras para el banco Promerica y Scotiabank de Costa Rica del 3%.

Bancos acogidos al inciso ii)	
Que los bancos cumplirán las metas establecidas en la Ley, a saber:	
Entidad	Porcentaje
Baccredomatic:	10%
Banco BCT:	10%
Banco Improsa:	10%
Banco Promerica:	3%
Scotiabank de Costa Rica:	3%

Orientaciones para la asignación de recursos del SBD- 2021

Para este periodo 2021, se cuenta con las siguientes orientaciones para la distribución de los recursos, de acuerdo con indicadores relevantes a ser considerados como determinantes de impacto esperado del uso de los recursos del FONADE en las áreas productivas. Así mismo, la selección de las áreas productivas seleccionadas partió de la clasificación empleada para el análisis de la cartera de crédito, a la que se sumó la categoría del Sector de Tecnología; quedando las áreas a ser consideradas.

Orientaciones para la asignación de recursos



Fuente: Estudio propio de la Secretaría Técnica del SBD, 2020

Como se aprecia el resultado final arroja como el sector económico con mayor potencial de impacto al Sector Turismo, que debiera absorber el 18 de los recursos que se canalizarán por parte del SBD en el año 2021. Sigue a este sector, el Agropecuario, con un 17%; el tercer lugar, lo comparten los sectores Comercial, de Servicios y Tecnología con un 14%, luego el Sector Industrial con un 13% y, finalmente, el Sector de Transporte con un 11%. Para mayor detalle véase anexo No. 16

4.1.12 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 4: Programas Presupuestarios

No. De Programa	Nombre del Programa	Descripción
1	Programa de Gestión Operativa del SBD	Comprende el conjunto de procesos sustantivos y técnicos del modelo de Negocios del SBD, que atiende los sectores prioritarios y beneficiarios de la Ley, compuesto por el conjunto de programas de crédito, avales, Capital Semilla y Capital Riesgo para la atención de las necesidades de los sectores productivos.
2	Programa Administrativo	Este programa es muy importante para el desarrollo de las actividades de la Secretaría Técnica del SBD, comprende la toma de decisiones y la Administración General de la institución a través de la planificación, dirección seguimiento y evaluación de labores institucionales, además este programa procura el manejo eficiente de los recursos en apego estricto a las directrices propuestas por las autoridades superiores, y diferentes leyes que regulan la administración de recursos públicos. 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	Programa FONADE	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 es vital para el funcionamiento del SBD y 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:

Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo
Ley No. 8634 y Sus Reformas
Presupuesto por Programas Presupuestarios
Comparativo 2021 - 2020
(en colones)

Programa	2021	%	2020	%	% Variación
Secretaría Técnica:	3 777 634 734	8,11%	3 709 256 103	6,47%	1,84%
Administrativo	2 281 111 866	4,90%	2 045 099 091	3,57%	11,54%
Gestión Operativa del SBD	1 496 522 869	3,21%	1 664 157 012	2,90%	-10,07%
FONADE	42 810 780 067	91,89%	53 626 214 282	93,53%	-20,17%
Totales	46 588 414 801	100,00%	57 335 470 385	100,00%	-18,74%

Fuente: Secretaría Técnica, 2021

El presupuesto para afrontar el Plan Operativo Institucional para el año 2021 asciende a ₡46.588.414.801 de colones. Está previsto de la siguiente forma:

Para al Programa de Gestión Operativa corresponde un presupuesto de ₡1.496.522.869 de colones, el cual corresponde a un 3,21% del presupuesto total y para el Programa Administrativo el presupuesto asignado es de ₡2.281.111.866 de colones o sea un 4,90% del presupuesto total y para el FONADE, tanto para gasto operativo como para programas sustantivos, corresponde un presupuesto de ₡42.810.780.067 de colones o sea un 91,89% del presupuesto total. Lo anterior **refleja una reducción del presupuesto del 2021** con relación al presupuesto ordinario anterior del 2020 de un **18,74%**.

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 y una administración eficiente de los recursos del SBD.

FACILITADORES INTERNOS:

Componente 3: Tecnología y Procesos:

Se busca ser una Institución digital, de tal forma que 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, mediante la atención de las acciones operativas del periodo 2021.

