INFORME DE GESTIÓN DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO RECTOR

Al 30 de Julio del 2010

SBD

Sistema de Banca para el Desarrollo

Presentación

Este informe de Gestión de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, incluye un resumen de las principales acciones realizadas en el período comprendido de abril de 2009 hasta julio de 2010.

Se inicia con la propia creación de la Secretaría Técnica en abril de 2009, se describe el diseño de programas básicos de atención a sectores económicos, la elaboración de la planificación estratégica que ha orientado el quehacer institucional hasta la fecha con la participación del Consejo Rector, se describe la gestión institucional de la Dirección de Programas y Proyectos y de la Dirección de Control y Seguimiento y finalmente, se analiza el estado de la colocación del SBD al final de junio de 2010.

El nivel de colocación del SBD refleja un monto de ¢20.907.96 millones colocados en 2.749 empresarios y empresarias de las micro, pequeñas y medianas empresas, un monto que resulta 33.5 veces más alto que el que existía en marzo de 2009.

Este informe de gestión se complementa con una serie de documentos adjuntos elaborados por la Secretaría y por las direcciones de apoyo que demuestran el gran trabajo que han realizado los funcionarios que las componen. Deseo expresar a todos ellos mi especial aprecio y estima por su trabajo, que en el período 2009 se reflejó en indicadores que superaron con creces las metas previstas en el Plan Operativo Institucional que aprobó el Consejo Rector. Agradezco de manera especial el apoyo y colaboración recibido del parte del Consejo Rector.

Geovanny Castillo Artavia
Director Ejecutivo
Secretaría Técnica
Agosto 9, 2010

Tabla de Contenido

	Página
Capítulo 1.- Antecedentes	1
1.1. Constitución de la Secretaría Técnica	1
1.2. Procesos básicos de la Secretaría Técnica	5
1.3. Definición de procesos específicos y procedimientos	13
Capítulo 2.- Planificación Estratégica	15
2.1. Planificación Estratégica	15
2.2. Proceso de planificación operativa	19
Capítulo 3.- Gestión de Programas y Proyectos	23
3.1. Gestión de programas implementados	23
3.1.1. Programa de Ganadería	23
3.1.2. Programa Impulsa Lo Propio	28
3.1.3. Programa Microfinanzas	31
3.1.4. Programa de Arroz	34
3.2. Capacitación y sensibilización	37
3.3. Comunicación y divulgación	49
3.3.1. Antecedentes	49
3.3.2. Call Center (Línea 800)	51
3.3.3. Pauta en medios de la campaña de relanzamiento de “Impulsa Lo Propio”	51
3.3.4. Estudios de mercado	51
3.3.5 Campaña de microfinanzas	52
3.3.6. Medios	52
3.3.7. Relanzamiento Campaña Publicitaria 2010	53

3.3.8. Relaciones Públicas 53

Capítulo 4.- Gestión de Control y Seguimiento 55

4.1. Origen de la Dirección 55

4.2. Misión 55

4.3. Objetivos estratégicos 55

4.4. Estructura de la Dirección 56

4.5. Funciones y cumplimiento 56

4.6. Ámbito del seguimiento 59

4.7. Funcionalidad de la Dirección 63

4.8. Indicadores 65

4.9. Procedimientos elaborados 65

4.10. Metodología utilizada 65

4.11. Informes realizados 65

4.12 Informes en proceso 66

Capítulo 5.- Colocaciones 67

5.1. Monto total del crédito colocado por el SBD 67

5.2. Colocación por tipo de operador financiero 68

5.3. Beneficiarios de servicios financieros 69

5.4. Avales otorgados 71

5.5. Recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo 74

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.1. Constitución de la Secretaría Técnica

La Secretaría Técnica debe ejecutar los acuerdos del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, brindar seguimiento administrativo, administrar operativamente el SBD, realizar un control y seguimiento de la correcta asignación del financiamiento otorgado a sujetos beneficiarios del SBD, entre otras funciones, para la cual se crea una estructura funcional[1] capaz de llevar a cabo las funciones.

La creación inicial de la estructura organizacional de la Secretaría Técnica del Consejo Rector, concentró el mayor esfuerzo en el proceso de control y seguimiento[2]. Consecuentemente con este enfoque se creó solo la Dirección de Control y Seguimiento. Sin embargo, se hizo necesario incluir dentro de la gestión de la Secretaría la creación de una nueva unidad que permitiera la articulación de los servicios crediticios con el acompañamiento empresarial, identificando las necesidades de los diferentes sectores productivos e involucrando a las instituciones rectoras en la materia.

Con el propósito de crear estos programas antes mencionados, tal y como lo dispone el inciso c) del Artículo 4 de la Ley, se requiere de un proceso de investigación previo que permita diseñar, formular, articular, acreditar instituciones participantes y finalmente implementar los programas diseñados, además de divulgar e informar a la población sobre los beneficios de los mismos. Estos procesos de investigación, diseño, información y divulgación eran realizados inicialmente por la Dirección de Control y Seguimiento, pues no existía una instancia diseñada para ese propósito.

