**Banca para el Desarrollo**
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

CONSEJO RECTOR DE BANCA PARA EL DESARROLLO

# Informe de fin de gestión

Luis Alfredo Durán Araya

**Director Independiente del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo**

Marzo 2019

El presente informe se refiere a los principales resultados de mi gestión como Director Independiente del Consejo Rector, y se rinde de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 12 inciso e) de la Ley de Control Interno. El mismo corresponde para el período 22 de abril 2015 - 27 de febrero de 2019.

**Banca para el Desarrollo**
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

# CONTENIDO

**PRESENTACIÓN** ..... **2**
**RESUMEN EJECUTIVO** ..... **3**
**LABORES SUSTANTIVAS DEL CARGO** ..... **6**
**LOGROS ALCANZADOS** ..... **8**
a) Cambios en el ordenamiento jurídico ..... 8
b) Estado de la Autoevaluación de Control Interno. ..... 8
c) Estado de los indicadores institucionales ..... 10
d) Estado de cada uno de los fondos ..... 13
e) Aprobaciones relevantes durante mi gestión ..... 17
f) Estado de los proyectos más relevantes ..... 29
g) Sugerencias para la buena marcha de la institución ..... 44
h) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones de la CGR ..... 45
i) Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Externa ..... 46
j) Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones Comisión Evaluadora del SBD ..... 46
k) Informe del Banco Central de Costa Rica ..... 51
l) Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna. ..... 56

# PRESENTACIÓN

Se elabora el presente informe de fin de gestión, según la normativa interna vigente en el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República, aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno".

| |
|---|
| **Dirigido a**: Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo. |
| **Fecha del informe**: Marzo 2019. |
| **Nombre del funcionario**: Luis Alfredo Durán Araya. |
| **Nombre del Puesto:** Director Independiente. |
| **Período de Gestión**: 22 de Abril 2015 – 27 de Febrero 2019. |
| **Informe recibido en la Secretaría de Actas del Consejo Rector.**<br>**Recibido por:** Liliana Chacón Corrales<br>Coordinadora de Secretaria de Actas del Consejo Rector del SBD |
| **Informe recibido en la Unidad de Capital Humano:**<br>**Recibido por:** Licda. Cindy Rojas Molina –<br>Coordinadora de Capital Humano |

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe se refiere a los principales resultados de mi gestión en el cargo de Director Independiente del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo y se rinde en razón de lo estipulado en el Artículo 12 inciso e) de la Ley de Control Interno. Corresponde al período que va del 22 de abril de 2015 al 27 de febrero de 2019 y se elabora con la finalidad de entregarlo a la persona que me suceda en el puesto.

Entre los resultados más importantes se encuentra la aprobación de las Reformas a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley 8634, (la Ley 9274, noviembre 2014 y la Ley 9654, diciembre 2018) su Reglamento, lo que hace que actualmente todos los recursos del SBD estén en ejecución.

Las colocaciones del 2018 ascendieron a ¢153.974 millones en 26.540 operaciones de financiamiento. El crédito medio fue de ¢ 8,9 millones. Este nivel de colocaciones supera en 19% las colocaciones realizadas durante el 2017 (que alcanzaron ¢129.346 millones en 9.614 operaciones y un crédito medio de ¢13,4 millones).

El saldo de cartera a diciembre de 2018 fue de ¢143.893 millones.

Un dato muy importante al cierre del 2018 un 26,18% de las colocaciones se ubica en distritos de muy bajo y bajo índice de desarrollo social. El 46,06% se canalizó en regiones distintas a la central, lo cual, evidencia la promoción al desarrollo económico y social de zonas con mayores desigualdades de acceso al financiamiento.

Cabe destacar que una quinta parte de los recursos colocados por el Sistema de Banca para el Desarrollo, se dirigió hacia proyectos productivos liderados por mujeres, un 47,8% de la cartera total de crédito se canalizó en actividades agropecuarias y un 73,77% de los fondos se destina al apoyo de microempresarios, con un crédito promedio de 8,91 millones de colones por beneficiario.

Además, en temas de inclusión financiera, más de 3.099 operaciones de crédito que presentaban garantías insuficientes fueron respaldadas por avales y garantías, lo cual constituye una cartera de crédito superior a los 49.000 millones de colones, lo que permitió que estas mipymes tuvieran acceso a recursos bancarios del Sistema Financiero Nacional.

También, se aprobó una propuesta para implementar la estrategia tecnológica del Sistema de Banca para el Desarrollo (en adelante SBD), bajo la consigna de uso intensivo de la tecnología como norte de la organización y forma de buscar eficiencia y competitividad; sin duda, el apoyo a esta iniciativa facilitará soluciones tecnológicas innovadoras, confiables, eficientes y de alta calidad, que permitan estar alineadas a las estrategias y los objetivos del SBD. De esta manera el SBD contará con acceso a herramientas de última generación, para generar datos que permitan una visión real y objetiva del SBD y posibilite la toma de decisiones oportunas.

Por la necesidad que se tiene de determinar el impacto del SBD, el Consejo Rector impulsó varias iniciativas en la búsqueda de un dashboard que permita evaluar el impacto del SBD, generado en el uso de los recursos del Sistema de Banca, en favor de los sujetos beneficiarios de la Ley del SBD y el desarrollo del país. Con estos resultados el Consejo Rector puede ejercer de forma más eficiente y productiva su rectoría.

Adicionalmente, para continuar el eje estratégico y según los requerimientos que la Ley 8634 y sus Reformas replantea al SBD, se aprobó una propuesta de ajuste estructural[1] de la Secretaría Técnica del Consejo Rector, que responda en forma eficiente a una estrategia definida en función de su fin público y del traslado del Fonade[2] a la Secretaría Técnica. De esta manera, se autoriza a la Secretaría Técnica la aprobación del Manual de perfiles de puestos y el Manual de indicadores de desempeño.

Se continuó con el proceso de fortalecimiento institucional y se concretó la formulación de una visión estratégica para el período 2020-2024, en donde se fijaron seis grandes objetivos y siete objetivos habilitadores, cimientos y pelares y diez proyectos. Estos proyectos se establecieron a fin de fortalecer la canalización de recursos a los beneficiarios del SBD, la inclusión financiera, encadenamientos productivos, emprendedurismo, competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva y banca ética.

En este nuevo planteamiento estratégico, se refuerza la importancia de contar con una Plataforma Digital Integral del SBD, moderna, estable, continua y escalable que garantice servicios de alta calidad del SBD y que lleve al Sistema de Banca para el Desarrollo hacia la sistematización de sus servicios.

De la misma manera, se hace hincapié en esta estrategia, la importancia de adoptar un enfoque de gestión flexible (dinámica, polifuncional) con una actitud del talento humano orientada a la innovación, la medición de resultados y el compromiso social.

Cabe resaltar que durante mi gestión el fortalecimiento del área comercial se convirtió en uno de los ejes principales del Plan Estratégico Comercial, donde se destacan tres grandes acciones a seguir, como lo son: "masividad" para el tema de garantías, crédito y formación empresarial; "profundidad" por medio de los programas sectoriales y regionales, garantías selectivas y microcrédito; "canales de distribución" mediante generación de una red de intermediación, canales alternos y promoción dirigida e "innovación" eje transversal que está presente en los tres pilares de la estrategia del SBD.

Con el panorama de fortalecer los canales de distribución (operadores financieros), se aprobó un programa que permite al SBD acompañar a operadores financieros por medio de servicios de desarrollo empresarial, con el objetivo de ampliar la canalización de los recursos y dar servicios más accesibles, eficientes y oportunos al beneficiario MIPYME y al emprendedor.

---

[1] Para la realización de dicho ajuste se ha trabajado junto con la firma KPMG un proyecto de optimización y digitalización de procesos tanto del Fiduciario como de la Secretaría Técnica.
[2] Dicho traslado está fundamentado en la nueva reforma aprobada con Ley 9654 del 18 de marzo de 2019.

A fin de fortalecer las acciones del Sistema, se materializaron convenios con instituciones y organizaciones de gran relevancia a nivel nacional e internacional como el caso NAFINSA de México y la Embajada de Israel y a nivel nacional con organizaciones como el IICE-UCR, UNED, IICA, ICAP, CICAP, Fundación Omar Dengo (FOD), EARTH, AD-Astra Rocket, entre otros.

También reviste de mucha relevancia indicar la labor conjunta del SBD con la SUGEF y la CONASSIF en el desarrollo de una normativa diferenciada para el SBD, la cual es el marco general para la gestión de riesgo de crédito de las operaciones realizadas bajo la ley 8634 y sus Reformas y su reglamento.

Por otra parte, se firmó un convenio con la SUGEF, para el intercambio de información de operaciones crediticias amparadas a la ley 8634 y sus Reformas (incluye créditos y avales). Lo anterior faculta al SBD ingresar a las bases de datos de la SUGEF y extraer todas las operaciones reportadas por las entidades financieras que fueron catalogadas como SBD, de igual forma la SUGEF queda facultada a ingresar a los sistemas del SBD a extraer las operaciones de los operadores financieros no regulados por ellos, con el propósito de consolidar una base de datos (CIC-SBD) y poder hacer el cálculo de la calificación histórica crediticia de los deudores dentro del SBD.

Asimismo, cabe resaltar las acciones que desde el Consejo Rector impulsé con motivo de la atención a los desastres provocados por el Huracán Otto, mediante la disponibilidad de 20.000 millones de colones con el objetivo de que sean canalizados por medio de Operadores Financieros a los beneficiarios de la Ley 8634 y sus Reformas.

Finalmente, me es grato indicar también que por su parte la Comisión Evaluadora del SBD quien realizó durante el 2015 y 2016 su segundo informe de evaluación del Sistema encuentra que el cambio de la Ley 8634 es positivo y constata que los problemas detectados en la primera evaluación fueron despejados con la nueva ley y su reglamento, los avances en su implementación y se observan cambios favorables.

# LABORES SUSTANTIVAS DEL CARGO

La Ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo da funciones específicas al Consejo Rector, el Artículo 14, establece las siguientes:

a) Definir y coordinar las políticas y directrices que orienten el funcionamiento del SBD.

b) Establecer los parámetros de funcionamiento, administración y los mecanismos de control interno del 2016 conforme a esta ley.

c) Establecer las regulaciones necesarias para el funcionamiento operativo de los diferentes fondos que conforman el 2016.

d) Definir las estrategias y los mecanismos de cooperación y coordinación entre los integrantes del SBD.

e) Definir, por medio del reglamento respectivo, las políticas y directrices generales del funcionamiento de los fondos creados en esta ley.

f) Acreditar a los entes financieros y microfinancieros que participen en el SBD, así como excluirlos del SBD cuando no hayan cumplido las obligaciones establecidas en esta ley. En el caso de los entes y las organizaciones prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, deberá dar seguimiento y velar por la adecuada coordinación por medio de su Secretaría Técnica.

g) Remitir, anualmente, a la Comisión Permanente Especial para el Control del Ingreso y del Gasto Públicos de la Asamblea Legislativa, a la Contraloría General de la República y al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), un informe sobre el cumplimiento de las metas y los impactos sociales y económicos alcanzados con los recursos del SBD.

h) Definir y administrar el funcionamiento de la estructura administrativa de la Secretaría Técnica.

i) Mantener un sistema de información cruzado, permanente y actualizado, de los sujetos que han tenido acceso a los servicios del 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# LOGROS ALCANZADOS

## a) Cambios en el ordenamiento jurídico

Durante el desempeño de mis funciones en el puesto, se generaron los siguientes cambios en el entorno y el ordenamiento jurídico, que afectan la institución:

- Aprobación de la primera Reforma de la Ley de Banca para el Desarrollo, Ley 9274 (Publicada en la Gaceta No 72 jueves 27 de noviembre de 2014)
- Aprobación de la segunda Reforma de la Ley de Banca para el Desarrollo, Ley 9654 (Publicada en la Gaceta N.º 58 lunes 18 de marzo de 2019)

Durante mi gestión, uno de los logros más importantes alcanzados fue la aprobación y firma de la primera y segunda Reforma de la Ley de Banca para el Desarrollo, sin lugar a dudas, instrumentos que permitirán ampliar el acceso a recursos financieros a más emprendedores, pequeños y medianos empresarios y productores agropecuarios, mediante la inclusión financiera y económica.

Adicionalmente, a través de estas reformas se da la transformación del Fideicomiso en Fondo, lo que a su vez se genera un ahorro de alrededor de ¢1.287 millones anuales por concepto de comisión de Administración del Fideicomiso. Se eficientiza los tiempos de respuesta y atención hacia el beneficiario y se eliminan los posibles conflictos de intereses.

Asimismo, con estas reformas se consolida la Garantía del Estado para la consecución de líneas de crédito, el Fondo podrá contratar por principios constitucionales y se hacen reformas importantes en el fortalecimiento del emprendimiento.

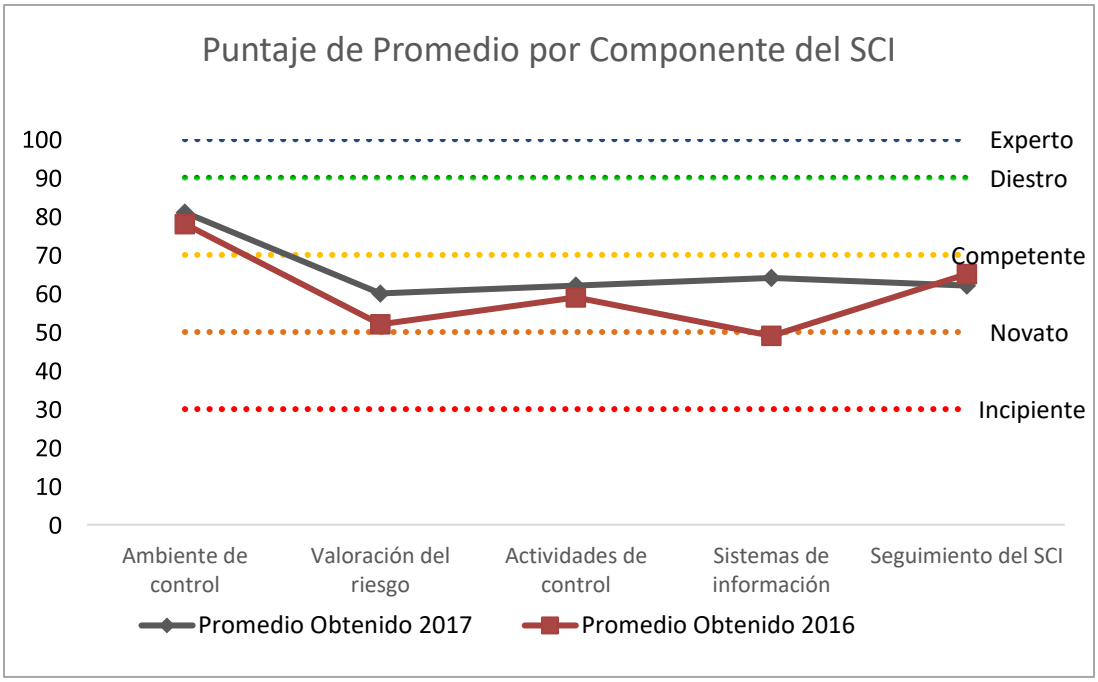
## b) Estado de la Autoevaluación de Control Interno.

Antes del año 2015, la institución contó con un modelo de autoevaluación de control interno que iba valorando los componentes del control interno, a saber: ambiente de control, valoración del riesgo, ambiente de control, actividades de control, sistemas de información y seguimiento del Sistema de Cumplimiento de Control Interno. El modelo se centró a verificar el avance que, como institución recientemente conformada, iba logrando en el cumplimiento pleno del Control Interno.

La Autoevaluación del Sistema de Control Interno desde el año 2015 hasta el 2017 se realizó utilizando la herramienta de Madurez del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República, con el fin de utilizar un modelo estandarizado para comprender el nivel de madurez de la organización. Inicialmente, en el año 2015 se obtuvo un resultado de 55% lo que correspondía al nivel de madurez "Competente", para el año 2016 la institución obtuvo un resultado de 61%, es decir 6 puntos porcentuales más arriba que el 2015, se mantienen en el mismo nivel de madurez denominado "Competente". Para el año 2017, se vuelve a aplicar la metodología de madurez del control y el resultado obtenido a

nivel institucional es de 66%, es decir 5 puntos porcentuales superior al 2016, llegando al en el límite superior del nivel de "Competente". En el gráfico 1 muestra el comparativo 2016-2017 de los puntajes obtenidos en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, demostrando que la organización logró avanzar de forma significativa en este periodo y en todos los componentes, especialmente en sistemas de información y en valoración de riesgos.