Metas e Indicadores de Resultado Institucionales – 2021

Componente 1: Beneficiarios y Operadores

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE-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	P1- SBD 2021-nueva imagen y capacidades P7- Proyectos de ecoeficiencia y descarbonización	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	AO1. Desarrollar un plan de comunicación que promueve y divulgue una imagen pública sólida y accesible para las empresas y emprendedores, sector productivo y aliados estratégicos.	M1. Implementar al 100% un plan de comunicación y relaciones públicas, que se ejecute de forma anual.	I1. Porcentaje de implementación del plan de comunicación y relaciones públicas.	Informe del Plan de comunicación	Dirección Comercial y Desarrollo
				AO2. Desarrollar una campaña de divulgación de productos, programas y proyectos que atiendan a los beneficiarios de Ley del SBD, en coordinación con el INA.	M2. Implementar al 100% una campaña de divulgación de al menos 4 productos, programas o proyectos de SBD-INA., anualmente.	I2. Porcentaje de implementación de la campaña de divulgación de productos, programas y proyectos que atiendan a los beneficiarios de Ley del SBD, en coordinación con el INA.	Informe de la Campaña de divulgación	Dirección Comercial y Desarrollo
E6. Ejecución de proyectos y programas interinstitucionales y de cooperación		P7- Proyectos de ecoeficiencia y descarbonización	OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de	AO3. Diseñar e implementar instrumentos y procesos para la ejecución de programas que contribuyan a la	M3. Ejecutar 2 programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización, al año 2024.	I3. Cantidad de programas ejecutados.	2 programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización en forma comunitaria, sectorial y empresarial.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
			empresas a través de SBD	ecoeficiencia y descarbonización en forma comunitaria, sectorial y empresarial.				
E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE-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	P8- Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO4. Implementar instrumentos que promuevan mayores inversiones en tecnología, procesos, modernización y diseño de productos, servicios y sistemas de acceso y entrega, así como en segmentación y expansión a nuevos mercados intermedios o finales, de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus reformas.	M4. Ejecución al 100% las acciones planificadas del programa de cacao, anualmente.	I4. Porcentaje de acciones ejecutadas	Acciones del programa de Cacao ejecutadas.	Dirección Comercial y Desarrollo.
					M5. Desarrollo de 2 clústeres o encadenamientos o sectores claves al 2024.	I5. Cantidad de clústeres o encadenamientos desarrollados.	Clúster o encadenamiento desarrollados.	Dirección Comercial y Desarrollo.
					M6. Dar continuidad al 100% de las acciones de los programas de Pymes Turísticas y Pymes Exportadoras, anualmente.	I6. Porcentaje ejecutado de las acciones de continuidad de los programas.	Acciones de los programas de Pymes Turísticas y Pymes Exportadoras	Dirección Comercial y Desarrollo.
		P10- Desarrollo de clusters y valor agregado		AO5. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que implique una mejora en las condiciones de los factores de producción en una zona geográfica determinada; la promoción del desarrollo, la innovación y la	M7. Dar continuidad al 100% de las acciones del Programa de Ganadería y Renovación de Cafetales.	I7. Porcentaje ejecutado de acciones de continuidad del Programa de Ganadería y Renovación de Cafetales.	Acciones de continuidad del Programa de Ganadería y renovación de Cafetales.	Dirección Comercial y Desarrollo.
					M8. Ejecutar al 100% del seguimiento a las políticas establecidas por el Consejo Rector referentes al INA, anualmente	I8. Porcentaje ejecutado de las de seguimiento a las políticas establecidas por el	Seguimiento a las políticas del INA.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
				competencia entre empresas del sector; fortalecimiento de las condiciones de la demanda y el desarrollo de cadenas de valor profundas en términos de encadenamientos y del valor agregado local.		Consejo Rector referentes al INA.		
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P6- Inclusión financiera de poblaciones excluidas	OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO6. Diseñar instrumentos y procesos que impulsen los microemprendimientos a crecer, modernizarse, aumentar su productividad, encadenarse con sistemas empresariales superiores y/o asociarse y respaldarse mutuamente () para convertirse en sujetos de crédito especialmente diseñados para sus necesidades y así empezar su gradual	M9. Diseñar y ejecutar políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD	I9. Políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD diseñadas y ejecutadas.	Carta de crédito destinada a mujeres incrementada	Dirección Comercial y Desarrollo.
					M10. Alcanzar al 2024, el porcentaje de microcréditos, según lo establecido en el Art. 59 de la Ley 1644	I10. Porcentaje de colocaciones nuevas en microcrédito.		Dirección Comercial y Desarrollo.
					M11. Implementar al 100% dos programas de avales de inclusión financiera, al 2024.	I11. Porcentaje implementación de los programas de avales.	Programas de avales.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
				formalización en todos los sentidos.				
E1. Inclusión financiera y emprendimientos	OE-2 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-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	AO7. Ejecución de al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios.	M12. Ejecutar al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios, anualmente	I12. Cantidad de programas ejecutados. Con fondos de capital semilla, para atender al menos 100 beneficiarios.	8 programas ejecutados con fondos de Capital Semilla. Al menos 3 agencias operadoras. Atendidos al menos 100 beneficiarios.	Dirección Comercial y Desarrollo.
					M13. Participar o ejecutar al menos 8 actividades, lanzamientos o similares, dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación., anualmente.	I13. Cantidad de actividades ejecutadas o en las que se participó de lanzamiento o similares dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación.	8 actividades, en las que se participa o ejecuta de lanzamientos o similares, dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación., anualmente.	Dirección Comercial y Desarrollo.
E2. MIPYMES y Modelos empresariales.	OE-2 Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	P12- Modernización de cooperativas	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	AO8. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que contribuyan a que las diferentes formas de economía asociativa se conviertan en organizaciones más competitivas, productivas, de valor agregado y ecoeficientes, así	M14. Desarrollar al menos 10 eventos de capacitación relacionados con la economía Asociativa del País, anualmente.	I14. Cantidad de eventos de capacitación relacionados con economía asociativa desarrollados.	10 eventos de capacitación.	Dirección Comercial y Desarrollo.
					M15. Implementar al 100% un fondo concursable dirigido a la asociatividad, anualmente.	I15. Porcentaje de implementación del fondo concursable dirigido a la asociatividad.	Fondo concursable dirigido a la asociatividad.	Dirección Comercial y Desarrollo.