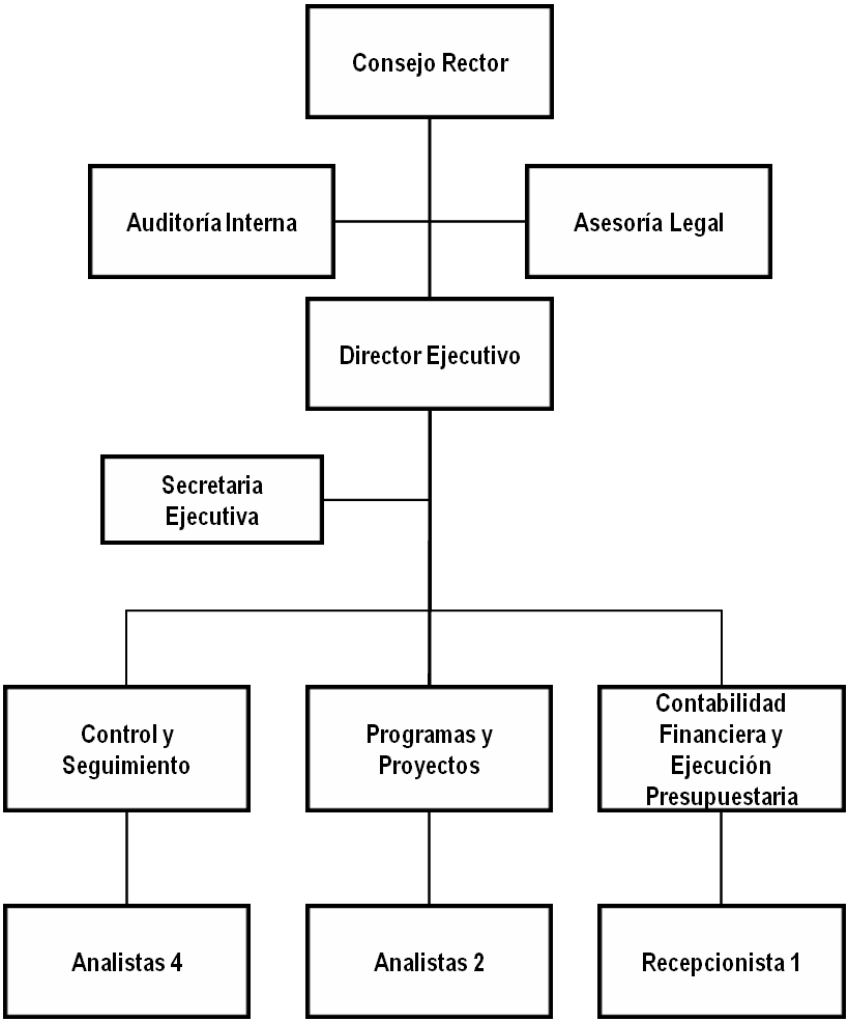
Justamente y con el propósito de cumplir con el mandato de establecer programas que tomen en cuenta las características y requerimientos de las actividades productivas, se requiere de un proceso distinto al de control y seguimiento que permita fundamentalmente: la investigación de las características propias de cada actividad productiva; el diseño del programa específico ajustado a esos requerimientos; la acreditación de los participantes en el proyecto o programa, ya sea que se trate de operadores financieros o no financieros para facilitar el acompañamiento técnico y empresarial; la capacitación y sensibilización a los funcionarios de las

[1] Definida por el Consejo Rector, según se dispone en el Artículo 13 del reglamento a la Ley 8634.
[2] Posterior a la publicación de la Ley 8634 y la creación del Sistema de Banca para el Desarrollo, el Consejo Rector mediante el acuerdo AG-23-07-2008 de la sesión 07-2008 realizada el 19 de agosto del 2008, creó la estructura organizacional y las plazas de la Secretaría Técnica y la cual fue aprobada mediante Acuerdo Firme No. 8526 de la Autoridad Presupuestaria, comunicado mediante oficio STAP-0513-09 del 1 de abril de 2009.

organizaciones involucradas en el proceso; y finalmente la implementación o puesta en marcha del programa. Una vez realizada la implementación de los programas o proyectos, procede entonces todo el proceso complementario de control y seguimiento.

La estructura organizativa, como se muestra en la Figura No. 1, está diseñada para articular esfuerzos mediante dos direcciones: Una Dirección de Programas y Proyectos y otra Dirección de control y Seguimiento.

Figura No. 1.- Organigrama de la Secretaría Técnica del Consejo Rector



Con fin de separar esas dos funciones antes concentradas en una misma Dirección, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo en su Sesión Ordinario No. 24 del 2 de Setiembre de 2009, mediante el Acuerdo AG-212-24-2009 acordó "aprobar la creación de la Dirección de Programas y Proyectos presentado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, cuyo fin primordial es la mejor orientación de las proyecciones del trabajo a realizar durante el año 2010…" y autoriza "…a la Secretaría Técnica para realizar las gestiones correspondientes de creación de plazas ante la Autoridad Presupuestaria e incorporar la nueva organización en el Plan Operativo del 2010".