Gráfico 1




Fuente: Secretaría Técnica, 2018

Durante el periodo 2016 y 2017 , la Auditoría Interna realizó un par de estudios vinculados al tema de Autoevaluación, el primero corresponde al informe número CI-17-2016 titulado *"Auditoria del Proceso de Gestión de Riesgos"*, en el cual recomienda para dicho tema que: *"A nivel de control interno el proceso de autoevaluación de riesgos y controles se debe ajustar a la naturaleza de la organización y los procesos y las interrelaciones existentes, y el plan de mejoramiento del sistema de control debe de reflejar los planes de administración y mejoramiento de cada dependencia"*. El segundo informe es el número CI-12-2017 titulado "*Estudio de carácter especial sobre la evaluación del proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno del Sistema de Banca para el Desarrollo*", una de las recomendaciones principales corresponde a "*Que la Dirección de Riesgos por medio de la encargada de Control Interno incorpore la práctica de elaborar un Plan para la Autoevaluación que podría tener una periodicidad para 3 años. Este Plan debe establecer la evaluación continua del SCI que realiza cada director de área o encargado de proyecto y la evaluación global o anual …*

*…el proceso de Autoevaluación de riesgos y controles se deben ajustar a la naturaleza de la organización y los procesos".*

En concordancia con dichos informes, para el año 2018, se implementó la metodología elaborada por la Dirección de Riesgos a fin de establecer una única metodología que permita valorar riesgos y controles, donde los resultados se presentan por medio de matrices; para cada riesgo se evalúan la efectividad de los controles y planes para asegurar una mitigación razonable de los riesgos latentes.

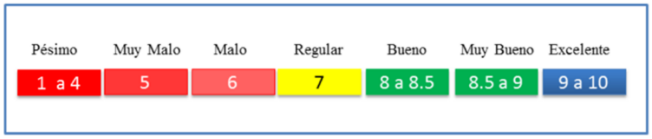
## c) Estado de los indicadores institucionales

### Indicadores de operación institucional

En el siguiente cuadro se presentan los principales indicadores institucionales al cierre de diciembre 2018.

**Cuadro 1**
**Indicadores institucionales de Operación**
**31 de diciembre de 2018**

| ASPECTO | LOGRO |
|---|---|
| Ejecución presupuestaria | Al cierre de 2018, se obtiene una ejecución presupuestaria del 85%. |
| Ejecución del POI | Al cierre de 2016 se obtiene una ejecución del Plan Operativo Institucional del 96.38%. |
| Autoevaluación de Control Interno | El promedio general de madurez del Sistema de Control Interno (SCI), obtenido de la autoevaluación anual de control interno que corresponde a un nivel de madurez institucional de "Competente", para lo cual se iniciaron planes de atención a las brechas determinadas. |
| Colocaciones al 31 de diciembre de 2018 | Las colocaciones del 2018 ascendieron a ¢153.974 millones en 26.540 operaciones de financiamiento. El crédito medio fue de ¢ 8,9 millones. Este nivel de colocaciones supera en 19% las colocaciones realizadas durante el 2017 (que alcanzaron ¢129.346 millones en 9.614 operaciones y un crédito medio de ¢13,4 millones). |
| Préstamos otorgados a MiPymes. | Más de 30.000 soluciones de crédito. |
| Saldo de cartera de crédito al 31 de diciembre de 2018. | El saldo de cartera a diciembre de 2018 fue de ¢143.893 millones |
| Evaluación de la calidad de los servicios brindados por la ST y el FINADE | • La Secretaría Técnica obtiene una calificación de 9,02% en el 2016, en el 2017 de 9,13% y en el 2018 de 9,24%.<br>• El FINADE obtiene una calificación de 8,97% en el 2016, en el 2017 8,96% y de 8,92% en el 2018.<br><br>Donde una calificación que sete entre 9 a 10 representa la "Excelencia". |

| ASPECTO | LOGRO |
|---|---|
| |  |
| Operadores Financieros acreditados | • Más de 50 Operadores Financieros que permiten una cobertura a nivel nacional. |
| Evaluación aplicada a los Operadores Financieros y la calidad de los servicios brindados a los beneficiarios del SBD | Índice de Satisfacción de Beneficiarios del SBD con relación al servicio recibido por los Operadores Financieros se obtiene una calificación de 9,28% en el 2016. Para el 2017 se obtuvo una calificación de 9,22% y para el 2018 de 9,34%.<br> |

## Cumplimiento del POI 2018

Los resultados del Plan Operativo Institucional (POI) al cierre de 2018 son los siguientes:

El cumplimiento en la ejecución del POI 2018 fue de un 96.38%. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los resultados obtenidos para cada uno de los componentes planteados en el POI-2018.

### Cuadro 2

### Resumen de resultados en la ejecución del POI 2018
### Al 31 de diciembre de 2018.

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

**Fuente:** Sistema BI – Secretaría Técnica SBD 2019

## d) Estado de cada uno de los fondos

La meta de colocación de crédito del SBD para el período 2018 es de 363.706 millones de colones, del cual se obtuvo un saldo al 31 de diciembre de 2018 de 369.470 millones de colones, para un cumplimiento en colocación de recursos del 102%.

En la siguiente table se presenta el desglose de las colocaciones por fondo.

**Cuadro 3**

| FONDOS Y RECURSOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 9274<br>Consolidado mensual de saldos según Estados Financieros<br>2018 | | |
|---|---|---|
| **FONDOS** | **Proyección** | **Saldos al 31/12/2018** |
| **FINADE** | | |
| Fondo de Financiamiento | 131.394.000.000 | 133.061.000.000 |
| **Subtotal saldo de cartera** | **131.394.000.000** | **133.061.000.000** |
| | | |
| **FONDO DE CRÉDITO DE DESARROLLO (FCD)** | | |
| **Subtotal saldo de cartera** | **60.017.000.000** | **43.170.000.000** |
| | | |
| **FONDO DE FINANCIAMIENTO DE DESARROLL** | | |
| **Subtotal saldo de cartera** | **83.115.000.000** | **85.267.000.000** |
| | | |
| **BANCOS PRIVADOS ACOGIDOS AL INCISO ii) art.59 Ley 1644.** | | |
| **Subtotal saldo de cartera** | **89.180.000.000** | **107.972.000.000** |
| **Total de saldo de cartera** | **363.706.000.000** | **369.470.000.000** |
| | | |
| **Meta del crecimiento según Plan estratégico (PE). Gestionar en los próximos 5 años, un crecimiento anual del saldo total de los créditos al menos el 2,5 del crecimiento porcentual del PIB nominal registrado a diciembre de cada año.** | **363.706.000.000** | **102%** |

Fuente: Secretaría Técnica, 2019

El FINADE obtuvo al 31 de diciembre de 2018 un saldo de cartera del Fondo de Financiamiento es de 133.061 millones de colones (101% de cumplimiento). El Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD) se obtuvo un saldo de cartera de 43.170 millones de colones (72% de cumplimiento), un saldo de cartera del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo

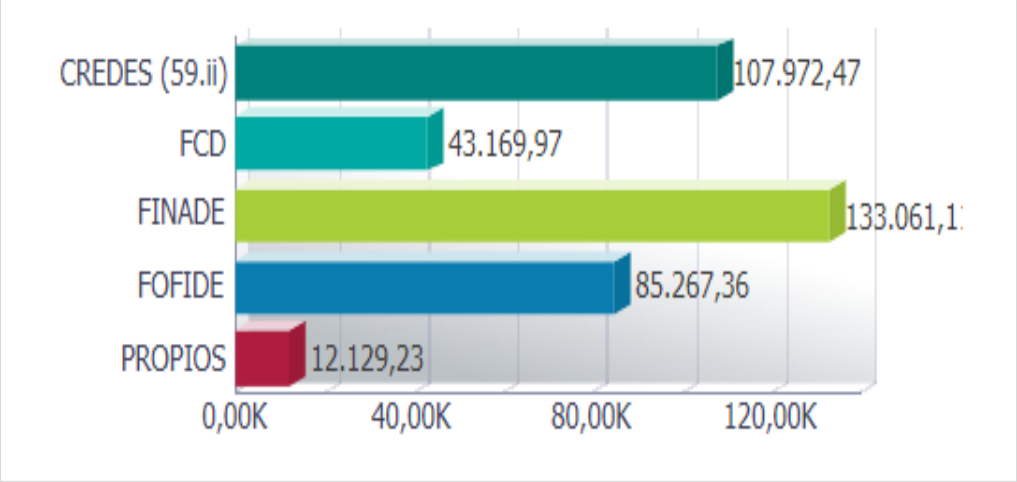
de 85.267 millones de colones (102,6% de cumplimiento) y un saldo de cartera de Bancos privados acogidos al inciso ii) de 107.972 millones de colones (121% de cumplimiento).

Al cierre del período 2018 las colocaciones totales acumuladas ascienden a 447.476 millones de colones con un saldo actual de 381.600 millones de colones entre crédito y avales. Las operaciones activas (en número de créditos) de 50.196 y 27.360 deudores. Durante el 2018 han colocado recursos 45 operadores financieros. El crédito promedio es de 8,91 millones de colones. La colocación de recursos al sector agropecuarios es del 47,8% y al sector de microcrédito del 21,1%.

En la ilustración 1 se muestra el saldo al 31 de diciembre de 2018 para el fondo de CREDES (59 ii) es de 107.972,47 millones de colones, para el FCD de 43.169,97 millones de colones, para el FINADE de 133.061,10 millones de colones, para el FOFIDE de 85.267,36 millones de colones y con fondos propios de 12.129,23 millones de colones.

*Gráfico 2: Saldo actual por fondo (millones de colones)*

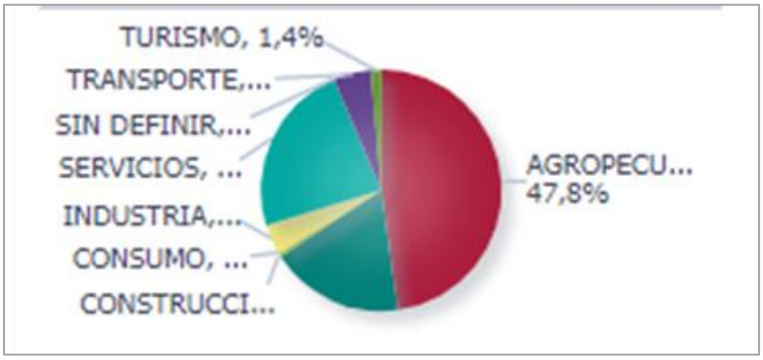
*Al 31 de diciembre de 2018*




Fuente: Secretaría Técnica, 2019

En la siguiente ilustración se muestra la colocación de recursos por sector productivo. El sector con mayor colocación de recursos es el sector agropecuario con un 47.8%.

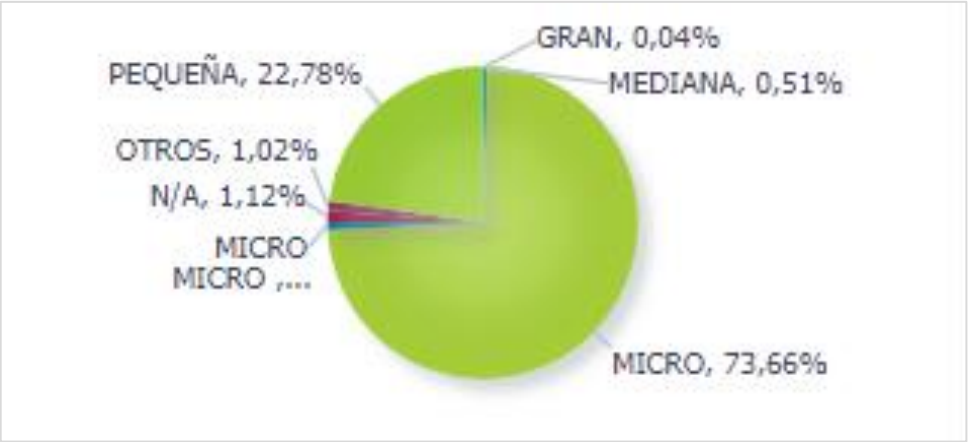
*Gráfico 3: Colocación de recursos por sector productivo (%)*
*Al 31 de diciembre de 2018*




Fuente: Secretaría Técnica, 2019

En cuanto a la colocación de recursos por tamaño de empresa, la microempresa obtuvo la mayor colocación con un 73,66%, la pequeña con un 22,78% y la mediana con un 0,51%.

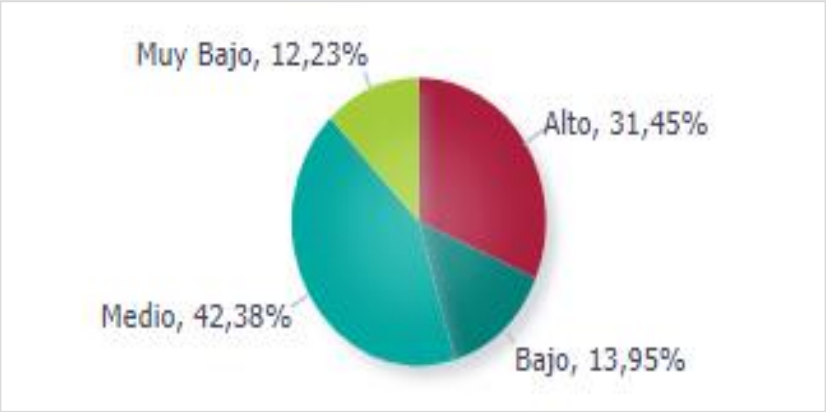
*Gráfico 4: Colocación de recursos por tamaño de empresa (%)*
*Al 31 de diciembre de 2018*




Fuente: Secretaría Técnica, 2019

En relación con la colocación de recursos según el Índice de Desarrollo Social, se tiene que el 12,23% se coloca en localidades de muy bajo desarrollo social, el 13,95% en localidades de bajo desarrollo social y el 42,38% en localidades de medio desarrollo social.

*Gráfico 5: Colocación de recurso según el Índice de Desarrollo Social (%)*
*Al 31 de diciembre de 2018*




Fuente: Secretaría Técnica, 2019

En el siguiente cuadro se muestra que al cierre del periodo del 2018 el SBD obtiene una penetración del 96.7% a nivel nacional y del 100% de penetración a nivel de cantones. El 21,1% del saldo en microcréditos, el 13.3% en operadores no regulados, el 20,7% en mujeres, el 27,6% en sectores prioritarios, el 44.7% en zonas rurales.

*Cuadro 4: Porcentaje de Saldos de colocación (%)*
*Al 31 de diciembre de 2018*

| Medidas | Porcentaje de colocación |
|---|---|
| **Distribución % Penetración** | 96.7% |
| **Cantones % Penetración** | 100.0% |
| | |
| **% Saldos en Microcréditos** | 21.1% |
| **% Saldos en No regulados** | 13.3% |
| **% Saldos en Mujeres** | 20.7% |
| **% Saldos en Sectores Prioritarios** | 27.6% |
| **% Saldos en Zonas Rurales** | 44.7% |

Fuente: Secretaría Técnica, 2019

## e) Aprobaciones relevantes durante mi gestión

De inmediato, se presentan las aprobaciones más relevantes realizadas desde mi gestión como representante independiente.

**Año_2015**

- Aprobación del Modelo de acreditación para la acreditación, aprobación y seguimiento de operadores financieros y programas en el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). Acuerdo AG- AG-1270-157-2015, de la Sesión Ordinaria 157-2015 del 22 de abril del 2015.

- Aprobación del el Reglamento a la Ley del "Programa de apoyo y reactivación de las MIPYMES del sector turismo costarricense, Ley 9339", del 23 de noviembre del 2015. De igual forma se retransmite el Acuerdo AG-1280-161-2015 aprobado por el Consejo Rector, relacionado con el referido Programa. Sesión Ordinaria 161-2015, del 27 de mayo del 2015.