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
			de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades	como apoyarlas en capacitación a través del INA y otros actores a crecer y volverse más sostenibles.	M16. Colocar el 30% de los recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas ante SBD de carácter asociativo, anualmente.	I16. Porcentaje de colocación de recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas antes SBD de carácter asociativo.	Colocar el 30% de recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas ante SBD de carácter asociativo.	Dirección Comercial y Desarrollo.
E3. Desarrollo Regional.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P13- Empresas agropecuarias para el Siglo XXI	OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO9. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos que procuraren la transformación productiva del agro, incluyendo la promoción de la agricultura de precisión y de valor agregado, con especial énfasis en poblaciones típicamente excluidas, en beneficiarios del INDER y otros pequeños productores para brindarles los recursos financieros, asistencia técnica y capacitación (INA), y desarrollo de enlaces y contactos necesarios para su incorporación a la	M17. Implementar al 100% un Sistema de Crédito Rural, al 2024.	I17. Porcentaje de implementación del sistema de crédito rural.	Sistema de Crédito Rural, al 2024.	Dirección Comercial y Desarrollo.
				M18. Dar continuidad al 100% de las actividades previstas del programa de maricultura, inicio de las gestiones para la construcción de dos granjas marinas, al 2024.	I18 Porcentaje de actividades ejecutadas del programa de maricultura.	Avance en actividades del Programa de maricultura.	Dirección Comercial y Desarrollo.	
				M19. Mantener un saldo de cartera al menos un 40% de los recursos de SBD en el sector agropecuario, acuícola, pesquero, agroindustrial o comercial asociado, en el 2021, y años sucesivos.	I19. Porcentaje de recursos a agricultura de las nuevas colocaciones que se realicen en el 2021, (crédito y avales) .	Al menos un 40% de las nuevas colocaciones que se realicen en el 2021, (crédito y avales) para agricultura.	Dirección Comercial y Desarrollo.	

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
				agricultura moderna de alto rendimiento				
E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE-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	P8- Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	N/A	AO10. Gestionar el cumplimiento de las metas de colocación de recursos en un 100% con la finalidad de promover la competitividad de las MIPYME.	M20. Cumplir al menos el 95% del Plan de Colocación definido anualmente.	I20. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Colocación.	Plan de colocación de recursos.	Dirección Comercial y Desarrollo.
				AO11. Fortalecimiento y apoyo a los operadores financieros para la implementación de los programas.	M21. Ejecutar al 100% el Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros, anualmente.	I21. Porcentaje de ejecución del Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros.	Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros.	
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE-4 Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	P6- Inclusión financiera de poblaciones excluidas	OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO12. Hacer análisis de las entidades reguladas y no reguladas que soliciten acreditarse como operadores financieros en el SBD.	M22. Ejecutar al 100% los análisis de las entidades reguladas y no reguladas que soliciten crédito como OF, anualmente.	I22. Porcentaje ejecutado del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.	Análisis de las entidades reguladas y no reguladas que soliciten crédito como OF.	Dirección Crédito
				AO13. Hacer análisis de los operadores financieros regulados	M23. Ejecutar al 100% los análisis de los operadores financieros regulados y no	I23. Porcentaje ejecutado de análisis realizados de los	Análisis de los operadores financieros regulados y no	Dirección Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
				y no regulados que soliciten acceder a los Fondos del FONADE (ya sea en los productos de crédito o por avales).	regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE, anualmente.	operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE.	regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE.	
				AO14. Proceder con la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros (regulados y no regulados), así como otros socios estratégicos (capital semilla y riesgo cuando corresponda).	M24. Realizar al 100% la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos, anualmente.	I24. Porcentaje realizado de la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos.	Formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos, anualmente.	Dirección Crédito
				AO15. Cumplir con la totalidad de desembolsos definidos en el Plan de colocación del Fonade y que fueron solicitudes ingresadas por la Dirección Comercial durante el 2021	M25. Cumplir con la totalidad (100%) de desembolsos definidos en el Plan de colocación del Fonade y que fueron ingresadas por la Dirección Comercial durante el 2021.	I25. Porcentaje los desembolsos realizados.	Desembolsos definidos en el Plan de colocaciones para el FONADE.	Dirección Crédito
				AO16. Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros.	M26. Realizar al menos el 95% de la gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros, anualmente.	I26. Porcentaje realizado de la gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores	Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros.	Dirección Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
						financieros, anualmente.		
				AO17. Seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales que se encuentran vigentes.	M27. Ejecutar el 80% del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes, anualmente.	I27. Porcentaje ejecutado del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.	Plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.	Dirección Crédito
				AO18. Seguimiento activo a los operadores regulados y no regulados acreditados en lo referente a la gestión de crédito (desembolso y cobro); así como de avales (individuales y de cartera) en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones.	M28. Realizar el 100% del seguimiento activo de los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones, anualmente.	I28. Porcentaje de seguimientos activos realizados a los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones.	Seguimiento activo de los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones.	Dirección Crédito
			OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y	AO19. Revisión de política, procesos y procedimientos de crédito.	M29. Realizar la revisión de al menos el 80% de las políticas, procesos y procedimiento de crédito anualmente.	I29. Porcentaje realizado de la revisión de las políticas, procesos y procedimiento de crédito.	Revisión de las políticas, procesos y procedimiento de crédito.	Dirección Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
			control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO20. Revisión de política, procesos y procedimientos de avales.	M30. Realizar la revisión de al menos el 80% de las políticas, procesos y procedimientos de avales anualmente.	I30. Porcentaje realizado de la revisión de las políticas, procesos y procedimiento de avales.	Revisión de las políticas, procesos y procedimientos de avales.	Dirección Crédito
	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P0- Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	AO21. Implementación del proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica ("Neobanco").	M31. Ejecutar al menos el 80% de las actividades definidas en el plan de implementación del proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma (Neobanco)	I31. Porcentaje de ejecución de las actividades definidas en el plan de implementación del plan de proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica (Neobanco), anualmente	Plan de proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica (Neobanco).	Dirección Crédito
				AO22. Implementación del proyecto de "Programa de Crédito Rural".	M32. Ejecutar al 100% las actividades de análisis, formalización y desembolso relacionados al Programa de crédito rural.	I32. Porcentaje de implementación del plan de proyecto del programa de Crédito Rural.	Plan de proyecto del programa de Crédito Rural.	Dirección Crédito
E4. Encadenamientos productivos y clústeres.		P11- Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	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	AO23. Hacer los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda.	M33. Realizar el 100% de los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda, anualmente.	I33. Porcentaje realizado de los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda.	Análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda.	Dirección Crédito