El equipo de trabajo de la **Dirección de Programas y Proyectos** está constituido por una Directora y dos analistas de Programas y Proyectos. La Dirección es responsable de la coordinación y supervisión de labores técnicas, científicas y administrativas cuyas funciones sustantivas se describen a continuación:

- Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas técnicos, administrativos y profesionales que se presenten, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas tanto en calidad como en tiempo de respuesta.
- Elaboración, revisar y aprobar el Presupuesto y Plan Anual Operativo del Departamento a su cargo, aprobar las erogaciones, controlar su uso apropiado y proponer las modificaciones que resulten de los planes y requerimientos del departamento.
- Preparar y presentar informes periódicos, de la gestión del área a su cargo a la dirección respectiva.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros, superiores, instituciones públicas, empresas privadas y público en general en las áreas de su competencia.
- Analizar y responder en forma escrita las recomendaciones resultantes de las auditorías en conjunto con las áreas involucradas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos, relacionados con el área a su cargo, así como evaluar, aprobar y presentar ante la instancia respectiva, cambios propuestos en normas y procedimientos elaborados por el equipo de profesionales a su cargo.
- Planificar y coordinar la ejecución de las investigaciones requeridas para la obtención del conocimiento necesario para el diseño de programas y proyectos.
- Planificar diseñar, elaborar y ejecutar en coordinación y cooperación con otras entidades, programas y proyectos que fomenten el desarrollo de potencial humano de los clientes del SBD.
- Planificar, diseñar, elaborar y ejecutar programas de asistencia técnica de recursos internos o en colaboración y coordinación con otras instituciones del sector público especializadas.

- Supervisar el proceso de acreditación de operadores financieros y no financieros al Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Presentar y realizar las recomendaciones necesarias al Consejo Rector de aquellos operadores que pueden ser acreditados por el SBD.
- Planificar, coordinar y ejecutar los procesos de capacitación a operadores financieros, no financieros, colaboradores y clientes del SBD sobre los programas y proyectos que se vayan a poner en marcha.
- Planificar, coordinar, articular los procesos necesarios para la implementación y puesta en marcha de los programas y proyectos del SBD.
- Sensibilizar sobre el impacto generado por el SBD mediante comunicados de divulgación sobre monto de recursos colocados y beneficiarios atendidos.
- Posicionar el SBD con una imagen positiva mediante capacitaciones a clientes potenciales y participantes del SBD.
- Con base en la información recibida de parte de las instancias operativas del SBD, analizar y dar seguimiento mediante la utilización de indicadores y otros instrumentos para verificar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Por su parte la **Dirección de Control y Seguimiento,** está constituida por un Director y 4 analistas, y sus funciones y obligaciones son:

- Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas técnicos, administrativos y profesionales que se presenten, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas tanto en calidad como en tiempo de respuesta.
- Elaboración, revisar y aprobar el Presupuesto y Plan Anual Operativo del Departamento a su cargo, aprobar las erogaciones, controlar su uso apropiado y proponer las modificaciones que resulten de los planes y requerimientos del departamento.
- Preparar y presentar informes periódicos, de la gestión del área a su cargo a la dirección respectiva.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros, superiores, instituciones públicas, empresas privadas y público en general en las áreas de su competencia.
- Analizar y responder en forma escrita las recomendaciones resultantes de las auditorías en conjunto con las áreas involucradas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos, relacionados con el área a su cargo, así como evaluar, aprobar y presentar ante la instancia respectiva, cambios propuestos en normas y procedimientos elaborados por el equipo de profesionales a su cargo.

- Planificar y coordinar el control y seguimiento de los programas y proyectos en su fase de diseño y en fase de ejecución.
- Velar por el cumplimiento por parte de los Operadores de Servicios Financieros y no Financieros en relación con la información que periódicamente deben remitir, para la realización de las actividades que corresponden a generación de indicadores, análisis y seguimiento.
- Controlar y evaluar el estado de cada uno de los fondos disponibles para financiamiento de proyectos y programas del SBD y emitir un informe de estado de fondos del SBD.
- Evaluar el impacto de los programas y proyectos ejecutados por el SBD y emitir un informe de impacto de los programas y proyectos.
- Evaluar los servicios brindados por los Operadores no financieros a los beneficiarios del SBD y emitir un informe sobre los servicios de asesoría y capacitación brindados por los Operadores no financieros.
- Evaluar los servicios brindados por los Operadores financieros y emitir un informe sobre los servicios brindados por los Operadores financieros.
- Planificar y ejecutar visitas de campo a los Operadores financieros y no financieros que participan de los programas y proyectos.
- Tramitar y enviar a los entes externos notificaciones en relación con el estado de cumplimiento de las normas y directrices del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Generar los indicadores de gestión requeridos para el análisis e interpretación del desempeño del SBD, en concordancia a los requerimientos internos y los requerimientos externos sujetos al alcance de los establecido en la Ley Nº 8634 Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Participar en la elaboración de directrices y políticas en materia de servicios no financieros y desarrollo empresarial.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y directrices del Consejo Rector en esta materia.
- Mantener un registro (base de datos) actualizado de especialistas, organizaciones, instituciones, universidades, nacionales e internacionales que puedan brindar sus servicios profesionales de acuerdo con los requerimientos técnicos de los proyectos.