- Aprobación de acreditaciones y programas de los siguientes operadores financieros:

| Operador financiero | Acuerdo de Acreditación | Acuerdo Aprobación programas |
|---|---|---|
| Banco Improsa | AG-1282-162-2015 | AG-1283-162-2015 |
| Bac San José | AG-1284-162-2015 | AG-1285-162-2015 |
| Banco de Costa Rica | AG-1286-162-2015 | AG-1287-162-2015 |
| Coopenae R.L | AG-1288-162-2015 | AG-1289-162-2015 |
| Coopeservidores R.L | AG-1290-162-2015 | AG-1291-162-2015 |
| Coopemontecillos , R.L | AG-1308-164-2015 | AG-1308-164-2015 |
| Banco Crédito Agrícola de Cartago | AG-1352-171-2015 | AG-1354-171-2015 |
| Cooparroz, R.L | AG-1355-171-2015 | AG-1356-171-2015 |
| Banco Popular | AG-1369-173-2015 | AG-1370-173-2015 |
| BCT | AG-1372-173-2015 | AG-1372-173-2015 |
| Coopegrecia R.L | AG-1412-179-2016 | AG-1413-179-2016 |
| MUCAP | AG-1414-179-2016 | AG-1415-179-2016 |
| AFM Asesores Financieros Múltiples S.A | AG-1416-179-2016 | AG-1417-179-2016 |
| Bandecosa | AG-1418-179-2016 | AG-1419-179-2016 |
| Desyfin | AG-1431-181-2016 | AG-1432-181-2016 |
| ACORDE | AG-1433-181-2016 | AG-1434-181-2016 |
| Coopetarrazú R.L | AG-1435-181-2016 | AG-1436-181-2016 |
| Coopeamistad R.L | AG-1437-181-2016 | AG-1438-181-2016 |
| Coope San Marcos R.L | AG-1439-181-2016 | AG-1440-181-2016 |
| Coonaprosal, R.L | AG-1441-181-2016 | AG-1442-181-2016 |
| FUNDECOCA | AG-1458-182-2016 | AG-1459-182-2016 |
| CAFSA | AG-1460-182-2016 | AG-1461-182-2016 |
| Coopeagri R.L | AG-1480-185-2016 | AG-1481-185-2016 |
| CREDECOOP R.L | AG-1482-185-2016 | AG-1483-185-2016 |
| Coopealianza R.L | AG-1484-185-2016 | AG-1485-185-2016 |
| Coopeatenas R.L | AG-1486-185-2016 | AG-1487-185-2016 |
| Coopepalmares R.L | AG-1508-188-2016 | AG-1509-188-2016 |

| | | |
|---|---|---|
| Banco Improsa | AG-1510-188-2016 | AG-1511-188-2016 |
| FUDECOSUR | AG-1513-188-2016 | AG-1514-188-2016 |
| Coopevictoria R.L | AG-1515-188-2016 | AG-1516-188-2016 |
| Coocique R.L | AG-1517-188-2016 | AG-1518-188-2016 |
| Coop de Productores de Leche, RL | AG-1519-188-2016 | AG-1520-188-2016 |
| Coopronaranjo R.L. | AG-1560-193-2016 | AG-1561-193-2016 |
| ASOPROSANRAMÓN | AG-1562-193-2016 | AG-1563-193-2016 |
| FUNDEBASE | AG-1589-197-2016 | AG-1590-197-2016 |
| FIDERPAC | AG-1591-197-2016 | AG-1592-197-2016 |
| COOPELECHEROS R.L | AG-1593-197-2016 | AG-1594-197-2016 |
| COOPEDOTA R.L | AG-1595-197-2016 | AG-1596-197-2016 |
| Agrileasing Latinoamericana S.A | AG-1637-203-2017 | AG-1638-203-2017 |
| APACOOP | AG-1639-203-2017 | AG-1640-203-2017 |
| COOPESPARTA | AG-1704-209-2017 | AG-1705-209-2017 |
| EDESA S.A | AG-1706-209-2017 | AG-1707-209-2017 |
| COOPEBRISAS R.L. | AG-1741-214-2017 | AG-1742-214-2017 |
| CAFSA S.A. | AG-1743-214-2017 | AG-1744-214-2017 |
| SAVA | AG-1745-214-2017 | AG-1746-214-2017 |
| Fundación Mujer | AG-1799 -222-2018 | AG-1800-222-2018 |
| COOPEMAPRO R.L. | AG-0010-03-2018 | AG-0011-03-2018 |
| Coopronaranjo R. | AG-0108-19-2018 | AG-0109-19-2018 |
| COOPEPURISCAL R.L | AG-0110-19-2018 | AG-0111-19-2018 |
| Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas | AG-0112-19-2018 | AG-0113-19-2018 |

- Aprobación del Modelo de Tasas y Márgenes y ajuste de la Tasa de Desarrollo ACUERDO-AG-1313-165E-2015. Sesión Extraordinaria 165E-2015, del 20 de julio de 2015.

- Aprobación de la instauración de la Comisión Evaluadora para el período 2011-2015, ACUERDO-AG-1318-166-2015, Sesión Extraordinaria 166-2015, del 29 de julio de 2015.

- Aprobación del Modelo de Evaluación de Impactos presentado por el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas. AG-1319-166-2015, Sesión Ordinaria del 29 de julio de 2015.

- Aprobación de la participación del Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), como contraparte con la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios, de la Universidad de Costa Rica (UCR), en el Proyecto "Estudio de Factibilidad para el establecimiento de una subasta de productos hortícolas en la Provincia de Cartago", con un aporte de ₡83.343.341 millones de colones (ochenta y tres millones trescientos cuarenta y tres mil trescientos cuarenta y un colones exactos), del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE). Acuerdo AG-1324-167-2015, Sesión Ordinaria 167-2015, del 12 de agosto del 2015.

- Aprobación del Apoyo al Programa "Territorios Seguros" con un aporte por un monto de ₡28.600.000,00 (veintiocho millones seiscientos mil colones exactos); de la partida del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), ACUERDO-AG-1325-167-2015, Sesión Ordinaria 167-2015, del 12 de agosto del 2015.

- Aprobación del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo acuerda apoyar como contraparte, con los recursos correspondientes al 15% del presupuesto del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), al Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica, el seguimiento del proyecto denominado "Proyecto de actualización profesional y acompañamiento técnico del Colegio de Ingenieros Agrónomos para emprendedores y emprendedoras", ejecutado por el Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica. El monto a financiar por parte del SBD será por la suma de ₡15.838.000 (quince millones ochocientos treinta y ocho mil colones exactos), para realizar las actividades planificadas a ejecutarse en un período de dos años. El aporte del SBD corresponde a un 84% de la totalidad del costo y el 16% restante será aportado por el Colegio de Ingenieros Agrónomos. Acuerdo ACUERDO-AG-1330-167-2015, Sesión Ordinaria 167-2015, del 12 de agosto del 2015.

- Aprobación de las Políticas y Lineamientos del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, para la ejecución del 15% del presupuesto ordinario y extraordinario que el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) debe aportar al SBD, conforme lo establece la Ley 9274 "Reforma Integral de la Ley 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y Reforma a Otras Leyes", de fecha 12 de noviembre del 2014, publicada en La Gaceta N°229, del 27 de noviembre del 2014. Acuerdo ACUERDO-AG-1331-167-2015, Sesión Ordinaria 167-2015 del 12 de agosto del 2015.

- Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2016-2020, cuyo documento marcará la pauta y el norte del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) para los siguientes 5 años de gestión, definiendo la Misión, la Visión, los Valores y demás contenidos estratégicos para el quinquenio 2016-2020. Acuerdo ACUERDO-AG-1339-170-2015, Sesión Ordinaria del 23 de Setiembre del 2015.

- Aprobación del Modelo de Gestión Normativa del SBD, ACUERDO-AG-1359-172-2015, Sesión Ordinaria del 28 de octubre de 2016.

- Aprobación de la plantilla única propuesta, para recabar la información de cada una de las operaciones colocadas con recursos del SBD (FINADE, FOFIDE, FCD y Artículo 59 inciso ii), con el fin de crear una base de datos que proporcione la información necesaria para dar cumplimiento a los requerimientos de la Ley del SBD. Acuerdo AG-1360-172-2015, Sesión Ordinaria 172-2015 28 de octubre del 2015.

- Aprobación del Plan Estratégico Comercial del SBD. Acuerdo AG-1379-174-2015 de la Sesión 174-2015 16 de diciembre del 2015.

**Año_2016**

- Aprobación de la Estrategia Integral de Publicidad, presentada por la Agencia HWP, para informar a los diferentes sectores de interés y el público en general, acerca de los beneficios que brinda Banca para el Desarrollo para impulsar al sector productivo, dando acceso a créditos para proyectos viables y factibles de las Mipymes. ACUERDO AG-1396-176-2016, de la de la Sesión Ordinaria 176-2016 del 27 de enero de 2016.

- Aprobación del uso de la "Política sobre el manejo de inversiones, liquidez y riesgos asociados en moneda nacional y extranjera", que tiene el Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), aprobada mediante el Acuerdo AG-1405-177-2016, de la Sesión Ordinaria 177-2016, celebrada el 10 de febrero del año 2016, para el manejo de los recursos institucionales. Acuerdo AG-1406-177-2016, de la Sesión 177-2016 del 10 de febrero de 2016.

- Suscripción del Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), para el fortalecimiento de los Centros Regionales de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (CREAPYME) ACUERDO AG-1422-179-2016, Sesión 179-2016, del 24 de febrero del 2016.

- Aprobación del Reglamento para la Contratación de espacios en Medios de Comunicación Social, Acuerdo AG-1425-180-2016, Sesión 180-2016 del 30 de marzo del 2016.

- Aprobación de las gestiones necesarias ante Ministro del Ministerio de Hacienda, con el fin que se giren las instrucciones necesarias para el Ministerio a su cargo proceda con las acciones pertinentes para la transferencia de recursos al Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), por concepto de lo establecido en el artículo 59, inciso H) de la Ley del Impuesto sobre la Renta, ley número 7092. Acuerdo ACUERDO-AG-1451-182-2016, Sesión Ordinaria 182-2016, del 13 de abril de 2016.

- Aprobación mediante el Acuerdo AG-1462-182-2016, establecer la Tasa Básica Pasiva (TBP) que calcula el Banco Central de Costa Rica como tasa de referencia para colocación de los recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE). Sesión Ordinaria 182-2016, del 13 de abril de 2016.

- Aprobación del Código de Ética de los colaboradores del Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual incluye un conjunto de normas éticas y de conducta que atiendan el interés público y aseguren que las decisiones que se toman se ajusten entera y exclusivamente a la imparcialidad y a los objetivos de la institución. Acuerdo AG-1466-183-2016, Sesión 183-2016 del 27 de abril del 2016.

- Aprobación de Reglamento Interno de Contratación Administrativa, el cual establece las normas generales aplicables a los trámites de contratación de obra, bienes y servicios que lleva a cabo el SBD y regular la administración y el funcionamiento de la información

de toda persona física o jurídica, que desee ofrecer bienes y servicios al Sistema de Banca. Acuerdo AG-1467-183-2016, Sesión 183-2016 del 27 de abril del 2016.

- Aprobar los términos del Convenio a suscribirse entre el Sistema de Banca para el Desarrollo, la Cámara de Industrias de Costa Rica y la Universidad Técnica Federico Santa María. Acuerdo AG-1472-184E-2016, Sesión 4 de mayo 2016.

- Aprobación del Convenio Específico con la Universidad EARTH, para la ejecución del Proyecto denominado "Centro de excelencia en Agricultura de Precisión en la EARTH La Flor, para los agricultores de Guanacaste: sembrando innovación para cosechar prosperidad", presentado por la EARTH, el cual pretende promover una agricultura más competitiva, más eficiente con los recursos (especialmente agua) por medio del uso inteligente de nuevas tecnologías de agricultura de precisión, incentivando prácticas de producción más adaptadas a las sequias y al cambio climático en Guanacaste. ACUERDO-AG-1475-185-2016, del 11 de mayo de 2016.

- Aprobación de la modificación integral del portafolio de los productos del SBD, de cara a la aplicación de la nueva normativa, fines, propósitos y objetivos que rigen el SBD. ACUERDO-AG-1490-186E-2016, Sesión Extraordinaria 186-E, del 18 de mayo del 2016.

- Autorización de la firma del Convenio Marco de cooperación a suscribirse entre la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD); convenio que establece las bases de una cooperación recíproca para la ejecución de proyectos de cooperación, acordes con las respectivas políticas internas, que involucran: coordinación, colaboración y planificación de las actividades conjuntas en las áreas de la docencia la investigación, la extensión; asignación de personal académico, técnico y administrativo; intercambio de asistencia técnica e instalaciones para el desarrollo, la ejecución de proyecto. ACUERDO-AG-1504-188-2016, de la Sesión Ordinaria 188-2016, del 29 de junio de 2016.

- Aprobación de la suscripción del Convenio Marco de Cooperación e intercambio de información a suscribirse entre la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). ACUERDO-AG-1506-188-2016, del 29 de junio de 2016.

- Aprobación del Manual de Indicadores presentado por la Secretaría Técnica del SBD para el cumplimiento del Plan Estratégico Interinstitucional 2016-2020. AG-1526-189-2016, de la Sesión 189-2016 del 13 de julio de 2016.

- Aprobación de la firma del Convenio General de Cooperación Técnica entre Banca para el Desarrollo (SBD) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y con la solicitud de un estudio sectorial para la identificación y mapeo de toda la cadena de valor asociada a la actividad de ganadería mayor. AG-1536-191-2016, AG-1537-191-2016 y el AG-1538-191-2016 de la Sesión 191-2016 del 27 de julio de 2016

- Aprobación de la Propuesta de modificación a las Políticas y lineamientos del Consejo Rector para la ejecución del 15% del presupuesto que el Instituto Nacional de

Aprendizaje (INA) aporta al SBD, mediante el Acuerdo AG-1543-192-2016, Sesión 192-2016 del 24 de agosto del 2016.

- Aprobación para el inicio de los trámites que se requieran a efecto de inscribir al Sistema de Banca para el Desarrollo como Operador ante el Banco Mundial y tener la posibilidad de gestionar recursos en temas de fondos verdes. AG-1546-192-2016, Sesión 192-2016 del 24 de agosto del 2016.

- Aprobación del Acuerdo AG-1550-193-2016, de la Sesión Ordinaria 193-2016, mediante el cual el Órgano Rector acuerda autorizar la firma del Convenio Marco de Cooperación entre la Fundación Omar Dengo y el SBD; cuyo propósito es acordar y ejecutar procesos de cooperación y coordinación a efectos de financiar, diseñar e implementar programas y proyectos que agreguen valor a los sujetos beneficiarios del Sistema de Banca para el Desarrollo, que sean aprobados y acreditados por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo y coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales, que permita ejecutar las obligaciones establecidas en la Ley 9274 que reformó la No. 8634 y su Reglamento.

- Aprobación de la participación del Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), como contraparte con PROCOMER, para ejecutar el "Proyecto de Certificaciones para la Exportación – (CERTEX)", con un aporte de $100.000 (cien mil dólares exactos), del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), de acuerdo con lo establecido en el artículo 15 de la Ley 9274 del SBD. Acuerdo AG-1565-194-2016, Sesión 194-2016 28 de Setiembre del 2016.

- Aprobación de la Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo. ACUERDO-AG-1572-195-2016, Sesión 195-2016 12 de octubre del 2016.

- Autorizar la firma del Convenio a suscribirse entre el TSE y la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD, AG-1581-196-2016, de la Sesión 196-2016, del 26 de octubre del 2016.

- Aprobación de dar por recibido a satisfacción el Informe de la Comisión Evaluadora denominado "Valoraciones, conclusiones y recomendaciones de la Comisión Evaluadora del Sistema de Banca para el Desarrollo 2016", que corresponde al período del 2012 a junio 2016. AG-1582-196-2016, de la Sesión 196-2016, del 26 de octubre del 2016.

- Aprobación del Reglamento operativo sobre la actividad crediticia de primer y segundo piso de los Bancos participantes en el Sistema de Banca para el Desarrollo AG-1583-197-2016, Sesión del 197-2016 09 de noviembre del 2016.

- Aprobación de ampliar el Contrato "FIDEICOMISO FINADE/BCR 2012", suscrito con el Banco de Costa Rica en calidad de Fiduciario, por un período de un año, renovable de forma automática por otro año más, a no ser que se comunique la no continuidad formalmente con al menos tres meses de anticipación a la finalización del primer año;

mismo que correrá a partir del día 5 de marzo del 2017. AG-1603-198-2016, Sesión 198-2016 del 23 de noviembre de 2016.

- Aprobación de la propuesta de la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo para llevar a cabo, conjuntamente con la UNED, el Programa "Técnico en Banca para el Desarrollo", el cual estará orientado en su totalidad a los operadores financieros. AG-1604-198-2016, Sesión 198-2016 del 23 de noviembre de 2016.

- Realización de gestiones para que las Juntas Directivas y las Gerencias Generales de los Bancos Públicos, con Licencia de Operador Financiero tipo (AAA): Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica y Banco Popular y de Desarrollo Comunal, apoyar con una rápida, eficiente y eficaz canalización de recursos del "Programa de Atención de Emergencias Nacionales" del Sistema de Banca para el Desarrollo, el que ha sido dotado con la suma de 20.000 millones de colones, para coadyuvar con el proceso de reconstrucción económica de los zonas afectadas por el Huracán Otto y demás efectos climáticos ocasionados por este fenómeno atmosférico. Asimismo, que simplifiquen, en la medida de lo posible, los trámites para solicitud de crédito, agilizar los procesos de resolución y formalización de los préstamos; así como establecer un alto nivel de prioridad a las solicitudes que realicen los beneficiarios de la Ley 9274. Adicionalmente que se designe oficinas especializadas para la gestión de los créditos para la reactivación económica de las zonas afectadas, funcionarios responsables, protocolos de atención, requisitos, estrategia de atención y mecanismos de comunicación y divulgación de información hacia los ciudadanos, a fin de orientar la demanda hacia una oferta claramente estructurada y sistematizada, que permita eliminar la incertidumbre y se logré una gestión eficiente y eficaz, en beneficio del interés público y la satisfacción de las necesidades de las Mipymes. AG-1616-199E-2016, Sesión 199E-2016 25 de noviembre del 2016

- Realización de gestiones ante la Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la conformación de un equipo multidisciplinario de profesionales y técnicos dedicados a tiempo completo en el apoyo de las Mipymes a afectadas por los efectos climáticos asociados con el Huracán Otto, a fin de brindarles asistencia técnica y acompañamiento empresarial en el campo, que les permita constituir los planes de inversión requeridos por los Operadores de Financieros para la tramitación de créditos empresariales orientados hacia una rápida y efectiva reactivación económica. Así como la designación de los funcionarios responsables a cargo de este importante proyecto, los cuales deberán contar con el empoderamiento necesario para la toma de decisiones oportunas, protocolos de atención, requisitos, estrategia de atención y mecanismos de comunicación y divulgación de información hacia los ciudadanos, a fin de orientar la demanda hacia una oferta claramente estructurada y sistematizada, que permita eliminar la incertidumbre y se logré una gestión eficiente y eficaz, en beneficio del interés público y la satisfacción de las necesidades de las Mipymes. AG-1617-199E-2016, Sesión 199E-2016 25 de noviembre del 2016.