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
			otras incubadoras de mérito					
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE-3 Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos	P6- Inclusión financiera de poblaciones excluidas	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	AO24. Desarrollo del proyecto SINPE(Perspectiva inclusión financiera)	M34. Desarrollar la parte correspondiente a la inclusión financiera a través de cuentas simplificadas para los beneficiarios final de la ley para el pago de las cuotas de crédito	I34. Cantidad de cuentas simplificadas desarrolladas.	Actividades de inclusión financiera.	Dirección de Riesgos
E7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P9- Capital humano y cultura interna	OH-2 Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico	AO25. PROYECTO 6: Determinar las expectativas de los mercados de las pymes.	M35. Generar encuestas sobre las expectativas que mantienen beneficiarios SBD para la generación de indicadores relevantes	I35. Encuestas realizadas	Encuestas sobre expectativas de los beneficiarios.	Dirección de Riesgos
E6. Ejecución de proyectos y programas interinstitucion	OE-2 Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el	P5- SBD 2021- Coordinación y apalancamiento institucional	OH-6 Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y	AO26. Ejecutar al 100% las actividades previstas para el Proyecto Ecosistema	M36. 100% de ejecución del Proyecto.	I36. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo.	Actividades de proyecto ecosistema digital Pyme ejecutadas.	Dirección Ejecutiva – Administración y Operaciones

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto/Resultado	Responsable
ales y de cooperación.	emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones		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	Digital Pymes para el año 2021 y 2022				

(*) 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 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE-4 Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	P6- Inclusión financiera de poblaciones excluidas	OH-2 Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estratégico	AO27. Mantener el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rango entre el 3% y el 5%.	M37. Mantener anualmente el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rango entre el 3% y el 5%.	I37. Porcentaje del indicador de morosidad mayor a 90 días.	Indicador de morosidad.	Dirección Crédito
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	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	AO28. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para la Secretaría Técnica en el primer trimestre del 2021	M38. Lograr gestionar la contratación de la AE para la ST en el primer semestre del 2021. Auditoría Externa contratada.	I38. Auditoría Externa contratada.	Contracción de Auditoría Externa para la ST.	Dirección de Finanzas
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	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	AO29. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para el FONADE en el primer trimestre del 2020	M39. Lograr gestionar la contratación de la AE para el FONADE en el primer semestre del 2021.	I39. Auditoría Externa contratada.	Contracción de Auditoría Externa para el FONADE.	Dirección de Finanzas

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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	AO30. Implementar el Sistema de Ejecución Presupuestaria	M40. Lograr implementar al 100% el Sistema de Ejecución presupuestaria, en el 2021.	I40. Porcentaje del sistema de ejecución de presupuesto.	Sistema de ejecución presupuesto.	Dirección de Finanzas
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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	AO31. Ejecutar al menos el 80% de las actividades definidas en el plan de implementación del proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica (Neobanco).	M41. Lograr determinar para el 100% de los programas que defina la Dirección Comercial, en el 2021, los precios del aval.	I41. Porcentaje de programas definidos por la Dirección Comercial, con la determinación del precio del aval.	Programas con precios de aval determinado.	Dirección de Finanzas
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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	AO32. Ejecutar al 100% las actividades de análisis, formalización y desembolso relacionadas al Programa de Crédito Rural.	M42. Ejecutar el 100% de las actividades definidas para la Dirección Financiera en el Estudios Financiero del SBD dentro del Neo Banco, en el 2021.	I42. Porcentaje de ejecución de las actividades definidas para la Dirección Financiera en el Estudios Financiero del SBD dentro del Neo Banco.	Actividades ejecutadas	Dirección de Finanzas
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0- Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno	A033. Implementación del Flujo de Efectivo Automatizado	M43. Lograr al 100% implementar el Flujo de efectivo automatizado, en el 2021.	I43. Porcentaje de implementación del flujo de efectivo automatizado.	Flujo de efectivo automatizado.	Dirección de Finanzas

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
			institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD					
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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	AO34. Realizar estudio Técnicos sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la Institución.	M44. Realizar al 100% un estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución, en el 2021.	I44. Porcentaje de estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución.	Estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución.	Dirección de Finanzas
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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. Ajustar la Estrategia de Endeudamiento	M45. Lograr ajustar al 100% la estrategia de endeudamiento, en el 2021.	I45. Porcentaje de la estrategia de endeudamiento ajustada.	Estrategia de endeudamiento.	Dirección de Finanzas
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0- Adecuación del sistema a la nueva estrategia	OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de	AO36. Estructurar los proyectos de fondos de inversión para el desarrollo (FIDE)	M46. Lograr al 100% estructurar los proyectos de fondos de inversión para el desarrollo (FOFIDE), en el 2021.	I46. Porcentaje de los proyectos de fondos de inversión estructurados.	Fondos de inversión estructurados.	Dirección de Finanzas

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
			nueva estrategia de SBD					
E7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	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	AO37. Gestión Integral de Riesgos (Secretaría y FONADE)	M47. Cumplir con el 100% de las actividades programadas de la gestión integral de riesgos en el 2021	I47. Porcentaje de implementación de la gestión integral de riesgos en la Secretaría Técnica y en el FONADE, en el 2021.	Gestión integral de riesgos para la Secretaría Técnica y para el FONADE.	Dirección de Riesgos