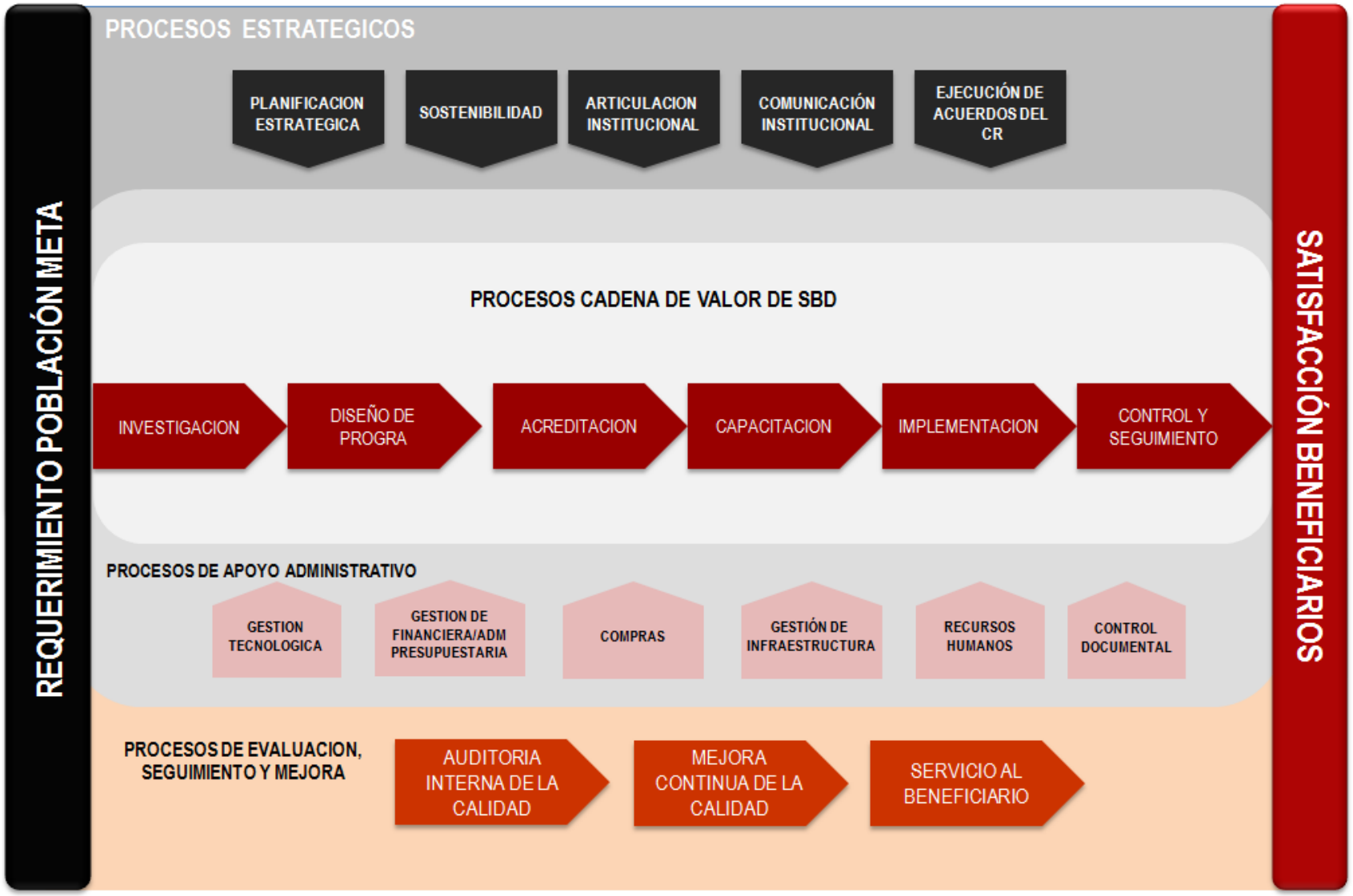
1.2. Procesos básicos de la Secretaría Técnica

El siguiente paso fue diseñar una estructura operativa por procesos que diera soporte y que fundamentalmente se divide en cuatro grupos de procesos que son: los procesos estratégicos definidos por el Consejo Rector; los procesos propios de la cadena de valor (sustanciales) y que responden a la parte

operacional de la Secretaría Técnica; los procesos de apoyo administrativo; y los procesos de evaluación, seguimiento y mejora.