- Aprobación de exonerar de la comisión de formalización establecida en el "Programa de Atención de Emergencias Nacionales del SBD", aprobado mediante el Acuerdo AG-1614-199E-2016 de la Sesión Extraordinaria 199E-2016 del 25 de noviembre 2016, para el

FINADE en 0.5% siempre y cuando el Operador exonere de igual manera su comisión; esto con el fin de poder mejorar las condiciones a los sujetos beneficiarios que fueron afectados por el Huracán Otto. Adicionalmente se autorizó a los Operadores Financieros que utilicen Líneas de avales, para que, en las zonas de afectación del Huracán Otto, el monto máximo a garantizar por el FINADE sea de hasta 90 millones de colones. AG-1619-199E-2016, Sesión 199E-2016 25 de noviembre del 2016.

- Aprobación de la firma del Convenio Marco de cooperación a suscribirse entre la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). AG-1620-199E-2016, Sesión 199E-2016 25 de noviembre del 2016.

- Aprobación de la firma de un Convenio marco de cooperación entre el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas (CPCECR) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), con contenido técnico y económico, para la prestación de servicios dirigidos tanto a los beneficiarios de la Ley 9274 "Reforma Integral de la Ley 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y Reforma a Otras Leyes", AG-1621-200-2016, Sesión 200-2016 del 14 de diciembre del 2016.

**Año_2017**

- Aprobar el Modelo de Avales de Cartera en sus modalidades de "Primeras Pérdidas" y "Con Fondo de Contragarantías" de conformidad con la propuesta presentada conjuntamente por la Dirección de Riesgo y la Dirección Ejecutiva. Es un modelo de cobertura financiera, mediante el cual el Fondo de Avales del FINADE comparte con los operadores financieros acreditados el riesgo de crédito del financiamiento otorgado a los sujetos beneficiarios de la Ley 9274. Dicho de otra forma, el operador financiero otorga el crédito, y el FINADE el respaldo con lo cual se incentiva la mayor colocación de recursos en actividades productivas. AG-1629-202-2017 de la sesión Ordinaria 202-2017, del 11 de enero de 2017.

- Aprobación de la propuesta acerca de la posibilidad de apoyar la reconstrucción de las zonas afectadas por el paso del Huracán Otto, específicamente en El Cantón de Upala, mediante esquemas de capital semilla o capital riesgo. ACUERDO AG-1630-202-2017, Sesión Ordinaria 202-2017, del 11 de enero de 2017.

- Aprobación del Informe de Resultados del Cuadro de Mando Integral (CMI) y Plan Operativo Institucional (POI), correspondiente al ejercicio económico del 2016, el cual muestra un resultado promedio del 98%. ACUERDO AG-1633-203-2017, Sesión Ordinaria 203-2017 del 25 de enero de 2017.

- Participé en la aprobación de la firma del Convenio de Cooperación a suscribirse entre la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (en adelante PROCOMER) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (En adelante SBD) para la implementación del Componente III del Proyecto Innovación para la Internacionalización, cuyo objetivo es internacionalizar las pequeñas y medianas empresas (Pymes) intensivas en

conocimiento y los emprendimientos con un alto componente de innovación, aumentando su productividad y competitividad. ACUERDO-AG-1643-204-2017

- Participé en la aprobación de la firma del Convenio Convenio Marco de Cooperación entre el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica y el Sistema de Banca para el Desarrollo. AG-1644-204-2017.

- Participar en la autorización del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo para la ampliación en el plazo del Programa de Fomento para la Asociatividad, pasando de 6 años a un máximo de hasta 10 años, según la capacidad de pago del beneficiario-deudor. AG-1655-205-2017.

- Participar en la solicitud a la Secretaría Técnica del SBD, para realizar las gestiones operativas que se consideren necesarias, a efecto de renovar el Convenio de Colaboración suscrito entre Nacional Financiera (NAFIN) de México y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD); convenio que establece las bases de colaboración entre ambas instancias para realizar esfuerzos, dentro del ámbito de acción y legislación aplicable, para contribuir con el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las partes. AG-1661-206-2017.

- Participación en la aprobación del Reglamento para la aplicación de la modalidad de Teletrabajo en la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo. ACUERDO-AG-1675-207-2017.

- Participación en la aprobación del Reglamento contra la Discriminación en el Empleo y el Hostigamiento Laboral AG-1676-207-2017.

- Participación de la firma de un Convenio Específico, tanto con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) como con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el propósito de establecer las condiciones básicas para ejecutar de forma eficiente y eficaz las opciones contenidas en el inciso c) del artículo 15 de la Ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo. AG-1708-210-2017.

- Participar en la autorización a la Secretaría Técnica del SBD, para que realice las gestiones necesarias para la incorporación del Sistema de Banca para el Desarrollo, ante el Fondo Verde para el Clima. AG-1714-211-2017.

- Participar en la firma del Convenio Marco de Cooperación a suscribirse entre la Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (RedCom) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) AG-1740-214-2017.

- Participación en la aprobación de la incorporación del al Modelo aprobado del Programa de avales de cartera denominado "Consejos de Apoyo Rural" (Por sus siglas CAR). AG-1751-215-2017.

- Aprobación y respaldo en las acciones efectuadas por la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo, en torno a la contratación de la Empresa KPMG Sociedad Anónima, para ejecutar el Proyecto denominado: "Diagnóstico, rediseño, optimización, documentación de los servicios y procesos de la Secretaria Técnica y del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) y su inclusión en el BPM de la Secretaría Técnica del SBD" AG-1753-216-2017.

- Aprobación de la ampliación del Convenio específico suscrito entre el Sistema de Banca para el Desarrollo y la Empresa Ad Astra Rocket Company Costa Rica Limitada, para la continuidad de la ejecución del Proyecto denominado "Creación de un ecosistema de transporte autosostenible, basado en las energías renovables y en la tecnología del hidrógeno". AG-1754-217-2017

- Aprobación de la propuesta de actualización del Código de Gobierno Corporativo AG-1776-220-2017.

**Año_2018**

- Apoyar el Proyecto para la creación del Sector del Hule en Costa Rica, iniciativa impulsada por la Empresa HEVEA CR, dentro de las condiciones que permite el marco de la Ley 9274 "Reforma Integral de la Ley N.º 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y Reforma de otras Leyes", siempre y cuando se cuente con las condiciones óptimas para hacerlo. AG-1795--222-2018.

- Aprobación de la recomendación de la Secretaría Técnica del SBD para incorporar al SBD como miembro colaborador de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), así como la incorporación del SBD como miembro colaborador de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). AG-1796 -222-2018.

- Apoyo al Proyecto denominado "Centro multiuso para el fortalecimiento de la Producción y comercialización agropecuaria y la promoción de la artesanía, cultura y el Turismo en el cantón de Zarcero", presentado por el Centro Agrícola Cantonal de Alfaro Ruíz, de la Provincia de Alajuela, Cantón Zarcero. AG-007 -03-2018.

- Autorizar a la Secretaría Técnica del Consejo Rector, la firma del Convenio Marco de Cooperación Técnica entre el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) AG-008-03-2018.

- Aprobar la participación del Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), como contraparte con PROCOMER, para ejecutar el Proyecto denominado "Aceleración de empresas audiovisuales". AG-020 -04-2018.

- Aprobar la participación del Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), como contraparte con PROCOMER, para ejecutar la segunda etapa del "Proyecto de Certificaciones para la Exportación – (CERTEX)", con un aporte de $100.000 (cien mil dólares exactos), del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), de acuerdo con lo establecido en el artículo 15 de la Ley 9274 del SBD. AG-021-04-2018.

- Aprobar el "Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades empresariales, gerenciales y comerciales de flota pesquera del litoral pacífico" presentado Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). ACUERDO-AG-032-05-2018

- Aprobación del documento denominado "Gobierno Corporativo del Sistema de Banca para el Desarrollo -concepto y principios- "como parte del marco de gobernanza del SBD AG-038-07-2018.

- Aprobación del Marco Orientador para la Gestión de Riesgo Operacional del -Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)-, presentado por la Dirección de Riesgos del SBD y sus respectivas modificaciones AG-052 -10-2018.

- Aprobación de los siguientes programas:

    1. Capital Semilla para prototipado
    2. Capital semilla de puesta en marcha
    3. Capital semilla de fortalecimiento: Consolidación de las empresas jóvenes mediante acuerdo AG-066-12-2018

- Aprobación del Programa de Fomento al Ecosistema de Inversión para el Emprendimiento (PFEIE), el que consiste en un planteamiento escalonado y cíclico que, en el corto y mediano plazo, que contribuye al desarrollo del ecosistema de capital de riesgo del País de conformidad con el documento denominado "Hoja de ruta: Fondo de Capital de Riesgo Sistema de Banca para el Desarrollo (2018-2023), que se inserta de seguido. Así como el Programa de Capital de Riesgo (PCR) del Sistema de Banca para el Desarrollo como un mecanismo de cofinanciamiento para participar en la creación, la reactivación y el desarrollo de empresas y beneficiarios de la Ley 9274 de capital de riesgo. Asimismo, en el fomento y atracción de clubes de inversionistas, firmas de capital de riesgo. AG-067 -12-2018.

- Dar por conocido a satisfacción y en términos generales, el Plan Estratégico Institucional del Sistema de Banca para el Desarrollo (PEI), correspondiente al período 2019-2023, así como la solicitud a la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica del SBD preparar

una propuesta de implementación, mediante el cual se proponga la gradualidad necesaria. AG-080-15-2018.

- Aprobar la propuesta del Plan Estratégico Institucional para el período 2020 – 2024. AG-091 -16-2018.

- Aprobar, la propuesta de ejes de política, como habilitador para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del Sistema de Banca para el Desarrollo. En el entendido de que estos ejes conforman el marco orientador de largo plazo de la institucionalidad relacionada con el SBD a partir del cual se desprenda la propuesta de valor del SBD, su alineamiento con el resto de políticas públcas y que concomitantemente brinde el espacio necesario para la implementación de los diferentes planes estratégicos que se tracen a futuro. AG-092 -16-2018.

- Aprobar la Política sobre el Manejo de las Inversiones realizadas con los Recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) -AG-0100-17-2018

- Autorizar la enmienda del Reglamento para la Adquisición de Bienes y Servicios del Fideicomiso FINADE/BCR-2012. AG-0102-18-2018.

- Aprobar la Política sobre Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo del Sistema de Banca para el Desarrollo. AG-0103 -18-2018.

- Aprobar el Manual de Administración Integral de Riesgos. AG-0104-18-2018.

- Aprobar la Metodología de cálculo elaborada por la Dirección de Riesgos de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo para determinar el cumplimiento de los Bancos que se trasladen del inciso i) al ii), según lo establecido en el artículo 59 la Ley N.° 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. AG-0114-19-2018.

- Aprobación de la Guía de seguimiento de Operadores Financieros. AG-0128 -20-2018.

**Año_2019**[3]

- Aprobar la matriz de cambios presentada por la Secretaría Técnica del SBD y autorizar a la Secretaría Técnica para continuar con las acciones tendientes a lograr la emisión del Reglamento a la Ley del SBD.

[3] Quedan pendiente de ratificación los acuerdos de la Sesión Ordinaria 02-2019 13 de febrero del 2019 última en la que participé.

- Autorizar la firma del Convenio Marco de Cooperación entre LA Universidad Técnica Nacional (UTN) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD); convenio que establece las bases de una cooperación recíproca para la ejecución de proyectos. AG-05-01-2019.

## f) Estado de los proyectos más relevantes

Al final de mi gestión y en el ámbito institucional, quedan pendientes muchos proyectos de gran importancia para el SBD y sobre todo para la MIPYME y para el país en general, algunos son los siguientes:

### Plataforma Tecnológica:

Durante mi gestión desde el Consejo Rector se adoptó un modelo de negocio digital, como uno de los pilares para obtener los resultados que la Ley exige. Por esta razón los esfuerzos se han centrado en lograr tal como lo establece uno de sus objetivos a largo plazo en temas de estrategia digital, ser la primera institución pública digital de la región centroamericana.

En ese sentido, la Secretaría Técnica ha definido un modelo digital del SBD que cuenta con los siguientes pilares para el desarrollo del modelo la experiencia al cliente: eficiencia operativa, el modelo de negocio y el gobierno o cumplimiento.

Ilustración 1
Ciclos por digitalizar en el SBD

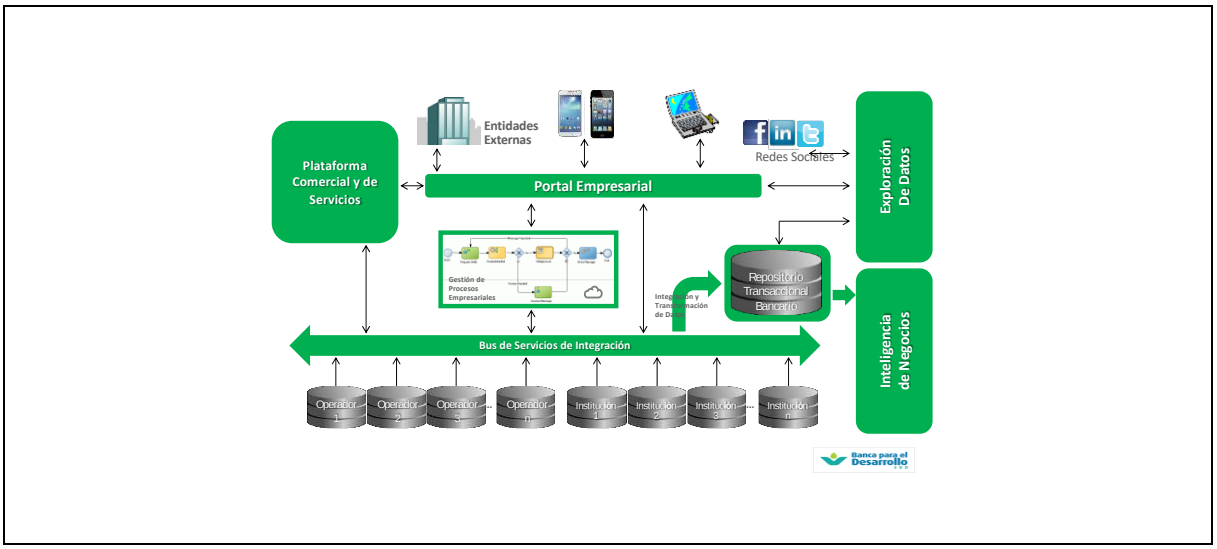
Fuente: Secretaría Técnica, 2018

En la segunda mitad de los períodos 2016, 2017 y 2018, los esfuerzos se canalizaron por lograr el dominio comercial, buscando crear un modelo de comunicación digital que le permita al costaricense conocer qué es el SBD y, además, posibilitar que la institución se

proyecte más a los diferentes participantes de la Ley, utilizando herramientas como el portal institucional, las redes sociales y el servicio de chat en línea para atender a todos los actores.