Componente: Tecnología y Procesos

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	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	02- SBD Digital	OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO38. Garantizar la disponibilidad de los servicios tecnológicos para apoyar la operación y continuidad del negocio.	M48. Lograr una disponibilidad de servicio igual o superior al 99% mensual	I48. Servicio >= 99%	Disponibilidad de servicios tecnológicos	DED
				AO39. Fortalecer y evolucionar la plataforma tecnológica actual que soporta los procesos del SBD y FONADE	M49. Desarrollar e implementar al menos 3 mejoras o nuevas funcionalidades anualmente en las soluciones existentes logrando al menos 12 en 4 años	I49. Cantidad de mejoras o nuevas funcionalidades logradas al año. Lograr las 3 mejoras anualmente	Plataforma tecnológica fortalecida	DED
				AO40. Implementación de nuevas soluciones tecnológicas	M50. Implementar 2 nuevas soluciones tecnológicas por año para un total de al menos 8 en 4 años	I50. Cantidad de soluciones tecnológicas logradas al año. Lograr la implementación de las 2 nuevas soluciones anuales	2 nuevas soluciones tecnológicas.	DED
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología,	PO- Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO41. Implementación de la Gestión de la Continuidad	M51. Implementación de Fase I y II de hoja de ruta	I51. Porcentaje de ejecución de la implementación de la fase.	Fases I y II de gestión de la continuidad implementadas.	Dirección de Riesgos
					M52. Implementación de Fase III y IV de hoja de ruta	I52. Porcentaje de ejecución de las fases.	Fases III de gestión de la continuidad implementadas.	Dirección de Riesgos
				AO42. PROYECTO 3: Desarrollo	M53. Elaboración de términos de referencia	I53. Cartel elaborado y publicado.	Términos de referencia para	Dirección de Riesgos

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
	innovación y conocimiento			implementación del Sistema de Riesgos Financieros	técnicos y Publicación del Cartel. M54. Porcentaje de desarrollo e implementación del sistema de riesgos financieros. A043. Implementar los procesos del área de riesgos.	I54. Porcentaje de desarrollo e implementación del sistema de riesgos. I55. Porcentaje de implementación de los procesos de riesgos.	Sistema de Riesgo Financiero. Sistema de Riesgo Financieros Procesos del área de riesgo.	Dirección de Riesgos Dirección de Riesgos
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-4 Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	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	AO44. Aplicar una encuesta para medir el nivel de Satisfacción de Beneficiarios y a Operadores Financieros del SBD.	M56. Ejecutar al 100% la encuesta de satisfacción a beneficiarios y operadores financieros, anualmente.	I56. Porcentaje de ejecución de las encuestas de satisfacción a beneficiarios y operadores financieros.	Informes de resultados sobre la satisfacción de beneficiarios y Operadores Financieros.	Dirección Ejecutiva - Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	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	AO45. Desarrollar un Sistema de Indicadores para el Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	M57. Ejecutar el restante 70% del proyecto de Desarrollar un sistema de indicadores para el monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	I57. Porcentaje de ejecución del proyecto de Desarrollar un sistema de indicadores para el monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	Manual de procedimientos de la Secretaría Técnica.	Dirección Ejecutiva - Gestión Estratégica

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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	AO46. Desarrollo del proyecto de documentación de procedimientos.	M58. Ejecutar el 100% del proyecto de documentación de procedimientos al 2022.	I58. Porcentaje de ejecución del proyecto de documentación de procedimientos.	Sistema de Planificación Institucional	Dirección Ejecutiva - Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento		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	AO47. Coordinar y elaborar el Informe Integrado Anual de Resultados 2020 (R)	M59. Elaborar el Informe Integrado de Resultado del POI en el primer semestre del 2021.	I59. Informe elaborado.	Informe Integrado Anual SBD	Dirección Ejecutiva - Gestión Estratégica
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		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	AO48. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de gobernanza (GRC)	M60. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia de normativa interna y externa para los próximos 4 años (2021-2024)	I60. % de requerimientos o solicitudes atendidos	Requerimientos o solicitudes atendidas.	Dirección Ejecutiva - Gestión Normativa
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		02- SBD Digital		AO49. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de	M61. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia	I61. % de atención Requerimientos y solicitudes	Requerimientos o solicitudes atendidas.	Dirección Ejecutiva - Gestión Normativa

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
				Arquitectura Empresarial (GRC)	durante los años 2021,2022,2023 y 2024			
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0- Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO50. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de Aseguramiento (GRC)	M62. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante los años 2021,2022,2023 y 2024	I62. % de atención Requerimientos y solicitudes	Requerimientos o solicitudes atendidas.	Dirección Ejecutiva – Gestión Normativa
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO51. Compra de Suministros Institucionales	M63. 100% de las Compras de Suministros Institucionales realizadas al cierre de cada año.	I63. Porcentaje de Compras realizadas	Compras realizadas	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO52. Ejecución de los Procedimientos de Contratación Administrativa	M64. 100% de los Procesos de Contratación Administrativa Tramitados al cierre de cada año.	I64. Porcentaje de Procedimientos tramitados	Procedimientos tramitados	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO53. Gestión de Seguros y Permisos de Funcionamiento Institucionales	M65. Mantener el 100% de los Seguros y Permisos Vigentes para el periodo correspondiente.	I65. Porcentaje de Permisos y Seguros vigentes.	Permisos y Seguros vigentes.	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO54. Mantenimiento y Gestión de Vehiculos	M66. Realizar el 100% de los Vehículos Institucionales durante el periodo	I66. Porcentaje de Mantenimiento de los vehículos Realizados.	Mantenimiento de los vehículos	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO55. Mantenimiento de Instalaciones y Bienes	M67. Realizar el 100% del mantenimiento de las Instalaciones y Bienes Institucionales necesarios durante el periodo	I67. Porcentaje de Mantenimientos de las Instalaciones y Bienes Institucionales Realizados	Mantenimientos de las Instalaciones y Bienes Institucionales Realizados	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		P0 Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO56. Servicios de Apoyo Institucional	M68. Realizar el 100% de los Servicios de Apoyo requeridos para el periodo	I68. Porcentaje de los servicios de apoyo realizados.	Servicios de apoyo realizados	Dirección Ejecutiva-Proveeduría