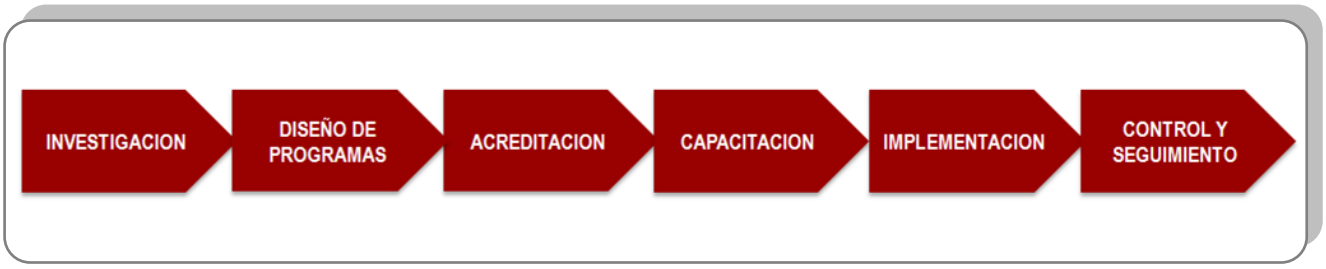
El segundo grupo de procesos denominados “Cadena de Valor”, están dividido en dos grandes grupos los cuales son: a) procesos ejecutados por la Dirección de Programas y Proyectos (investigación, diseño, acreditación, capacitación e implementación y b) Control, Seguimiento y Evaluación de programas, desarrollado por la Dirección de Control y Seguimiento (ver Figura No. 2).

Figura No. 2.- Mapa de Procesos de la Secretaría Técnica del SBD



El Mapa de Procesos de la Secretaría Técnica brinda una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen la Secretaría Técnica, así como sus relaciones principales. Los procesos definidos dentro del "Mapa de Procesos" son los siguientes (Véase la Figura No. 3):

Figura No. 3.- Cadena de Valor de la Secretaría Técnica



Cada uno de los procesos fue mapeado y para cada uno se levantó una Ficha de Proceso y un Procedimiento. De esta forma, para cada proceso, se procedió al establecimiento del objetivo a alcanzar, qué y quién da impulso al proceso, cuáles son los elementos de entrada del proceso, identificación de quienes son los dueños de los procesos, los clientes, actividades a desarrollar y los proveedores Posteriormente se definió cómo y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso Finalmente se establecieron cuales son los resultados del proceso (salidas), cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa por medio del establecimiento de indicadores de proceso.

Al generarse una iniciativa[3] para la gestación de un programa, se activa la cadena de valor de la Secretaría Técnica con la finalidad de producir la estructuración de un nuevo programa. Un nuevo programa se gestiona básicamente por medio de seis procesos, los cuales son: a) Investigación; b) Diseño de programas; c) Acreditación de operadores financieros y no financieros; d) Capacitación; e) Implementación de programas y f) Control, seguimiento y evaluación. Finalizados los primeros seis procesos se activa un sétimo proceso denominado de "mejora continua", que tiene como objetivo la captura de lecciones aprendidas y de la gestión del conocimiento obtenido con cada una de las experiencias. Este último proceso apunta a propiciar la mejora constante de cada uno de los procesos de la Cadena de Valor, cuyo objetivo es mejorar con el tiempo los resultados finales de dicha cadena.

Seguidamente se presenta un resumen de cada uno de los procesos:

[3] Las iniciativas para elaboración de un programa pueden generarse por dos medios, uno por medio de un acuerdo del Consejo Rector del SBD u otro por medio de la solicitud de un ente externo al SBD.

a) Proceso de Investigación

El primer proceso de "Investigación" tiene como objetivo la búsqueda de información relacionada con el tema del programa en investigación, la búsqueda de instituciones involucradas en la materia, la determinación de necesidades en capacitación y asistencia técnica e identificación de condiciones financieras diferenciadas según la actividad, entre otras y cuyo resultado final es un informe de investigación. Básicamente el proceso de investigación se nutre de dos fuentes: a) Iniciativas de programas solicitadas directamente por el Consejo Rector y/o dadas por demanda del mercado o b) Iniciativas solicitadas por entes externos al SBD (Instituciones, organizaciones, agrupaciones, entre otros), también impulsados por demanda de mercado.

En el caso de proyectos presentados por entes externos, el SBD realiza un análisis sobre la factibilidad de realizarlo. Este análisis representa un primer filtro para la aceptación o rechazo del programa. Este análisis se realiza por medio de la herramienta denominada "Protocolo de análisis para programas externos". Este protocolo de análisis consiste en una serie de preguntas que permiten evaluar y determinar inicialmente la viabilidad de implementar un programa del SBD.

Para proyectos nuevos , la iniciativa pasaría básicamente por cuatro actividades, las cuales son: a) Recolección de información, que consiste en relevar toda la información que permita contar con una visión amplia y detallada sobre el tema en investigación; b) con la información relevada se debe construir un marco teórico, el cual será el respaldo de la investigación realizada; c) posteriormente se procede a realizar el análisis con la información investigada; d) seguidamente se elabora el informe de la investigación, el cual da cuenta de los resultados hallados. Esta investigación debe dar luz sobre la viabilidad del programa y con este estudio de investigación se debe aceptar o rechazar la iniciativa de programa. En caso de ser aceptada entonces se pasaría al siguiente proceso de la cadena de valor denominado "Diseño de Programa".

b) Proceso de Diseño de Programas

El segundo proceso se denomina "Diseño de Programa" y tiene como objetivo fundamental determinar los componentes[4] sobre los cuales se desarrollará el programa y se define el producto integral con sus respectivos participantes y el modelo de gestión. El resultado final de este proceso es la estructura y logística por medio del cual funcionará el programa.