Al finalizar el 2018 se ha logrado implementar la siguiente arquitectura:

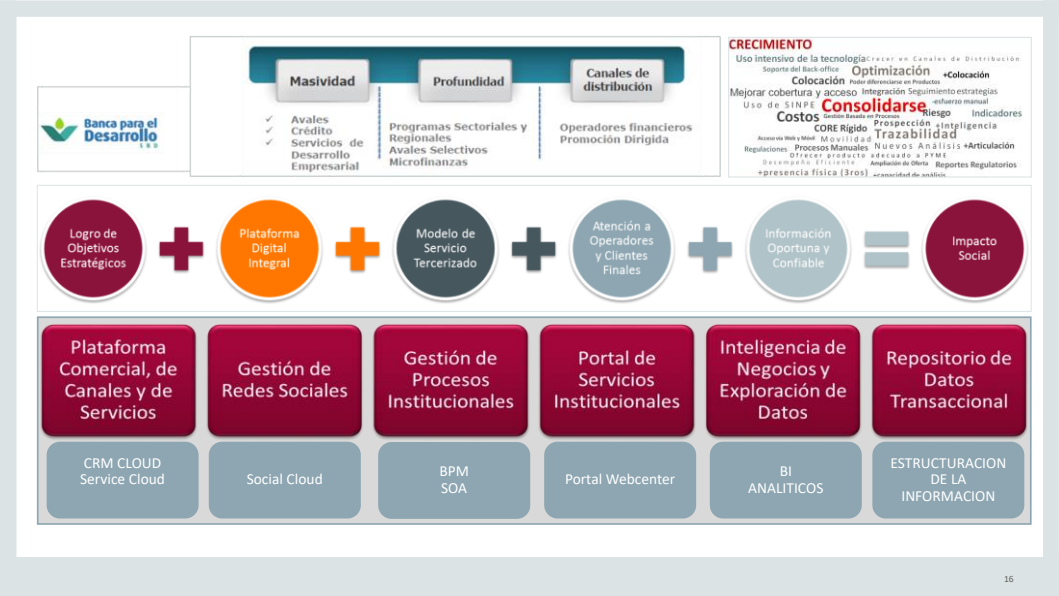
Ilustración 2
Arquitectura empresarial




Fuente: Secretaría Técnica, 2018

Esta arquitectura enfocadas en un perfil de beneficiario del SBD con un necesidades y comportamiento definidos. Una vez aplicadas estas herramientas, se obtiene una matriz de necesidades tecnológicas descritas en la siguiente imagen.

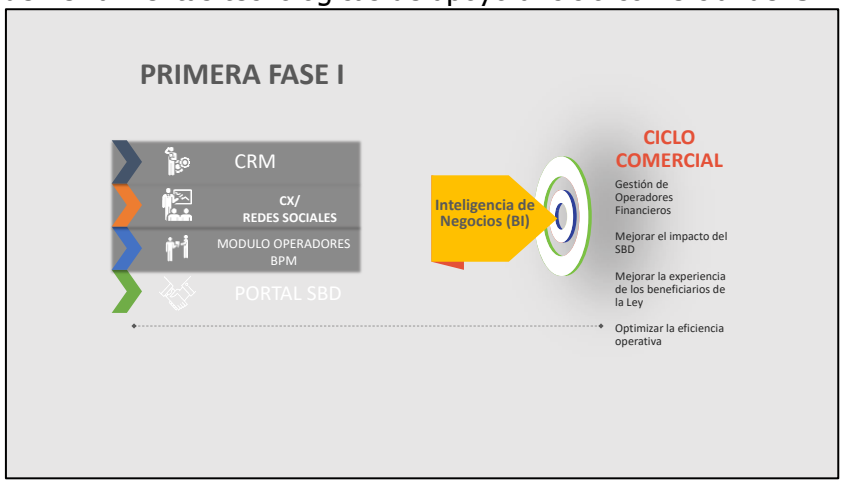
Ilustración 3
Necesidades tecnológicas del SBD




Fuente: Secretaría Técnica, 2018

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

Ilustración 4
*Kit* de herramientas tecnológicas de apoyo al ciclo comercial del SBD




Fuente: Secretaría Técnica, 2018

## Estrategia de Emprendimiento e Innovación

En el 2016, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, aprueba la Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo. La misma tiene como meta que: En los próximos 5 años, 1ero de enero del 2017 al 01 de enero del 2022, se creará una oferta de acceso a financiamiento para emprendedurismo e innovación que conlleve una mayor profundización y sofisticación de mercado financiero.

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

- Desarrollo del Capital Humano: habilidades técnicas, tecnológicas, científicas y emprendedoras.
- Innovación y desarrollo tecnológico: fomento hacia una cultura de innovación y emprendimiento; investigación y desarrollo (I+D), con escalamiento comercial y empresarial.
- Acceso a financiamiento: herramientas financieras a la medida del perfil del emprendedor y las características del proyecto y mercado meta.
- Vinculación empresarial: vinculación academia, sector público y privado (Triple Hélice).
- Creación y/o aceleración de empresas: nuevos modelos de negocio, aumento en la competitividad, enfoque en oportunidades de mercado, creación de clústers y encadenamientos productivos.

A su vez, el ente rector reconoce que la Propuesta Programática ha sido concebida para ser desarrollada por fases:

a) La primera consiste en la modificación de las condiciones de los Programas de Financiamiento (Aceleración de Empresas y Financiamiento para Emprendedurismo del SBD) y la aprobación del Programa de Capital Semilla (Incubación de Empresas y Procesos de Incubación –Triple Hélice).

b) Una segunda comprende:

i. La elaboración de todos los estudios, modelos, herramientas, políticas, directrices, reglamentación y demás aspectos que sean necesarios y pertinentes, para la estructuración del Programa de Capital de Riesgo y reactivación de empresas.

ii. La elaboración de un diagnóstico detallado sobre el estado real del ecosistema de innovación y emprendimiento en Costa Rica, la estrategia específica de atención del SBD, bajo una perspectiva de creación de valor y no duplicación de esfuerzos, las políticas generales, directrices, lineamientos, reglamentación y demás aspectos necesarios para una lograr una participación eficiente, eficaz del SBD en esta materia.

iii. El diseño de una hoja de ruta, así como todos los estudios que sean necesarios y pertinentes para la creación, operación y sostenibilidad de un Centro Internacional de Innovación y Transferencia Tecnológica y Empresarial (CITE) y de Centros de Valor Agregado (CVA).

En esta misma estrategia se autorizar la modificación del Acuerdo AG-1490-186E-2016 de la Sesión Extraordinaria 186E-2016, del 18 de mayo del presente año, a efecto de que las condiciones de los Programas autorizados en la aprobación del Portafolio de Productos Financieros del Sistema de Banca para el Desarrollo, contenidos en el acápite d) "Programa de Financiamiento para la Aceleración de Empresas" e i) "Financiamiento para Emprendedurismo del SBD"; y se aprueban los programa de Capital Semilla en las modalidades de Incubación de Empresas y Procesos de Innovación (Triple Hélice).

**Programas y Proyectos en atención de la Estrategia de Emprendimiento e Innovación**

En atención de la Estrategia de Atención al Emprendimiento e Innovación del Sistema de Banca para el Desarrollo, la Secretaría Técnica ha apoyado programas y proyectos alineados con las diferentes acciones estratégicas definidas. Estos proyectos se han desarrollado junto con diferentes aliados institucionales, como lo son: Earth, Procomer, AUGE, AdAstra e IICA. En la siguiente tabla se muestra los Programas y Proyecto apoyados y su alienación con las acciones estratégicas.

### i. Ampliación Ecosistema de transportes

*Nombre del Proyecto:*

Modelado tecno-económico de la ampliación del proyecto "Ecosistema de Transporte Autosostenible, basado en las Energías Renovables y las Tecnologías del Hidrógeno"

*Resumen:*

Consiste en plantear una fase de escalamiento y ampliación del proyecto del Ecosistema de Transporte Sostenible, con el fin de desarrollar un modelo de expansión que demuestra la sostenibilidad operativa del ecosistema. Este es el objetivo del aporte financiero solicitado a SBD en la presente propuesta. Etapas posteriores del proyecto, cuyo financiamiento provendrá de terceras partes, permitirán implementar el esquema propuesto en este proyecto y validar así en la práctica el modelo desarrollado.

*Monto:*

Se aprueba por un monto inicial de 432.640,00 USD (cuatrocientos treinta y dos mil seiscientos cuarenta dólares)

*Estado actual:*

Finalizado.

### ii. Centro de Agricultura de Precisión y Ampliación

*Nombre del Proyecto:*

Centro de Excelencia en Agricultura de Precisión en la EARTH La Flor, para los agricultores de Guanacaste: sembrando innovación para cosechar prosperidad.

*Resumen:*

Esta propuesta de implementar metodologías de Agricultura de Precisión, considera que el éxito de esta tecnología no proviene de solo un tipo de equipo u observaciones sino la integración de diferentes mediciones georeferenciadas y generadas a diferentes alturas (llamados "vantage points"). Es esencial poder correlacionar mapas generados con mediciones en cinco niveles: 1) en el suelo, 2) en las plantas, 3) en el "canopy" con torres meteorológicas para calibración y validación, 4) en lotes con drones, y finalmente 5) en fincas con imágenes satelitales. El contar con diversas piezas de información a diferentes alturas del terreno permite contar con un sistema de información integrada en tiempo real que permite tomar decisiones en forma rápida sobre problemas que se están presentando en un sitio específico del terreno.

El proyecto impacta los sectores de educación y agrícola (productores y empresarios cuya dinámica se enfoca en las actividades agrícolas). El centro permite establecer un nuevo modelo de educación para jóvenes estudiantes de colegios técnicos profesionales donde el uso de alta tecnología estimula la incorporación de nuevas generaciones a participar activamente en la búsqueda de soluciones a las condiciones de sequía y escasez de oportunidades de trabajo en el sector agropecuario de la región, con la promoción de emprendimientos en el sector.

En el ámbito ambiental este proyecto busca proveer guías y recomendaciones de cómo llevar a cabo una agricultura más alineada con los principios y mejores prácticas ambientales. Entre los temas que se valoran en los parámetros y mediciones es el del uso racional e inteligente del agua, su captación, manejo y conservación, la reducción de insumos y pesticidas agrícolas, el mejor uso de energía en la producción de alimentos, métodos para medir el estrés hídrico y metabólico de las plantas, cultivos y bosques, así como determinar las prácticas agrícolas más amigables con el manejo de vida silvestre y biodiversidad. Constituye una importante herramienta para la adaptación al cambio climático en una de las regiones más golpeadas por sequías.

*Monto:*

Se aprueba el proyecto hasta por un monto de 881.870,00 (ochocientos ochenta y un mil)

*Estado actual:*

El proyecto fue ejecutado, y se aprueba una ampliación de este, por un periodo de 8 meses adicionales a los 24 aprobados. Esta ampliación se encuentra en ejecución.

### iii. Centro de Innovación e Incubación Empresarial– Earth

*Nombre del Proyecto:*

Centro de Innovación e Incubación Empresarial (CIIE)

*Resumen:*

El Centro de Innovación e Incubación Empresarial de la Región Chorotega busca ayudar al pequeño y mediano emprendedor a resolver parte de la problemática del mercado, al desarrollar productos con valor agregado que le permitan superar la condición perecible de los productos agrícolas, mejorar el rendimiento de la actividad agrícola y acercarlos al mercado local y en un futuro, les permita acceder al mercado de la exportación; esforzándose para:

- Potenciar la capacidad empresarial en generación de Valor Agregado en la Región Chorotega

- Crear y fortalecer un ecosistema de innovación en valor agregado y capacidad humana
- Diseñar y demostrar un modelo sostenible de apoyo y gestión empresarial en valor agregado
- Integrar a las entidades pertinentes para lograr mayor cobertura e impacto
- Implementar un modelo piloto que pueda ser reproducido en otras regiones.

El proyecto actual consiste en la elaboración de la **Etapa I, Pre-Factibilidad.** Esta primera etapa se circunscribe únicamente a la Fase 1 de los Estudios Preliminares. La propuesta consiste en que en esta primera etapa se realicen investigaciones preliminares que permitan determinar tanto las necesidades como las oportunidades reales que tienen los productores agrícolas y los emprendedores que se encargarán de darle valor agregado a la producción.

*Monto:*

El monto aprobado para el proyecto es de 81.618,00 (ochenta y un mil seiscientos dieciocho dólares)

*Estado Actual:*

Proyecto ejecutado. Durante el estudio realizado no se logró llegar a demostrar la sostenibilidad financiera del Centro de Incubación e Innovación Empresarial.

### iv. Programa de Emprendimiento Rural

*Nombre del Proyecto:*

Programa de Fomento del Emprendedurismo y la Innovación Agropecuaria y Rural en Costa Rica

*Resumen:*

El trabajo con IICA se desarrolla en cinco fases. Las mismas son:

- Primera Fase: contempla el desarrollo de un análisis de la información y diagnósticos ya generados sobre emprendedurismo e innovación, donde se persiguen ratificar los cuellos de botella y las oportunidades que atañen sobre el desarrollo y el entorno de estos aspectos, siendo esto corroborado por actores claves que puedan dar una actualización a la información generada en años recientes.
- Segunda Fase: en esta etapa se considera el desarrollo de los contenidos instrumentales y operativos para la propuesta base de un modelo de apoyo al

emprendedurismo y el fondo concursable, donde, se derivará un proceso de diálogo sostenido con actores involucrados en el tanto en el ecosistema emprendedor como el de la innovación, (oferentes y demandantes de servicios técnicos y financieros), para establecer los marcos adecuados de articulación entre ellos y favorecer así la consolidación de la propuesta base de los modelos.

- Tercera Fase: consiste en la etapa de validación y puesta en marcha del programa propuesto. Esta, estima el desarrollo de procesos de aplicación práctica en las tres localidades piloto previamente establecidas y su complemento con una cartera de proyectos de inversión que permita dar dinamismo al proceso, siendo ello, un termómetro para la mejora y consolidación de lo definido en la etapa anterior.
- Cuarta Fase: es la fase de diseño e implementación de un mecanismo de monitoreo, evaluación, seguimiento; es más transversal que las anteriores ya que si bien sus resultados se concretan y valoran una vez que los procesos de han consumado, es desde el inicio de cada uno de los proyectos que se debe dar el seguimiento y recolección continua de la información, para contar con información de calidad que permita establecer recomendaciones oportunas tanto para los proyectos como para las entidades encargadas del financiamiento y el acompañamiento correspondiente.
- Quinta Fase: En esta etapa se considera el desarrollo del esquema de escalonamiento nacional del programa de apoyo que ha sido validado.

*Monto:*

El monto del Convenio es del 154.000,00 (ciento cincuenta y cuatro mil dólares).

*Estado Actual:*

Ejecutado

### v. Proyectos de Innovación Tecnológica

*Nombre del Proyecto:*

Proyectos de Innovación Tecnológica

*Resumen:*

A partir del "Programa de Innovación de Base Tecnológica del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2021", el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) ha venido impulsando espacios de encuentro y vinculación entre investigadores, emprendedores, empresas y diseñadores, con el fin de propiciar conexiones que resulten en proyectos de innovación de base tecnológica.

Como parte del Programa PITs se diseñó de una estrategia país para la formulación y desarrollo de proyectos y empresas de base tecnológica, la cual contiene un planteamiento

que permite ensayar una redefinición de las actividades económicas de mayor impacto en el país. En esta investigación se identificaron 40 fronteras de investigación aplicada e innovación de alcance global, en las que Costa Rica tendría una mayor probabilidad de éxito en virtud de sus recursos humanos, naturales y de infraestructura.

En concreto esta línea de intervención procura conectar otras iniciativas sectoriales, como las 4 grandes áreas de Salud y Bienestar, Ambiente y Energía, Agroalimentarias y Sociedad Inteligente.

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo acuerda apoyar el programa PITs para financiar un máximo de 25 de los proyectos que resulten elegidos ya que el programa está en ejecución está por definirse el monto dirigido al sector específico de Ambiente y Energía o proyectos de otros sectores con un componente de mitigación o adaptación al cambio climático

*Monto:*

Se aprobó un monto de 250.000,00 USD (doscientos cincuenta mil dólares), para apoyar un máximo de 25 proyectos.

*Estado:*

En proceso de documentación de cierre del proyecto. Se apoyaron 19 emprendimientos de base tecnológica.

### vi. Innovación para la Internacionalización

*Nombre del Proyecto:*

Innovación para la Internacionalización

*Resumen:*

En términos de exportaciones, Costa Rica destaca por tener bienes y servicios de alto valor agregado. La industria de dispositivos médicos ha presentado mucho dinamismo en los últimos años, de manera tal que dispositivos médicos es el segundo producto de exportación. De igual manera, los servicios de base tecnológica han tenido una tendencia de crecimiento positiva, tan es así que pasa el año 2015, el sector servicios representó el 40% de las exportaciones. Un número importante de las empresas exportadoras de bienes y servicios de alto valor agregado son multinacionales, por lo que hay un gran potencial de vincular emprendimientos, pequeñas y medianas empresas (Pymes) costarricenses y a las cadenas globales de valor (CGV).

Una de las principales barreras para la participación de las Pymes costarricenses en CGV es la débil relación que hay entre las empresas multinacionales y las Pymes, que dificulta un

primer acercamiento a las CGV a través del encadenamiento. Para solventar este problema es necesario dar a las Pymes las herramientas para innovar que van desde apoyo financiero, facilitación del trabajo colaborativo academia-industria, protección de propiedad intelectual y una adecuada regulación para inversionistas, entre otros elementos.