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO57. Mantenimiento de Bienes Adjudicados	M69. Dar Mantenimiento al 100% de los Bienes Adjudicados, anualmente.	I69. Porcentaje de Mantenimientos Realizados a los bienes adjudicados.	Mantenimientos Realizados a los bienes adjudicados	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO58. Pago de Servicios e Impuestos	M70. Pagar el 100% de los Impuestos y Servicios correspondientes a Bienes Adjudicados, anualmente.	I70. Porcentaje de impuestos y servicios pagados durante al año.	Impuestos y servicios pagados durante al año.	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO59. Proceso de Toma en Posesión	M71. Realizar el 100% de las Tomas en Posesión Autorizadas, anualmente.	I71. Porcentaje Tomas de Posesión realizadas durante el año.	Tomas de Posesión realizadas durante el año.	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO60. Proceso de Venta de Bienes Adjudicados	M72. Realizar el proceso de venta del 100% de los Bienes Adjudicados autorizados para la Venta, anualmente.	I72. Porcentaje realizado del proceso de venta de los bienes adjudicados autorizados para venta.	proceso de venta de los bienes adjudicados autorizados para venta.	Dirección Ejecutiva-Proveeduría
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.		PO Adecuación del sistema a la nueva estrategia		AO61. Seguimiento a Bienes Adjudicados	M73. Dar seguimiento al 100% de los Bienes Adjudicados, mensualmente. Realizar informe de seguimiento mensual de los bienes adjudicados.	I73. Informes de Control y seguimiento realizados mensualmente.	Informes de control realizados.	Dirección Ejecutiva-Proveeduría

Componente 4: Cultura Social y Empresarial

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
E7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P1- SBD 2021- nueva imagen y capacidades	OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO62. PROYECTO 4: Contratación para certificación en Banca SBD Ética** sobre responsabilidad social.	M74. Realizar la capacitación al 100% de los operadores financieros del SBD, en el 2021.	I74. Porcentaje de operadores financieros capacitados.	Capacitación de los operadores financieros del SBD.	Dirección de Riesgos
					M75. Desarrollo del plan piloto	I75. Plan piloto desarrollado.	Plan piloto.	Dirección de Riesgos
E5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	P9- Capital humano y cultura interna	OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO63. Implementar un sistema integral de Recursos Humanos que permita integrar los diferentes procesos del área (Gestión del Desempeño, capacitación, salud ocupacional, entre otros).	M76. Lograr al 100% la implementación del Sistema al 2022.	I76. Porcentaje de implementación del Sistema Integral de recursos humanos.	Avance en la implementación del Sistema integrado de recursos humano.	Dirección Ejecutiva – Capital Humano
85. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.	OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento		OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO64. Cumplimiento de las actividades del cronograma de trabajo identificadas para la implementación del modelo de E-Learning para el año 2021, 2022,2023,2024	M77. Lograr al 100% la implementación del modelo de E-Learning de SBD, anualmente.	I77. Porcentaje de implementación del modelo de E-Learning.	E-Learning	Dirección Ejecutiva – Capital Humano

Eje de Política	Objetivo Estratégico 2020-2024	Proyecto/Acción Estratégica	Objetivo Habilitador	Actividad Operativa 2021	Meta 2021	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		OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO65. Cumplimiento de las actividades del cronograma de trabajo identificadas del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional para el año 2021, 2022	M78. Lograr al 100% la ejecución de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional, al 2022	I78. Porcentaje de implementación de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional.	Modelo de Gestión de cambio y cultura organizacional.	Dirección Ejecutiva – 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		OH-1 Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	AO66. Ejecución de las diferentes actividades de capacitación definidas para los colaboradores para los años 2021,2022,2023 y 2024	M79. Lograr al menos el 85% la ejecución de las actividades de capacitación definidas, anualmente.	I79. Porcentaje de ejecución de las actividades de capacitación definidas.	Capacitaciones a colaboradores.	Dirección Ejecutiva – 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	P1- SBD 2021- nueva imagen y capacidades		AO67. Desarrollar actividades formativas y de divulgación en el ámbito de competencia del área de GN	M80. Ejecutar al 31 de diciembre de cada año el plan de formación y divulgación sobre normativa interna y externa	I80. Plan anual de formación y divulgación ejecutado.	Plan de formación y divulgación.	Dirección Ejecutiva – Gestión Normativa

Componente 5: Acciones Operativas y de cumplimiento

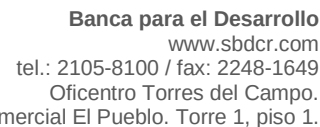
Actividad Operativa 2021	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
5.1. Valoración de Riesgos No Financieros (SEVRI)	Contar con una valoración de los riesgos no financieros en el 2021	Valoración de Riesgos realizada	Valoración de Riesgo.	Dirección de Riesgos
	Elaborar un Informe valoración de riesgos no financieros en el 2021	Informe de riesgos realizado	Informe realizado.	Dirección de Riesgos
5.2. Supervisión a operadores financieros no regulados.	Realizar 30 visitas a los operadores financieros no regulados anualmente.	Cantidad de visitas realizadas	Plan de visitas realizado	Dirección de Riesgos
5.3. Evaluación del Control Interno institucional.	Ejecutar la Autoevaluación de SCI anualmente.	Autoevaluación de SCI realizada	Informe de Autoevaluación.	Dirección de Riesgos
	Elaborar un inventario de controles de la Secretaría Técnica anualmente.	Inventario de controles realizado.	Inventario de controles.	Dirección de Riesgos
5.4. Seguimiento al plan de atención de las recomendaciones de Auditoría Interna (Dirección de Riesgos)	Ejecutar al 100% plan de seguimiento a las recomendaciones de la AI correspondiente a la Dirección de Riesgo anualmente.	Porcentaje de recomendaciones de auditoría atendidas.	Recomendaciones atendidas.	Dirección de Riesgos
5.5. PROYECTO 5: Análisis de brechas de leyes	Realizar un análisis de brechas de leyes, en el 2021.	Análisis de brechas de leyes realizado.	Análisis de brechas.	Dirección de Riesgos
5.6. Seguridad de la Información	Elaborar la política de seguridad de la información en el 2021.	Política de seguridad realizada.	Política de seguridad.	Dirección de Riesgos
5.7. Atención de los requerimientos de entes supervisores o de control relacionados a mediciones, auditorías, requerimientos de información entre otros similares.	Atender al 100% los requerimientos de entes supervisores o de control relacionados a mediciones, auditorías, requerimientos de información entre otros similares, anualmente.	Porcentaje de atención a los requerimientos de entes supervisores o de control relacionados a mediciones, auditorías, requerimientos de información entre otros similares.	Requerimientos de entes supervisores o de control relacionados a mediciones, auditorías, requerimientos de información entre otros similares.	Dirección de Crédito