Para el diseño de los programas se utiliza una metodología mixta, en el sentido que se elabora por medio de la coordinación y articulación de esfuerzos entre instituciones y organizaciones, con la finalidad de construir

[4] Los componentes típicos de un programa del SBD son: crédito, avales y/o garantías, asesoría técnica, capacitación y acompañamiento.

un esquema y estructura capaz de direccionar los esfuerzos de los diferentes actores, pero sin "perder de vista" al beneficiario final de la Ley, que es el emprendedor o empresario MIPYME con proyectos viables y factibles. Como producto de este proceso se elabora la "Ficha técnica del programa", en la cual se describe el perfil del programa, los componentes que contendrá y las condiciones sobre las cuales operará el mismo. Los insumos de entrada para este proceso son: la Ficha de Investigación, con la cual se inicia la elaboración de la "Ficha técnica del programa". En esta ficha se incluyen los componentes del programa, los operadores financieros y operadores no financieros y definir la línea base de indicadores[5]. Estos indicadores son muy importantes pues son la base sobre la cual se dará el seguimiento y se realizará la evaluación del programa.

Seguidamente se realiza la presentación del programa a los operadores financieros a fin de determinar cual operador tiene interés en participar en el programa y bajo cuales condiciones de financiamiento.

Finalmente se deberá tomar la decisión de aprobar o rechazar el diseño elaborado. Para esto se deberán desarrollar las siguientes tres actividades de validación: a) Validación del diseño por parte de la Secretaria Técnica del SBD, b) posteriormente deberá ser validado en el seno del equipo de trabajo (interinstitucional) e interesados del programa y c) finalmente pasaría a ser aprobado o rechazado por el Consejo Rector del SBD.

Una vez aprobado por el Consejo rector del SBD estará listo para el proceso de implementación. De tal forma que continúa el proceso acreditación de operadores financieros y no financieros para operar el programa. De existir operadores ya acreditados y con programas aprobados por el Consejo Rector, no se realiza este proceso.

c) Proceso de Acreditación

Una vez que se cuente con un proceso aprobado hay que determinar si existen operadores que puedan participar en el programa. De no ser así, se debe proceder a acreditar operadores y aprobar programas.

De no contarse con operadores acreditados se debe proceder a realizar el tercer proceso denominado "Proceso de Acreditación". Este proceso tiene como objetivo fundamental acreditar e incorporar operadores financieros y no financieros, a fin de que puedan participar de los diferentes programas impulsados por el SBD. El resultado final de este proceso es la acreditación de la Institución u Organización y la aprobación de programas por parte del Consejo Rector, de tal forma que el producto final será el acuerdo del Consejo donde se decide dar la acreditación y aprobar el programa y sus condiciones.

[5] Esta línea base de indicadores son la base para dar el seguimiento y se evaluará el impacto.

Para llevar a cabo la acreditación de un programa ya sea de un operador financiero o no financiero, se deben realizar las siguientes cuatro actividades: a) Recepción de la solicitud y requisitos por parte del interesado; b) Análisis técnico y jurídico de la información aportada por el interesado; c) Elaboración de informe y presentación para el Consejo Rector y d) presentar en sesión del Consejo Rector la información del interesado y las recomendaciones tanto técnicas como jurídicas, con la finalidad de que el Consejo Rector cuente con información para tomar la decisión de aprobar o declinar la acreditación.

Posterior a que el Consejo Rector tome la decisión, la Secretaria Técnica deberá comunicar al interesado la resolución tomada por el Consejo Rector, al igual que se deberá compartir internamente dentro de la Secretaría Técnica los acuerdos tomados en firme. Para los casos donde es aprobada la acreditación se pasaría posteriormente al "Proceso de Capacitación" de los diferentes actores incluidos en el programa.

d) Proceso de Capacitación

El "Proceso de Capacitación" tiene como objetivo fundamental transferir el modelo de gestión, mediante sesiones de capacitación a cada uno de los actores participantes del programa. El resultado final de este proceso es la elaboración de un informe que dé cuenta de los resultados más relevantes del proceso de capacitación.

El proceso de capacitación conlleva a la realización de las siguientes actividades: a) planificación de las actividades de capacitación; b) Coordinación y articulación para llevar a cabo las actividades de capacitación; c) Elaborar el material necesario para el programa y para la capacitación; d) Elaborar y validar el plan de capacitación con los diferentes interesados; e) Ejecutar la capacitación según lo planificado; f) Elaborar un informe que dé cuenta sobre la capacitación realizada; g) Evaluar los resultados obtenidos con la capacitación con la finalidad de determinar la efectividad de la misma y obtener retroalimentación que permita detectar posibles ajustes al material utilizado o la necesidad de realizar un reforzamiento en algunos participantes.

Finalmente si la capacitación cumple los objetivos planificados se podrá pasar al siguiente "Proceso de Implementación" con la finalidad de poner en marcha el programa.

e) Proceso de Implementación

El quinto proceso denominado "Proceso de Implementación" tiene como objetivo principal poner en marcha el programa diseñado y aprobado por el Consejo Rector. Con este propósito se debe articular y coordinar con los diferentes participantes la puesta en marcha de los programas, además de informar y divulgar el nuevo esquema de asistencia a la micro, pequeña y mediana empresa.