El objetivo del proyecto de "Innovación para la Internacionalización" es internacionalizar a Pymes intensivas en conocimiento y los emprendimientos con un alto componente de innovación, aumentando su productividad y competitividad. Esto será potenciado al fortalecer las instituciones públicas y organizaciones empresariales del ecosistema costarricense que lleven a cabo iniciativas de innovación y es en este ámbito de acción donde la labor del Sistema de Banca para el Desarrollo es crucial para el desarrollo del ecosistema costarricense, al proveer de nuevos instrumentos financieros para los proyectos de innovación y emprendimientos. Con la participación del SBD en la Ejecución del Componente III del "Proyecto de Innovación para la Internacionalización", se pretende estimular la inversión en la innovación al crear, adaptar o potenciar instrumentos de financiamiento aptos para las etapas tempranas de la innovación

El proyecto de Innovación para la Internacionalización cuenta con tres componentes establecidos, a saber:

**Componente I. Innovación abierta/co-creación**. El objetivo de este componente es crear espacios de vinculación para los grupos empresariales locales con las cadenas globales de valor (CGV), más allá de las oportunidades que ofrece de proveer bienes y servicios a las empresas a través del programa de encadenamientos tradicionales, a partir de la co-creación para que las firmas o emprendedores nacionales desarrollen soluciones tecnológicas para eliminar los "puntos de dolor" de empresas intensivas en conocimiento, tanto en su giro de negocio central como en los procesos habilitadores de su negocio. Podrían operar por medio de joint ventures o corporate venturing, intrapreneurship, con un co-financiamiento por parte de la empresa multinacional. Este componte involucra empresas de todo tamaño, proyectos de emprendimiento e investigadores universitarios. Las Pymes participantes serán de la Economía de Conocimiento, con un enfoque tecnológico, y cuenten con potencial de crecimiento.

Las actividades concretas incluyen: (i) el desarrollo de metodología y capacitación en innovación abierta; (ii) la identificación de los retos a través de talleres facilitados por especialistas; (iii) la capacitación sobre el tema de propiedad intelectual con asesoría legal; (iv) provisión de asistencia técnica a las Pymes y emprendimientos participantes así como a la agencia ejecutora para las mejoras y adopción de las buenas prácticas; (viii) la realización de intercambios internacionales de las experiencias.

**Componente II. Desarrollo del clúster de ciencias de la vida**. El objetivo de este componente es de estimular y facilitar la creación del clúster de empresas costarricenses que podrían formar parte de la industria competitiva de ciencias de la vida, facilitando el

vínculo con cadenas globales de valor (CGV). Se contaría con asesoría técnica de alto nivel para seguimiento y orientación al desarrollo e implementación del plan estratégico del clúster de ciencias de la vida, identificando oportunidades comerciales y alianzas. Asimismo, se realizaría un proceso de sensibilización de empresas, emprendedores, academia, centros de investigación, instituciones públicas, aceleradoras de empresas, entre otros. Actualmente este clúster se encuentra en una situación que puede beneficiarse de un proceso de innovación abierta, por lo que se puede maximizar la generación de un flujo de proyectos derivados del Componente I.

**Componente III. Nuevos instrumentos financieros para proyectos de innovación**. El objetivo de este componente es estimular la inversión en la innovación al crear, adaptar o potenciar instrumentos de financiamiento aptos para las etapas tempranas de la innovación. El SBD participa activa y colaborativamente en la implementación de este componente. Se pretende el desarrollo de nuevos instrumentos financieros, con base en lo establecido en la Ley 9274.

Las actividades concretas incluyen el desarrollo de un fondo de provisión de Capital Semilla con recursos de SBD por US$300.000,00 (trescientos mil dólares) para apoyar el desarrollo de prototipaje de los proyectos que resulten del Componente I y/ o del Componente II, anteriormente descrito. Se estima apoyar 6 proyectos con un monto promedio de US$50.000,00 (cincuenta mil dólares) por beneficiario en el transcurso de dos convocatorias. El desarrollo de productos financieros para la innovación también incluiría la estructuración de fondos de Capital de Riesgo, que eventualmente, podrían financiar las etapas siguientes después del desarrollo de prototipos.

*Monto:*

Monto total del apoyo estimado en 372.000,00 USD (trescientos setenta y dos mil dólares)

*Estado:*

El componente de estructuración de un fondo de Capital de Riesgo se encuentra ejecutado.

Se esta ejecutando el componente de innovación abierta, mediante el cuál se están apoyando 3 Pymes ganadoras del primer concurso, y se está por asignar los ganadores para un segundo concurso.

### vii. Certificaciones para el Exportación – Certex II

*Nombre del Proyecto:*

Certificaciones para la exportación – Certex II.

*Resumen:*

La implementación del programa se realizará por medio de PROCOMER y se estructura en 5 etapas, SDB apoya las dos etapas inciales:

**Diagnóstico**

En esta etapa se determina la línea Base de la empresa y se identifican las brechas que tiene la PYME para lograr la certificación requerida.

**Diseño**

En esta etapa se diseña un plan de cierre de brechas, en el cual se determinan las acciones necesarias que se deben realizar para que el beneficiario logre la certificación. Adicionalmente, se prepara un plan de inversión que permita tomar decisiones a la PYME sobre la continuidad del proyecto.

**Implementación**

En esta etapa se implementa el plan de cierre de brechas y se ejecutan las inversiones necesarias para solicitar la certificación.

**Seguimiento**

En esta etapa se brinda acompañamiento en el proceso de Certificación.

**Certificación**

En esta etapa la PYME logra la certificación, se va a trabajar con tres certificaciones:

- ISO9001: certificación de la gestión de la calidad, se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos.
- FSSC22000: certificación de los sistemas de seguridad alimentaria de organizaciones de la cadena alimentaria que procesan o fabrican productos de origen animal, productos vegetales perecederos, productos con una larga vida útil, (otros) ingredientes alimenticios como aditivos, vitaminas y cultivos biológicos, así como materiales para el envasado de alimentos.
- Global GAP: sistema de certificación que consiste en mecanismos vinculados entre sí cuyo objetivo es asegurar el correcto desarrollo, implementación, mejora, integridad, transparencia y armonización de Buenas Prácticas en Agricultura.

- ISO14001: certificación internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a la empresa a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.
- Carbono Neutral: certificación de las iniciativas para limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que se enfoca en la búsqueda de herramientas que faciliten la cuantificación, el seguimiento, el informe y la verificación de estas emisiones.
- ISO17025: certificación de los requisitos que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración, facilitando la armonización de criterios de calidad, garantizando la competencia técnica y la fiabilidad de los resultados analíticos.

Para las etapas de diseño e implementación, PROCOMER, va realizar la "Contratación de un servicio de consultoría y asesoría integral de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el proceso de certificación con miras a la exportación como parte del Programa Certex" y va dar seguimiento a la misma. Las etapas de diagnóstico, seguimiento y certificación van a estar a cargo de PROCOMER..

*Monto:*

El monto dispuesto para el programa fue de 100,000.00 USD (cien mil dólares), para apoyar un total de 25 empresas.

*Estado:*

En ejecución

### viii. Programa de Emprendimientos Dinámicos SBD – AUGE UCR

*Nombre del Proyecto:*

Programa de Emprendimientos Dinámico SBD – AUGE UCR

*Resumen:*

El programa de "Fomento para el Emprendimiento Dinámico SBD-AUGE UCR" incorpora:

1. Apoyo a capital semilla para prototipado: con el objetivo de brindar servicios de incubación y/o aceleración y capital semilla no reembolsable para prototipado de iniciativas e ideas con potencial de convertirse en empresas dinámicas o de alto valor, por medio de Agencias Operadoras.

2. Capital semilla de puesta en marcha: con el objetivo de crear, poner en marcha y acelerar empresas y startups, de manera que las mismas cuenten con un modelo de negocio validado, repetible y escalable, por medio de Agencias Operadoras.

3. Capital semilla de fortalecimiento: con el objetivo de consolidar la actividad de empresas jóvenes ampliando su inversión en activos y capital de trabajo.

*Monto:*

Se aprueba un monto total de 4.532.000,00 (cuatro millones quinientos treinta y dos mil dólares) para ejecutar entre el 2018 y el 2021.

*Estado:*

En proceso

### ix. Piloto Programa de Capital de Riesgo

*Nombre del Proyecto:*

Piloto Programa de Capital de Riesgo (PCR).

*Resumen:*

Se aprueba la ejecución del Piloto del Programa de Capital de Riesgo en ambas modalidades A y B.

Modalidad A: la modalidad A tiene como objetivo el co-financiamiento de la creación, reactivación y el desarrollo de sujetos y empresas emisoras beneficiarias de la Ley 9274 que obtengan evaluación favorable, cumplan con los Términos del PCR y ratifiquen los documentos para formalizar la aportación del PCR. La Modalidad A será una relación jurídica entre SBD por conducto del FINADE y el proponente. La Modalidad A admite la participación de los Clubes de Inversionistas que apoyen proyectos de naturaleza similar a los del Programa y busquen inversionistas sindicados para diversificar el riesgo de las inversiones que realizan.

Modalidad B: la modalidad B tiene como objetivo el co-financiamiento junto a Firmas de Capital de Riesgo que inviertan en sujetos y empresas emisoras beneficiarias de la Ley 9274. Los proponentes deberán obtener evaluación favorable, cumplir con los Términos del PCR y ratificar los documentos que correspondan para formalizar la aportación del PCR. La Modalidad B se canalizará únicamente a las agencias operadoras de recursos de Capital de Riesgo que cumplan con los requisitos de elegibilidad del programa y el Artículo 93 del Reglamento de la Ley 9274.

*Monto:*

Se aprobaron 500.000,00 USD para la ejecución del piloto en ambas modalidades.

*Estado:*

En proceso de contratación para ejecución.

Otro proyecto de gran relevancia es el "Técnico en Banca de Desarrollo"

Es un proyecto que se desarrolla junto a la Universidad Estatal a Distancia (UNED) para el desarrollo del proyecto de "Técnico en Banca de Desarrollo) orientado a los Operadores Financieros del SBD. ACUERDO-AG-1504-188-2016, de la Sesión Ordinaria 188-2016, del 29 de junio de 2016.

Dicho proyecto busca mejorar el nivel de conocimiento de los funcionarios de los Operadores Financieros en relación a Banca para el Desarrollo y en relación a que conozcan las necesidades y perfiles de los sectores prioritarios del SBD, evaluar aspectos legales implícitos en la solicitud de crédito, comprender variables económicas que afectan el crédito del SBD, evaluar los proyectos de inversión, una adecuada gestión del riesgo crediticio, entre otros más.

## g) Sugerencias para la buena marcha de la institución

Seguidamente, presento algunas sugerencias para la buena marcha de la institución.

- Continuar fortaleciendo la rectoría del Consejo Rector del Sistema de Banca de Desarrollo.
- Continuar con la estrategia de comercialización por medio de masividad, profundidad, canales de distribución e innovación y que esto permita mayor acceso a recursos por parte de los diferentes sectores productivos y, en especial, de los sectores prioritarios establecidos en la Ley.
- Dado que los fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo son finitos, se sugiere buscar estrategias que permitan aumentar el patrimonio del FINADE aprovechando las ventajas que da la nueva Reforma de Ley para endeudamiento del SBD.
- Continuar con el proceso de fortalecimiento institucional, bajo las estrategias de uso intensivo de tecnología y fortalecimiento de las capacidades y competencias del capital humano de la Secretaría Técnica.
- Continuar mejorando las herramientas para medir el Sistema de Control Interno, con el fin de que se acople a las nuevas y cambiantes necesidades de la institución y, así, obtener un ambiente de control idóneo para el desarrollo del SBD.
- Continuar fortaleciendo las buenas prácticas de gobierno corporativo.

- Continuar gestionando de forma interinstitucional junto con el INA la elaboración del Plan Estratégico 2016-2020 para la ejecución del 15% del presupuesto del INA.
- Continuar con la utilización de la plataforma MERLINK para los procesos de contratación y compras.

Algunas observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a mi criterio se podrían aprovechar, son los siguientes:

- Continuar realizando alianzas con otras instituciones, las cuales permitan mayor dinamismo e impacto del Sistema sobre el desarrollo de los diferentes sectores productivos del país.

- Seguir fortaleciendo el trabajo conjunto y la sinergia del SBD con el INA, IICE-UCR, ICAP, IICA, Fundación Omar Dengo, AD-ASTRA ROCKET, ICAP, EARTH y otros actores.

- Continuar con el desarrollo de "alianzas estratégicas" de cooperación y convenios con organismos internacionales, como: NAFINSA México, CORFO en Chile, Embajada de Israel que permita la transferencia de conocimientos a funcionarios de la Secretaría Técnica y otros, las cuales le permitan a la Banca para el Desarrollo acceso a las mejores prácticas a nivel mundial.

- Proseguir con el desarrollo de la Plataforma Digital, con el fin de avanzar en la consolidación de un Sistema de banca para el Desarrollo altamente tecnificado y con tecnología de punta.

## h) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones de la CGR

De acuerdo con la Ley General de Control Interno, corresponde a la Auditoría Interna dar seguimiento a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, procedimiento que ha establecido el Órgano Contralor por medio de una Gerencia de Seguimiento, que informa a las Auditorías Internas a principios de cada año, para que estas a su vez informen al Máximo Jerarca, el estado de las mismas. La Contraloría General de la República informó con el oficio DFOE-SD-0036, de fecha 10 de enero de los corrientes lo siguiente:

"Para los efectos del informe anual que debe presentar esa Auditoría Interna al jerarca y demás instancias interesadas, previsto en el artículo 22, inciso g) de la Ley General de Control Interno, No. 8292, y en atención a lo establecido en el punto 2.5.2 de los "Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de Auditoría" (resolución del Órgano Contralor No. R-DC-144-2015), seguidamente

encontrará el estado de cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General, al 31 de diciembre de 2017.

| No. de Informe | Asunto | Estado de cumplimiento de las disposiciones | |
|---|---|---|---|
| | | En proceso | Cumplidas |
| DFOE-EC-IF-022014 | INFORME SOBRE LA CANALIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO. | | 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 |

## i) Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Externa

Al cierre de este informe todas las recomendaciones emitidas en informes de auditoría externa del FINADE, están siendo atendidas.

En la Auditoría Externa del período 2015 tuvo como resultado una opinión en limpio.

Con respecto a la auditoría del periodo 2016[4] se indica que de acuerdo con las evaluaciones a la estructura de control y según lo establece la Norma Internacional de Auditoría número 400, se concluye que los niveles de riesgo de auditoría, que el Fideicomiso enfrenta en sus cuentas más importantes a la fecha de la revisión son de nivel de riesgo bajo.

De igual forma se presenta el seguimiento a las siguientes recomendaciones:

- Seguimiento del cumplimiento de Hallazgos CG-01-2015, su estado es "corregido"
- Seguimiento del cumplimiento de Hallazgos CG-01-2014. De los 4 hallazgos tres están aplicados y uno se reporta como en proceso.

## j) Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones Comisión Evaluadora del SBD

Con respecto a las recomendaciones emitidas por la Comisión Evaluadora del SBD en su segundo informe de octubre de 2016, realizó las siguientes precisiones:

[4] Carta de Gerencia CG 1-2016 Informe Final. Consorcio EMD.

## Conformación de la Secretaría Técnica del SBD

Con respecto a este aspecto es importante indicar que el Consejo Rector ha tomado las previsiones de tener una administración interna ordenada que le sirva como soporte para el cumplimiento de las otras funciones que le otorga la Ley, apoyado en que el fortalecimiento de la Secretaría Técnica ha surgido como producto de la nueva reforma de la Ley 8634.

La Secretaría Técnica queda con una estructura organizacional equilibrada entre competencias requeridas y diseño por procesos, así como en la adecuación de su personal.

El crecimiento de la organización está de acuerdo con las limitantes y necesidades que se han detectado y las exigencias de la Ley 8634 y sus Reformas. De esta forma, la Secretaría Técnica muestra un tamaño organizacional y una disponibilidad de recursos en proporción a su fin público.

## Movilización de fondos

Dentro de la nueva plataforma desarrollada por la Secretaría Técnica se ha implementado un sistema para la gestión y el seguimiento de acreditaciones de operadores financieros que permita dar trazabilidad. De igual forma se fortalece la trazabilidad de la acreditación de los operadores.

## Análisis del alineamiento de planes y acciones del INA con el SBD

El INA ha propuesto al SBD un nuevo modelo de atención, basado en Centros de Desarrollo Empresarial, que les permita al INA y al SBD poder atender de mejor forma las necesidades de los beneficiarios del SBD.

De igual forma se ha iniciado la revisión de las actuales políticas con la finalidad de ajustarlas a la nueva necesidad del SBD.

El nuevo modelo cumple lo estipulado en cuento a: i) Existencia de una contabilidad separada para la asignación del 15% de los presupuestos del INA para programas del SBD, ii) un sistema de costeo que incorpore los requerimientos del órgano contralor y iii) indicadores de gestión e impacto.

El nuevo Modelo de Atención busca sistematizar y organizar la demanda de servicios no financieros.

## Bases para la evaluación de impacto del SBD.

Con el apoyo del Consejo Rector y la Secretaría Técnica, esta Comisión encargó al Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE) para que generara una metodología para la evaluación del impacto del programa SBD. A la fecha de este informe el IICE-UCR está trabajando en la evaluación de impactos.