Actividad Operativa 2020	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
5.8. Informe de resultados POI 2020 (R)	Elaborar el Informe de Resultado del POI a febrero de 2021.	Informe elaborado.	Informe	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.9. Informe de resultados primer semestre POI 2020 (R)	Elaborar el Informe de resultado del primer semestre del POI en el 2021.	Informe elaborado.	Informe	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.10. Coordinar la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI) 2022 y verificar su incorporación en la formulación del presupuesto institucional y al plan anual de compras y contrataciones e insumos para la evaluación de desempeño.(R)	Elaborar el Informe de Resultado del POI a setiembre de 2021.	Informe elaborado.	Informe	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.11. Dar seguimiento de metas y acciones establecidas en el CMI-POI de Áreas. (R)	Elaborar 12 informes de seguimiento al POI-CMI al año.	Informe de seguimiento elaborado.	Reportes de seguimiento	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.12. Dar seguimiento al avance del PEI 2020-2024	Elaborar un informe de seguimiento anual del PEI para apoyar la gestión del Consejo Rector.	Informe de seguimiento al PEI elaborado.	Reporte de seguimiento	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.13. Atender los requerimientos de las áreas para la implementación y ajustes en sus procesos Institucionales.	Atender al 100% los requerimientos de las áreas para la implementación de sus procesos.	Porcentaje de requerimientos de las áreas atendidos.	Control de seguimiento	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.14. Realizar las actividades de coordinación requeridas por la Dirección de Riesgo para el desarrollo de la Norma SBD.	Atender al 100% las actividades requeridas por la Dirección de Riesgo para el desarrollo de a Norma SBD en el 2021.	Porcentaje de actividades ejecutadas.	Actividades realizadas	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.15. Atender recomendaciones de Auditoría Interna.	Atender al 100% las acciones dispuestas para atender las recomendaciones de la AI.	Porcentaje de ejecución de las acciones dispuestas para atender las recomendaciones de la AI.	Recomendaciones atendidas	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.16. Atender recomendaciones de Riesgo Operativo	Atender al 100% las recomendaciones de riesgo operativo. (Sistema Global Suite)	Porcentaje de recomendaciones atendidas de riesgo operativo. (Sistema Global Suite)	Recomendaciones atendidas	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.17. Coordinar los requerimientos de la CGR.	Coordinar al 100% el requerimiento de la CGR, que sean asignados al área de Gestión Estratégica.	Porcentaje de cumplimiento en la coordinación de los requerimientos de la CGR, que sean asignados al área de Gestión Estratégica.	Requerimientos atendidos	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica

Actividad Operativa 2020	Meta 2021	Indicador	Producto	Responsable
5.18. Atender los requerimientos de la Comisión Evaluadora.	Coordinar al 100% los requerimientos y actividades planificadas para la CE.	Porcentaje de cumplimiento en la coordinación de las actividades planificadas.	Requerimientos atendidos	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.19. Elaborar los Informes de Fin de Gestión de directores del Consejo Rector, que finalizan su gestión.	Realizar de forma oportuna los informes de fin de gestión requeridos por los directores del Consejo Rector	Informes de fin de gestión realizados.	Informes de fin de gestión	Dirección Ejecutiva – Gestión Estratégica
5.20 Atender los requerimientos de orden administrativo relacionados con la gestión operativa de la Secretaría Técnica	Cumplir al menos el 95% de las solicitudes y correspondencia durante los próximos 4 años (2021-2024)	% de atención Solicitudes	Solicitudes atendidas	Dirección Ejecutiva – Gestión Normativa
5.21 Atender los requerimientos en torno a control, riesgo y cumplimiento relacionados con la gestión operativa de la Secretaría Técnica. Capacidad de desempeño basado en principios (GRC)	Cumplir al menos el 90% de los requerimientos durante los próximos 4 años (2021-2024)	% de atención Requerimientos	Requerimientos atendidos	Dirección Ejecutiva – Gestión Normativa
5.22. Atención Auditoría Interna	Atender el 100% de los Requerimientos de la Auditoría Interna, anualmente.	Porcentaje de atención de los requerimientos de la auditoría interna.	Requerimientos atendidos	Dirección Ejecutiva – Proveeduría
5.23. Capacitación en Temas de Proveeduría y Servicios Generales	Realizar el 100% de las capacitaciones propuestas para el cada periodo	Cantidad de capacitaciones realizadas.	Capacitaciones realizadas	Dirección Ejecutiva – Proveeduría

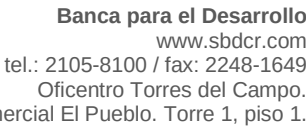
Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2021

[illegible]

Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2021



Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo Secretaría Técnica del SBD Plan Operativo Institucional Plurianual (POI-2021-2022-2023-2024)																																																																																																				
A. Alineamiento entre Plan Estratégico Institucional 2020-2024 y el Plan Operativo Institucional Plurianual																																																																																																				
1. Componente	2. Plan Estratégico 2020 - 2024				3.1 Actividad Operativa	3.2 Meta	3.3 Línea base 2020	3.4 Meta por Período				3.5 Indicador	3.6 Tipo de Indicador (Ejemplo de Resultado)	3.7 Estructura	3.8 Fuente de datos del Indicador	3.9 Producción de Resultados o Resultados Esperados (Indicador al final y presupuesto)		3.10 Presupuesto Comenzado /	3.11 Resultado Esperado	3.12 Indicador	3.13 Fís.	3.14 Fin.	3.15 Unidad de medida	3.16 Frecuencia de medición	3.17 Dirección Operativa	Presupuesto Estimado 2021 Colones	7. Observaciones relevantes con relación al cumplimiento de las metas																																																																									
	3.1 Eje de Política	3.2 Objetivo Estratégico	3.3 Proyecto Estratégico/Activación Estratégica	3.4 Objetivo Operativo				3.4a 2021	3.4b 2022	3.4c 2023	3.4d 2024					3.10a Producción Comenzado /	3.10b Resultado Esperado										7.1 Específicas	7.2 Normas y Técnicas	7.3 Riesgos																																																																							
3. Tecnología y Procesos	3.1 Tecnología y Procesos	3.2 Tecnología y Procesos	3.3 Tecnología y Procesos	3.4 Tecnología y Procesos	3.5 Tecnología y Procesos	3.6 Tecnología y Procesos	3.7 Tecnología y Procesos	3.8 Tecnología y Procesos	3.9 Tecnología y Procesos	3.10 Tecnología y Procesos	3.11 Tecnología y Procesos	3.12 Tecnología y Procesos	3.13 Tecnología y Procesos	3.14 Tecnología y Procesos	3.15 Tecnología y Procesos	3.16 Tecnología y Procesos	3.17 Tecnología y Procesos	3.18 Tecnología y Procesos	3.19 Tecnología y Procesos	3.20 Tecnología y Procesos	3.21 Tecnología y Procesos	3.22 Tecnología y Procesos	3.23 Tecnología y Procesos	3.24 Tecnología y Procesos	3.25 Tecnología y Procesos	3.26 Tecnología y Procesos	3.27 Tecnología y Procesos	3.28 Tecnología y Procesos	3.29 Tecnología y Procesos	3.30 Tecnología y Procesos	3.31 Tecnología y Procesos	3.32 Tecnología y Procesos	3.33 Tecnología y Procesos	3.34 Tecnología y Procesos	3.35 Tecnología y Procesos	3.36 Tecnología y Procesos	3.37 Tecnología y Procesos	3.38 Tecnología y Procesos	3.39 Tecnología y Procesos	3.40 Tecnología y Procesos	3.41 Tecnología y Procesos	3.42 Tecnología y Procesos	3.43 Tecnología y Procesos	3.44 Tecnología y Procesos	3.45 Tecnología y Procesos	3.46 Tecnología y Procesos	3.47 Tecnología y Procesos	3.48 Tecnología y Procesos	3.49 Tecnología y Procesos	3.50 Tecnología y Procesos	3.51 Tecnología y Procesos	3.52 Tecnología y Procesos	3.53 Tecnología y Procesos	3.54 Tecnología y Procesos	3.55 Tecnología y Procesos	3.56 Tecnología y Procesos	3.57 Tecnología y Procesos	3.58 Tecnología y Procesos	3.59 Tecnología y Procesos	3.60 Tecnología y Procesos	3.61 Tecnología y Procesos	3.62 Tecnología y Procesos	3.63 Tecnología y Procesos	3.64 Tecnología y Procesos	3.65 Tecnología y Procesos	3.66 Tecnología y Procesos	3.67 Tecnología y Procesos	3.68 Tecnología y Procesos	3.69 Tecnología y Procesos	3.70 Tecnología y Procesos	3.71 Tecnología y Procesos	3.72 Tecnología y Procesos	3.73 Tecnología y Procesos	3.74 Tecnología y Procesos	3.75 Tecnología y Procesos	3.76 Tecnología y Procesos	3.77 Tecnología y Procesos	3.78 Tecnología y Procesos	3.79 Tecnología y Procesos	3.80 Tecnología y Procesos	3.81 Tecnología y Procesos	3.82 Tecnología y Procesos	3.83 Tecnología y Procesos	3.84 Tecnología y Procesos	3.85 Tecnología y Procesos	3.86 Tecnología y Procesos	3.87 Tecnología y Procesos	3.88 Tecnología y Procesos	3.89 Tecnología y Procesos	3.90 Tecnología y Procesos	3.91 Tecnología y Procesos	3.92 Tecnología y Procesos	3.93 Tecnología y Procesos	3.94 Tecnología y Procesos	3.95 Tecnología y Procesos	3.96 Tecnología y Procesos	3.97 Tecnología y Procesos	3.98 Tecnología y Procesos	3.99 Tecnología y Procesos	3.100 Tecnología y Procesos



Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2021



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.

5. Anexos

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:

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. 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 (dos perfiles de la Secretaría Técnica)

(Ver documentos adjuntos)

14a. Analista de Gestión Normativa.

14b. Coordinador de Contabilidad y Presupuesto.

Anexo No. 15:

Presupuesto Inicial para el Ejercicio Económico 2021, el Informe integral de presupuesto.

(Ver documento adjunto)

Anexo No. 16:

Orientaciones para la asignación de recursos del SBD- 2021.

(Ver documento adjunto)