El resultado final de este proceso es el programa en funcionamiento, con todos los elementos previamente establecidos para su efectivo desarrollo.

Este proceso también conlleva a actividades de divulgación y comunicación sobre el programa. Cabe resaltar que el proceso de comunicación y divulgación, es un proceso transversal y constante, que no solo atañe a los programas y proyectos, sino a la operatividad general de SBD a lo largo de la cadena de valor.

Este proceso inicia con la actividad de planificación de todas aquellas actividades y tareas de coordinación y articulación entre actores necesarias para la puesta en marcha del programa. Dentro de las actividades a realizar están: a) Coordinar y articular la logística para la implementación con cada uno de los participantes e interesados del programa; b) Elaborar los materiales promocionales necesarios (brochures, manuales de procedimientos, Guía de usuarios, comunicados de prensa, entre otros); c) Construir y validar un plan de distribución de materiales a cada uno de los interesados (en caso de ser necesario) ; d) Realizar la comunicación y divulgación del programa6; e) Ejecutar la distribución de los materiales promocionales, según lo planificado; f) Realizar el lanzamiento del programa; g) Elaborar informe del proceso de implementación y obtener la retroalimentación necesaria que permita proceder con acciones de ajuste.

Finalmente, posterior a la culminación del proceso de implementación se debe proceder con el Proceso de Control, Seguimiento y Evaluación del programa puesto en marcha.

f) Proceso de Control y Seguimiento

Este proceso es responsabilidad de la Dirección de Control y Seguimiento y tiene como misión “Controlar, evaluar y dar seguimiento eficaz a cada uno los programas implementados por SBD, operadores financieros públicos y privados, con la finalidad de evaluar su adecuado funcionamiento e impacto y asegurar la generación de información fidedigna y actualizada que permita la toma de decisiones por parte del Consejo Rector.”

El producto que entrega este proceso es un “Informe de seguimiento” del programa, de los operadores financieros y no financieros y de los colaboradores.

El proceso de seguimiento tiene a su vez tres componentes. Un primer componente tiene que ver con el desarrollo de actividades de coordinación y articulación con los operadores, que incluye las actividades que se realizan antes de realizar el seguimiento y tienen que ver esencialmente con la planificación de la

[6] Este programa de comunicación y divulgación deberá ser coordinado a través del Proceso de Comunicación y Divulgación Institucional.

actividad. Una segunda actividad tiene que ver con el desarrollo del trabajo de campo, análisis de información documental, entrevistas y visita a beneficiarios de recursos del SBD. Finalmente una tercera actividad que tienen que ver con la elaboración del informe de seguimiento.

g) Proceso de Evaluación

Finalmente, el sétimo proceso de "Evaluación", realizado por la Dirección de Control y Seguimiento, está enfocado hacia la cuantificación de lo que se había establecido hacer contra lo que se ha conseguido a nivel de la implementación de programas. De tal forma que la medición de los resultados obtenidos por los programas impulsados por el Consejo Rector del SBD se miden en tres vías: a) el correcto funcionamiento del programa, según lo acordado por el Consejo Rector; b) el control y seguimiento sobre el nivel de colocación de los fondos del SBD y c) los impactos logrados por el programa implementado sobre el beneficiario, sobre la localidad, el sector y a nivel nacional.

La evaluación debe ser entendida como un apoyo imprescindible a la toma de decisiones, como un aprendizaje continuo de los errores y aciertos que servirá para modificar actuaciones y conductas futuras dentro de los programas del SBD. De esta forma, la evaluación consiste básicamente en la comparación de los impactos reales de un programa contra los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que había establecido hacer el SBD en su Plan Operativo Institucional (POI), lo que ha conseguido y cómo lo ha conseguido.

También puede ser concluyente, obteniendo aprendizaje a partir de un programa que está en funcionamiento o uno que ya no está en funcionamiento. Este componente le permite a la Secretaría Técnica del SBD conocer sobre el status del programa y sobre el cumplimiento o no de los indicadores de línea base. Esta información debe permitir que se puedan tomar las acciones pertinentes.

Como parte del proceso de evaluación, está la retroalimentación que es el proceso mediante el cual el sistema obtiene y procesa información acerca del desempeño de los programas para generar acciones correctivas, preventivas o de optimización. Además que permite la sistematización para gestionar y socializar el conocimiento a lo interno del sistema.

1.3. Definición de procesos específicos y procedimientos

Una vez definidos cada uno de los procesos, se procede a la construcción de un Manual General de Procedimientos, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de la Ley 8634 y su reglamento, a efectos de transparentar y difundir las actividades de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo

tendiente a lograr su mejoramiento y consolidar el ambiente de control. Este manual pretende uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría de los procesos; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los funcionarios como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente y que esto permita la reducción de costos, el mejor aprovechamiento de los recursos y un aumento de la eficiencia general del accionar de la Secretaría Técnica. Los procedimientos descritos en este manual cubren todos los procedimientos que ejecuta la Secretaría Técnica a fin de entregar un servicio de calidad a sus clientes

Es importante resaltar que el Manual es un soporte importante en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación de los funcionarios de la Secretaría Técnica ya que describen en forma detallada las actividades de cada proceso y de cada puesto involucrado. Permite también uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración discrecional, facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación, aumenta la eficiencia de los funcionarios, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Finalmente es importante destacar que el Manual constituye un excelente insumo para el análisis o revisión de los procedimientos de la Secretaría y a la vez permite la consulta de todos los funcionarios, que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como el análisis de tiempos y evaluación del funcionamiento de cada uno de los procesos, con una visión de mejora continua.