Además, la Secretaría Técnica a realizado durante el 2018 el establecimiento de un Índice que le permita al Sistema la Evaluación de Impactos relacionados con la inclusión financiera. Dicho índice será testeado e incorporado dentro del Dashboard de indicadores del SBD y se le dará seguimiento. Dicho índice forma parte de otros índices e indicadores que se seguirán desarrollando en la Secretaría Técnica. Todo lo anterior con la finalidad de dotar al Consejo Rector, a la Secretaría Técnica y a la Comisión Evaluadora de información dura que permita apoyar el proceso de toma de decisiones y la canalización de recursos del SBD.

## Percepción de la población sobre el SBD.

El Consejo Rector cuenta en su Plan Estratégico 2016 al 2020 una acción estratégica destinada a buscar un mejor posicionamiento del SBD ante la comunidad costarricense, acciones que se han venido desarrollando durante los últimos dos años.

Además, el Consejo Rector en sus nuevo Plan Estratégico 2020 al 2024 a incorporado un pilar denominado "Posicionamiento de SBD". Este pilar busca un reposicionamiento ante la opinión pública y los sectores y segmentos objetivo. Pues se necesita una institución que sea atractiva, no intimidante y, aun en su posición de segundo piso, accesible para para las empresas, emprendedores y sector productivo en su definición más amplia. Debe promover una imagen pública sólida y que brinde confianza a sus aliados estratégicos y que logre inspirar, alinear y motivas a los intermediarios de sus procesos. Debe una imagen de eficacia en el cumplimiento de sus metas, de eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos, de calidad en términos de impacto sobre la productividad y de solidaridad y compromiso con objetivos sociales. Debe aprovecha su enfoque de "banca ética" para posicionarse ante los medios y lograr su apoyo.

Además, a aprobado un proyecto estratégico denominado "SBD 2021 (nueva imagen y capacidades)"

Este proyecto es indispensable para el SBD pueda fortalecer su imagen y posicionamiento ante la población y los sectores del país a una de eficiencia, impacto y accesibilidad.

A futuro se buscará desarrollar una campaña, ojalá con una imagen más moderna; basada en su impacto sobre la productividad, la ecoeficiencia, el emprendedurismo, la transformación productiva, etc. La idea es posicionar SBD y sus propuestas de valor como el corazón del acceso a financiamiento para todos aquellos proyectos, empresas, sectores y personas que no son clientes tradicionales del sistema financiero tradicional por sus perfiles, grado de innovación, enfoques, ubicación geográfica, etc.

## Presencia del SBD en los principales medios informativos.

E Consejo Rector y la Secretaría Técnica a trabajado fuertemente los últimos años el tema de comunicación y divulgación. Actualmente, se trabaja en conjunto con una agencia de

comunicaciones, para la evaluación y análisis de la presencia mediática del SBD, ofrece las tendencias y la evolución de la cobertura periodística y las variaciones que ha tenido el posicionamiento del SBD.

## Principales amenazas para el SBD

El análisis de percepción y el abordaje noticioso en los medios de prensa, permite identificar como principales amenazas las siguientes:

| Amenazas | Estrategia de Atención |
|---|---|
| La amplitud en el número y alcance de los objetivos del SBD puede constituirse en una amenaza que pueden inducir a la dispersión de esfuerzos y recursos. Sin embargo, esta Comisión también encuentra que esta amplitud puede constituirse en una fortaleza en el tanto el accionar del Consejo Rector reconozca que el diseño final del SBD depende de la orientación de sus políticas y directrices. | El Consejo Rector incluye dentro de sus estructura organización una Unidad de Gestión Normativa la cual tiene como misión "Asegurar, mediante la identificación e interacción constante con las partes interesadas, la elaboración de las disposiciones normativas y rectoras del SBD, procurando que estas estén apegadas a principios de legalidad, transparencia y razonabilidad, así como que dichas disposiciones atiendan los objetivos dispuestos en la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y sus reformas. De igual forma, debe velar, porque la documentación de soporte de la organización, considerada como documentación controlada, esté vigente y en caso de requerir cambios, asegurar que se realicen con base en los procedimientos establecidos, así como asegurar la recuperación de la documentación no vigente"<br><br>Además, el Consejo Rector a aprobado en Sesión Ordinaria 16-2018 con el Acuerdo AG-092-16-2018 26 de setiembre del 2018 los Ejes de Política de alto nivel del Sistema de Banca para el Desarrollo como habilitador para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del SBD. |
| Los intereses alrededor del SBD han tenido históricamente un fuerte componente político, por lo que el SBD estará en la visión central de grupos políticos para impulsar nuevas propuestas, que impliquen modificaciones del enfoque actualmente dado al sistema, desviando y hasta debilitando su alcance. | Como medida de acción la Secretaría Técnica a incorporado un puesto cuya función es monitorear continuamente la función política y en especial la gestión legislativa, con la finalidad de detectar y comunicar de forma expedita y fidedigna el impulso de nuevas propuestas que puedan generar desvíos o debilitamiento de su alcance. |

| | |
|---|---|
| El entendimiento de lo que es el SBD y sus alcances dentro de varios sectores es muchas veces equivocado. Esto constituye una amenaza porque originan planteamientos de cambios en la Ley, cuando no es posible esperar que el SBD sea un instrumento de política pública tan amplio y disperso en alcance y recursos como para atender todas las demandas.<br><br>La misma notoriedad del SBD, así como los altos niveles de presencia en la agenda del sistema político ha generado amplias expectativas difíciles de satisfacer con el volumen de operaciones alcanzado.<br><br>La falta de una estrategia de sensibilización dirigida a operadores financieros e instituciones colaboradoras o participantes en el sistema, produce que muchas de las frustraciones y opiniones negativas sobre el SBD provengan de la mala atención por parte de operadores, colaboradores o sus funcionarios. | El Consejo Rector dentro de su plan estratégico y dentro de los POI 2017 y 2018 a generado acciones para atender y buscar un mejor posicionamiento del SBD ante los diferentes interesados.<br><br>Además, la Secretaría Técnica ha implementado un Call Center con la finalidad de atender de forma integral y expedita las consultas de la población en general.<br><br>De igual forma se ha habilitado una página Web con información específica que le permita a los diferentes interesados contar con información relevante y a la mano.<br><br>Además, se a incursionado en el mundo de las redes sociales, con la finalidad de poder llegar de forma mas directa a diferentes sectores de la población objetivo del SBD.<br><br>Para operadores financieros e instituciones colaboradoras o participantes del sistema, se ha implementado un plan capacitación que le permita a todos sensibilización sobre el SBD. |
| El involucramiento del INA como ente de apoyo en el SBD aún no se ha logrado, de no concretarse se limitaría significativamente el acceso y acompañamiento de los sectores prioritarios de la Ley 9274. | Actualmente el INA ha compartido un Modelo de Atención al SBD, basado en Centro de Desarrollo Empresarial. La Secretaría por su parte está trabajando en el desarrollo de los procesos y procedimiento que permitan la puesta en funcionamiento de estos centros. Además, se esta en una revisión conjunta de las políticas del SBD al INA. |
| La Ley 9274 ha contemplado un impuesto a la llamada banca de "maletín". Si la recaudación de este impuesto no llega oportunamente, se limitará aún más la expansión del sistema. | Actualmente ya se esta recaudando y trasladando dichos recursos al SBD. |

Es importante indicar que el Consejo Rector aprobó un nuevo plan estratégico para el periodo 2020 al 2024, en el cual se abordan las recomendaciones dadas por el Comisión Evaluadora.

Es de esta forma que la nueva estrategia tiene una orientación netamente de inclusión financiera por medio de políticas o directrices que logren definición de metas y prioridades, así mismo la generación de indicadores para su monitoreo y seguimiento. Busca promover el desarrollo, la productividad y la competitividad y el financiamiento de proyectos

productivos mediante mecanismos crediticios, avales, garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial. Además, el establecimiento de condiciones financieras de acuerdo con las características específicas de proyectos y de actividades productivas.

Otros elementos relevantes son:

- La promoción de la participación de entes públicos y privados que brinden servicios no financieros y de desarrollo empresarial
- Fomento a la innovación, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios de esta ley.
- Coadyuvar al desarrollo productivo en las diferentes regiones del país, fomentando la asociatividad y apoyando las estrategias regionales Implementación de mecanismos de financiamiento para fomentar el microcrédito.
- Implementación de mecanismos de financiamiento para fomentar el microcrédito.
- Promoción de la creación de empresas por medio de instrumentos financieros, avales, capital semilla y capital de riesgo.
- Promover y facilitar mecanismos para encadenamientos productivos.

## k) Informe del Banco Central de Costa Rica[5]

**Informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros, Junio 2018, Banco Central de Costa Rica (BCCR)**

El Informe denominado "Informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros, elaborado en junio de 2018 por el Banco Central de Costa Rica (BCCR)" fue conocido por los directores del Consejo Rector del SBD en la Sesión Ordinaria 17-2018, celebrada el 08 de octubre 2018.

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

En el informe se determinó una serie de limitantes en los siguientes aspectos las cuales están siendo atendidos por la Secretaría Técnica e incluidas dentro de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2020 al 2024.

[5] Acceso de las Mipymes a los servicios financieros a partir de la implementación de la Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo de conformidad con el Artículo Nº 43 de la Ley 8634. Remitido al Consejo Rector el 08 de octubre de 2018, mediante,

| Tema | Acciones Previstas |
|---|---|
| El 74% de las Mipymes aseguró conocer el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), no obstante, únicamente el 17% de las Mipymes que ha recibido financiamiento de una entidad financiera, indicó que le otorgaron un préstamo como parte de un programa de banca de desarrollo. | Desde el año 2018 el SBD ha incluido dentro de su Plan Estratégico y Planes Operativos Instituciones acciones estratégicas y operativas tendientes a mejorar el posicionamiento del SBD ante la comunidad nacional. El nuevo Plan Estratégico Institucional 2020 al 2024 aprobado por el Consejo Rector incorpora un proyecto base denominado "Posicionamiento del SBD" que retoma el trabajo que se ha venido haciendo en esta materia e incorpora un factor adicional crítico de éxito, que es el reposicionar el SBD en los ojos de los jóvenes y empresarios del país. |
| En cuanto a la población indígena, más del 50% de las personas entrevistadas indicó tener solamente un producto financiero, principalmente cuentas de ahorro, El uso de otros servicios o productos financieros como préstamos, tarjetas de crédito, pagos electrónicos, entre otros, es escaso y en ningún caso supera un 5% de cobertura en la población indígena. Los trámites excesivos, la falta de garantías y, el temor al rechazo son algunos de los motivos por los cuales la población indígena indicó no solicitar préstamos, además, de los altos costos y de que las actividades que realizan no generan un flujo de caja, ni la rentabilidad suficientes, para financiarse mediante créditos. | Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas.<br><br>Un objetivo importante del gobierno es la inclusión financiera y la formalización de microempresas y emprendimientos operativos.<br><br>La idea de este proyecto es que por medio de esquemas de financiamiento se impulse estos microemprendimientos a crecer, modernizarse, aumentar su productividad, encadenarse con sistemas empresariales superiores y/o asociarse y respaldarse mutuamente (como en Grammeen Bank) para convertirse en sujetos de crédito especialmente diseñados para sus necesidades y así empezar su gradual formalización en todos los sentidos.<br><br>La idea es darle valor a activos tangibles e intangibles de esta población, impulsarlos a crecer y diseñar productos financieros a la medida de sus necesidades y capacidades. |
| Entre las personas con discapacidad se identificó un porcentaje relativamente alto (76%) de individuos que poseen una cuenta bancaria, pero con un uso limitado. El uso de otros productos financieros es escaso. Ellas aducen que el sistema financiero no ofrece facilidades para que las personas con discapacidad utilicen los servicios, además presentan limitaciones en las instalaciones físicas y en los servicios electrónicos con relación a las necesidades de este grupo poblacional. | Al cierre del periodo 2018 el SBD el 27,6% de los saldos corresponde a sectores prioritarios. 50,196 operaciones de crédito para este sector. **(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)**<br><br>Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas. **(Plan Estratégico Institucional del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)** |
| En lo referente a mujeres, el porcentaje de Mipymes que son lideradas por ellas ha crecido en los últimos años, no obstante, sigue siendo baja su participación (22%) en comparación con las empresas propiedad de hombres (75%). En Costa Rica, tal como ocurre en el resto de América Latina y el Caribe, las empresas lideradas por mujeres son en su mayoría microempresas. | Al cierre del periodo 2018 el SBD el 20,7% de los saldos corresponde a mujeres corresponde a 2,964 operaciones de crédito para este sector de los 50.196 de operaciones correspondientes a sectores prioritarios. **(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)**<br><br>Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas **(Plan Estratégico Institucional** |

| | |
|---|---|
| | **del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)** |
| Sobre el acceso de las familias a los servicios financieros, de acuerdo con la Enfiho 2015, el 58% de las personas de 15 años o más manifestó tener una cuenta de ahorro o cuenta corriente. Los jóvenes menores de 20 años, así como las personas con menores ingresos y niveles de educación, presentan porcentajes de acceso a cuentas bancarias más bajos que el resto de la población. El uso que dan las personas a las cuentas bancarias está principalmente orientado a recibir algún tipo de pago o transferencia de forma periódica, tales como salario, pensión y becas o ayudas sociales. | Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas. **(Plan Estratégico Institucional del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)** |
| Los datos también reflejan que el acceso de la población de Costa Rica a servicios financieros adicionales a las cuentas bancarias es relativamente bajo, particularmente en las mujeres y las personas con menores niveles de ingreso y educación. | Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas. **(Plan Estratégico Institucional del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)** |
| Las empresas micro son las que han recibido una mayor proporción de los recursos. Por otro lado, el 60% del saldo se ha colocado en empresas representadas por personas jurídicas y del 40% restante, una tercera parte corresponde a empresas propiedad de mujeres. | Al cierre del periodo 2018 el 73,66% de la cartera de crédito está en el sector microempresa, el 20,7% en mujeres. **(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)** |
| Entre 2014 y 2016, el número de operaciones de crédito y el saldo de la cartera de crédito con recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) crecieron un 92% y un 96% respectivamente. A pesar de este acelerado crecimiento, el crédito del SBD representó en el 2016 apenas el 1% del crédito total concedido al sector privado por el SFN. | **Respecto al SFN:**<br>Al cierre del periodo 2018 la colocación en MIPYMES representa un 2% del SFN. **(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)**<br><br>**En relación al financiamiento del sector productivo:**<br>Al cierre del periodo 2018 la colocación en mipymes representa un 5%, un 14% de colocación en mypes y 17% en mediana empresa. **(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)** |
| Los créditos del SBD están destinados a financiar proyectos de las Mipymes, con énfasis en aquellas que pertenecen a los sectores prioritarios definidos en la Ley 9274, no obstante, la mayor parte del saldo (63%) está colocado en Mipymes que no fueron clasificadas dentro de uno de estos sectores prioritarios. | Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas. **(Plan Estratégico Institucional del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)** |
| El sector cooperativo fue el sector prioritario que registró el mayor incremento en la obtención de fondos por parte del SBD entre 2014 y 2016, llegando a un 17% de la cartera total. El segundo destino del crédito a sectores prioritarios fue el grupo mujeres, no obstante, el crédito a mujeres es el que presenta el mayor descenso en la participación relativa al pasar de 19% a 11% en esos dos años. | Al cierre del periodo 2018 el saldo de cartera en mujeres representa un Mujeres 20,7% y en el sector cooperativo un 7,78%. **(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)**<br><br>Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Inclusión financiera de poblaciones productivas excluidas. **(Plan Estratégico Institucional del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)** |

| | |
|---|---|
| Por actividad económica, el crédito del SBD otorgado a la agricultura, ganadería, caza, pesca y acuacultura fue el más importante, al acumular un 50% de la cartera total en el 2016. Comercio fue la segunda actividad (18%), seguida por la de servicios 16%. | Al cierre del periodo 2018 el 47,8% del saldo de cartera esta en el sector agropecuario, el 23,67% en servicios y el 18,63 en comercio.<br> <br><br>**(Secretaría Técnica, Informe mensual de cartera SBD a 31 de diciembre de 2018)** |
| De la encuesta de cliente simulado aplicada a varias entidades del SFN, se determinó que existe poca promoción de las oportunidades brindadas por el SBD para emprendedores. En la mayoría de los casos, la oferta de crédito se realiza bajo condiciones similares a los créditos que las entidades ofrecen regularmente en cuanto a garantía requerida, vínculo previo con la entidad donde se solicita el crédito, la necedad de contar con experiencia en la actividad que se pretende desarrollar, la evaluación de la capacidad de pago del deudor y la aprobación previa de requisitos exigidos por entidades públicas por parte del solicitante del crédito. | Dentro del Plan Estratégico 2020 al 2024 se incorpora un proyecto específico denominado "Motor financiero del ecosistema nacional de emprendimiento". **(Plan Estratégico Institucional del SBD aprobado por el Consejo Rector mediante Acuerdo AG-091-16-2018, sesión ordinaria 16-2018 del 26 de setiembre de 2018)**<br><br>La idea es que conforme SBD se mueva hacia el financiamiento de emprendedores, y su vocación de coordinación y apalancamiento institucional, que aproveche las plataformas de emprendimiento del INA, y otras ya operativas en el medio nacional, y se convierta en el motor financiero del sistema nacional de emprendimiento.<br><br>El INA a su vez apoyará los proyectos de este sistema con capacitación y transferencia de tecnología, según su propia estrategia y proyectos. Evaluarse por los emprendimientos efectivamente convertidos en empresas sustentables y con capacidad de escalar en los mercados. |
| Las entidades consultadas tampoco ofrecen acompañamiento ni capacitación para el desarrollo de un nuevo emprendimiento. Las entidades que argumentaron tener personal capacitado en el Sistema de Banca para el Desarrollo, lo tenían concentrado en algunas sucursales. | De acuerdo con la ley el INA y SBD deben coordinar apoyo a los proyectos de SBD y el INA está desarrollando un centro nacional de emprendimiento productivo e innovación.<br><br>La idea es que conforme SBD se mueva hacia el financiamiento de emprendedores, y su vocación de coordinación y apalancamiento institucional, que aproveche las plataformas de emprendimiento del INA, y otras ya operativas en el medio nacional, y se convierta en el motor financiero del sistema nacional de emprendimiento. El INA a su vez apoyará los proyectos de este sistema con capacitación y transferencia de tecnología, según su propia estrategia y proyectos.<br><br>El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), institución que para este fin deberá asignar una suma mínima del quince por ciento (15%) de sus presupuestos ordinarios y extraordinarios de cada año.<br><br>Estos recursos tendrán como objetivo apoyar a los beneficiarios de esta ley mediante actividades de |

| | |
|---|---|
| | capacitación, asesoría técnica y de apoyo empresarial, pudiendo ofrecer los servicios de manera directa, mediante convenios o subcontratando servicios. Estas tareas incluirán el apoyo en la presentación de proyectos con potencial viabilidad ante el SBD para su financiamiento, el acompañamiento a beneficiarios de financiamiento del SBD, la promoción y formación de emprendedores, así como acompañamiento a proyectos productivos en cualesquiera de las etapas de su ciclo de vida y que requieran acompañamiento para mejorar su competitividad y sostenibilidad.<br><br>Además, dichos recursos se utilizarán también para apoyar al beneficiario en lo siguiente:<br><br>1) En el apoyo a los procesos de preincubación, incubación y aceleración de empresas. 2) Otorgar becas a nivel nacional e internacional, para los beneficiarios de esta ley, principalmente para los microempresarios. 3) Para la promoción y divulgación de información a los beneficiarios del SBD. 4) En el apoyo a proyectos de innovación, desarrollo científico y tecnológico y en el uso de tecnología innovadora, mediante servicios de formación y capacitación profesional. 5) Para el desarrollo de un módulo de capacitación especial de apoyo a la formalización de unidades productivas en coordinación con los ministerios rectores. 6) Cualquier otro servicio de capacitación y formación profesional que el Consejo Rector considere pertinente para el fortalecimiento de los sectores productivos.<br>Estos programas se planificarán y ejecutarán con base en el plan nacional de desarrollo, las políticas públicas y en función de los lineamientos que emita el Consejo Rector del SBD.<br><br>Para la adecuada administración de estos recursos y en procura de lograr eficiencia, eficacia e impacto, el INA establecerá, dentro de su estructura organizacional, una unidad especializada en banca para el desarrollo.<br><br>Para el quince por ciento (15%) señalado anteriormente se llevará una contabilidad separada, así como indicadores de gestión e impacto.<br>La presidencia ejecutiva y los miembros de la Junta Directiva del INA velarán por el cabal cumplimiento de esta disposición y remitirán anualmente un informe al Consejo Rector sobre la ejecución de estos recursos.<br>Finalmente, hay que indicar que la Secretaría Técnica y el INA están trabajando actualmente en la revisión de las ya aprobadas políticas del SBD al INA para el uso de los recursos y en el diseño de un nuevo modelo de atención mediante la figura de Centros Nacionales de emprendimiento productivo e innovación. |

## l) Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.

En la Sesión Ordinaria 16-2018 con el Acuerdo AG-088-16-2018 26 de setiembre del 2018 el Consejo Rector aprueba el Informe I-S-07-2018 de seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas por la Auditoria Interna y las disposiciones de Contraloría General de la República, con corte al 31 de diciembre del 2017.

La Auditoría Interna indica que el examen consistió en revisar la implementación efectiva de las recomendaciones emitidas en los años 2010, 2011, 2012, 2013, 2014,2015,2016 y 2017 en la siguiente distribución:

**Cuadro 5**
**Estado de las recomendaciones emitidas por la AI**

| Años | Total de Recomendaciones de emitidas | Total de Recomendaciones a dar seguimiento | Ejecutadas | Proceso | Pendientes |
|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | 35 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 2011 | 70 | 6 | 0 | 6 | 0 |
| 2012 | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2013 | 35 | 4 | 0 | 4 | 0 |
| 2014 | 36 | 12 | 0 | 11 | 1 |
| 2015 | 73 | 22 | 0 | 21 | 1 |
| 2016 | 91 | 62 | | 49 | 13 |
| 2017 | 53 | 53 | 3 | 50 | |
| **Total** | **422** | **161** | **3** | **143** | **15** |
| **Porcentaje** | | **100%** | **2%** | **89%** | **9%** |

Fuente: Auditoría Interna, 2018

Del total de las recomendaciones de Auditoría Interna el 89% está en proceso de atención, el 9% está pendiente ser atendidas y el 2% esta ejecutadas, tal y como se presenta en el siguiente gráfico.

**Ilustración 5**

Fuente: Auditoría Interna, 2018

En el gráfico que se detalla seguidamente, se establece por cada recomendación el nivel de riesgo asociado según clasificación de cada recomendación que establece el Informe de Auditoría Interna cuando se emite.

**Ilustración 6**

Fuente: Auditoría Interna, 2018

Como se puede observar al cierre del periodo 2017 la mayor concentración se encuentra en las recomendaciones con riesgo medio, un 31% de las recomendaciones se encuentran ubicadas en ese nivel y un 2% riesgo alto.

Con la presentación de este informe el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo acuerda:

Aprobar el Informe I-S-07-2018 de seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas en los informes de la Auditoria Interna y las disposiciones de Contraloría General de la República, con corte al 31 de diciembre del 2017, presentado por la señora Sara Porras Mora, Auditora Interna del SBD.

En razón de las conclusiones y recomendaciones emanadas por la Auditoría Interna del SBD, se solicita al Banco de Costa Rica, en su calidad de Fiduciario del FINADE acatar, obligatoriamente, las recomendaciones de la Auditoría Interna del SBD, las cuales fueron reportadas por el informe I-S-07-2018 de la Auditoria Interna, como no cumplidas, así como presentar al Consejo Rector un plan de acción para dar cumplimiento a esas recomendaciones, en un plazo máximo de diez días hábiles contados a partir de la comunicación del presente Acuerdo.

El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, de conformidad con las atribuciones brindadas por Ley, entre otras, definir y coordinar las políticas que orienten el

funcionamiento del SBD, deja de manifiesta su preocupación por el incumplimiento reiterado del FINADE en el acatamiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna del SBD.

Solicitar a la Auditoría Interna del SBD brindar el respectivo seguimiento al cumplimiento de las anteriores disposiciones.

Durante el año 2018 la Contraloría General de la República (CGR) realiza el informe de auditoría N° DFOE-EC-IF-00021-2018 del 6 de noviembre, 2018 denominado "Informe de auditoría de carácter especial sobre la colocación y uso de los recursos del fideicomiso nacional de desarrollo (FINADE)"

| | |
|---|---|
| AL LICENCIADO RENATO ALVARADO RIVERA, EN SU CALIDAD DE PRESIDENTE DEL CONSEJO RECTOR DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO | 4.4. Ordenar a la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo la elaboración de una metodología de supervisión y control de los créditos otorgados por los operadores financieros, a los sujetos beneficiarios de la Ley del SBD, para ser implementada por el Fiduciario del FINADE. Una vez elaborada, someterla a la oficialización y divulgación correspondiente. Dicha metodología debe abarcar las operaciones ordinarias y las colocadas por los operadores autorizados bajo el esquema de banca de segundo piso y garantizar el cumplimiento de las condiciones establecidas derivadas de la Ley N° 9274 y su reglamento y de las políticas, lineamientos y demás regulaciones emitidas por el Consejo Rector, relacionadas con la actividad crediticia de FINADE. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se debe remitir a la Contraloría General a más tardar el 21 de diciembre de 2018, una certificación en la que conste la elaboración y oficialización de la metodología solicitada. (Ver hallazgos 1.1, párrafos del 2.1 al 2. 7). |
| | 4.5. Emitir una norma que exija la definición precisa de los márgenes de intermediación financiera para los operadores y la tasa efectiva para el beneficiario final de los créditos otorgados con recursos del FINADE. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se debe remitir a la Contraloría General a más tardar el 21 de diciembre de 2018, el acuerdo de ese Consejo Rector en el cual conste la norma emitida. (Ver hallazgo 1.2, párrafos 2.12 al 2.17). |
| | 4.6. Velar por la implementación del Modelo de Gestión de Normativa que actualmente se encuentra en proceso de desarrollo, brindando seguimiento permanente a sus avances. Remitir a la Contraloría General informes semestrales sobre el grado de avance del desarrollo de dicho Modelo, en los meses de junio y diciembre de cada año; así como una certificación en la que se acredite su efectiva implementación a más tardar el 15 de diciembre de 2020. (Ver hallazgo 2.1, párrafos del 2.18 al 2.25) |
| AL LICENCIADO MIGUEL AGUIAR BERMÚDEZ EN SU CALIDAD DE DIRECTOR EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO RECTOR DEL SBD, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO | 4.7. Aplicar las medidas que correspondan a los operadores financieros acreditados y agentes colocadores que incumplieron las tasas de interés autorizadas por el Consejo Rector del SBD, en los diferentes programas de crédito del FINADE, de conformidad con la normativa que rige la actividad. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se debe remitir a la Contraloría General a más tardar el 21 de diciembre de 2018, una certificación en la que conste las medidas adoptadas con cada uno de los operadores. (Ver hallazgos 1.2, párrafos 2.9 al 2.11). |
| AL LICENCIADO OSVALDO SOTO HERRERA EN SU CALIDAD DE JEFE LOCAL DE FIDEICOMISOS DEL BANCO DE COSTA RICA, O | 4.8. Implementar la metodología de supervisión y control de los créditos otorgados por los operadores financieros, a los sujetos beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, que oficialice el Consejo Rector del SBD. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se debe remitir a esta Contraloría General una certificación en la que conste la implementación de la metodología, en un plazo |

| | |
|---|---|
| A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO | máximo de tres meses posteriores a la fecha de oficialización de la metodología por parte del Consejo Rector del SBD. (Ver hallazgo 1.1, párrafos del 2.1 al 2.7). |
| | 4.9. Efectuar un análisis técnico y legal de los contratos vigentes, establecidos entre el FINADE y los operadores financieros, con el fin de modificar aquellos contratos en los que las condiciones financieras de los créditos son establecidas por dichos operadores, de manera tal que las condiciones queden sujetas a los criterios que emita el Consejo Rector, de acuerdo con los objetivos de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se debe remitir a esta Contraloría General a más tardar el 21 de diciembre de 2018 una certificación en la que se indiquen los resultados obtenidos del análisis efectuado y las acciones a tomar para corregir la situación. (Ver hallazgo 1.2, párrafos del 2.12 al 2.17). |

El Consejo Rector conoció este Informe, para lo cual la Secretaría Técnica ha establecido un expediente digital en la plataforma OneDrive, el cual ha compartido con la Contraloría General de la República (CGR) para el seguimiento correspondiente.

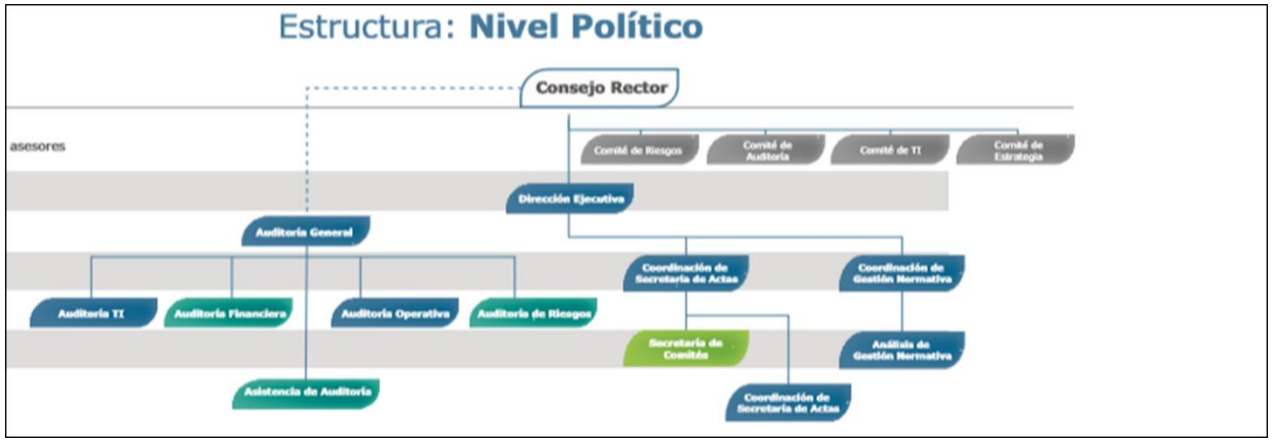
A la fecha de mi salida se han tomado las acciones correspondientes para cada una de las disposiciones incluidas en este informe.

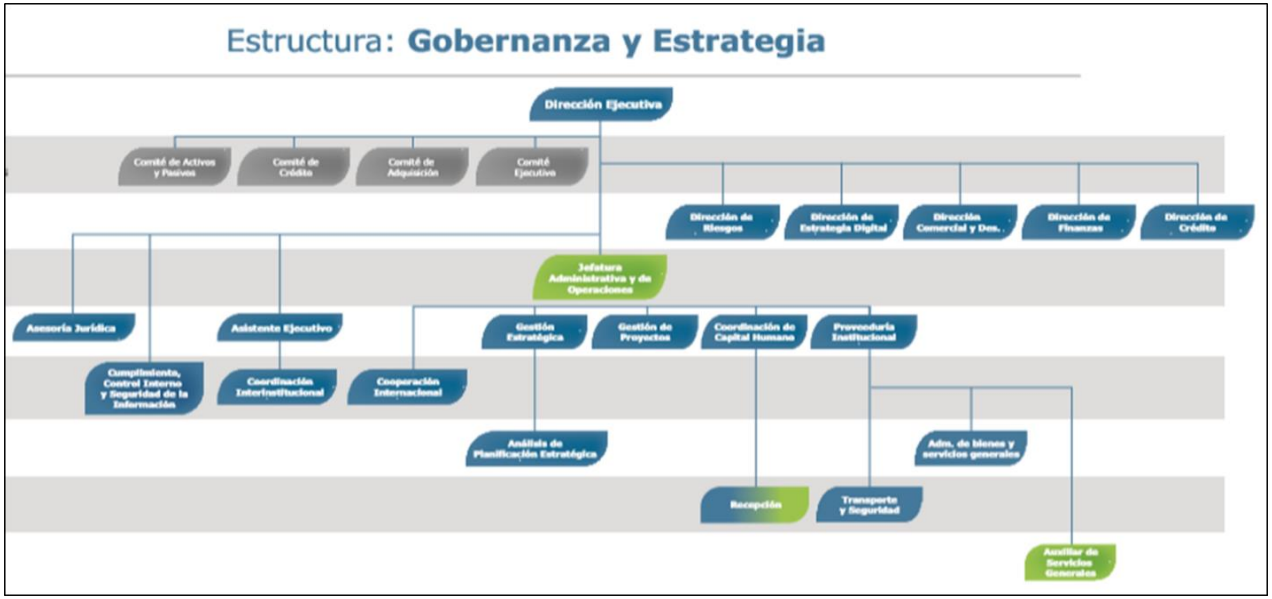
Ya la CGR realizó una primera visita en febrero de 2019 a la Secretaría Técnica con la finalidad de verificar la conformación del expediente, según los "Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría", emitidos mediante resolución N° R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta N° 242 del 14 de diciembre de 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.

# ANEXO

**Banca para el Desarrollo**
www.sbdcr.com
Tel.: (506) 2105-8100 / Fax: (506) 2248-1649
Oficentro Torres del Campo.
Frente a Centro Comercial El Pueblo. Torre 1, piso 1.

# Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD




**Fuente:** Secretaría Técnica del SBD.