CAPITULO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

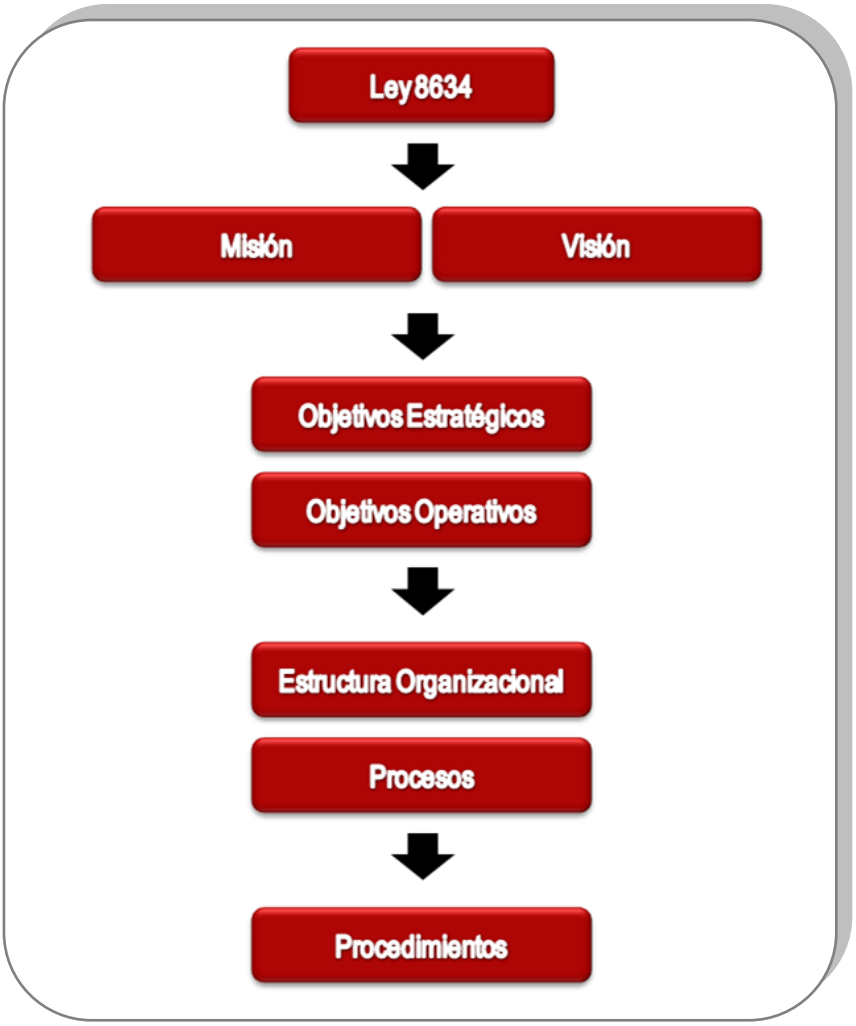
2.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica se convirtió en una labor esencial para la puesta en marcha del Sistema de Banca para el Desarrollo. Así mismo requirió de un esfuerzo significativo, pues se debía conceptualizar y operacionalizar los conceptos y propósitos definidos en la Ley 8634.

Para esto la Secretaría Técnica por instrucciones del Consejo Rector organizó con ayuda externa el desarrollo de sesiones estratégicas para definir el marco filosófico de la organización. Las actividades se realizaron en el Hotel Bouganvillea, en Heredia, en agosto del 2009. Es importante rescatar que este taller es resultado de la construcción conjunta entre todos los miembros del Consejo Rector.

El esquema de los pasos a seguidos se presenta en la Figura No. 4.

Figura No. 4.- Esquema de la Planificación Estratégica



Resultado de las sesiones de trabajo y pensamiento estratégico se llegó a los siguientes resultados de Misión y Visión, áreas estratégicas y objetivos estratégicos[7].

[7] 9 setiembre del 2009, aprobados por el Consejo Rector del SBD: Sesión: 26 - 09

a) Misión

De la actividad de reflexión estratégica se logró definir la siguiente misión:

> *"Somos un ente facilitador de financiamiento, servicios no financieros y de desarrollo empresarial, avales o garantías a proyectos productivos, viables y factibles, por medio de la coordinación y articulación de competencias y esfuerzos de las instituciones y organizaciones integrantes y participantes del Sistema de Banca para el Desarrollo, estableciendo políticas y mecanismos crediticios bajo un marco regulatorio diferenciado que permita fortalecer el desarrollo competitivo del sector MIPYME, garantizando la sostenibilidad del mismo"*

b) Visión

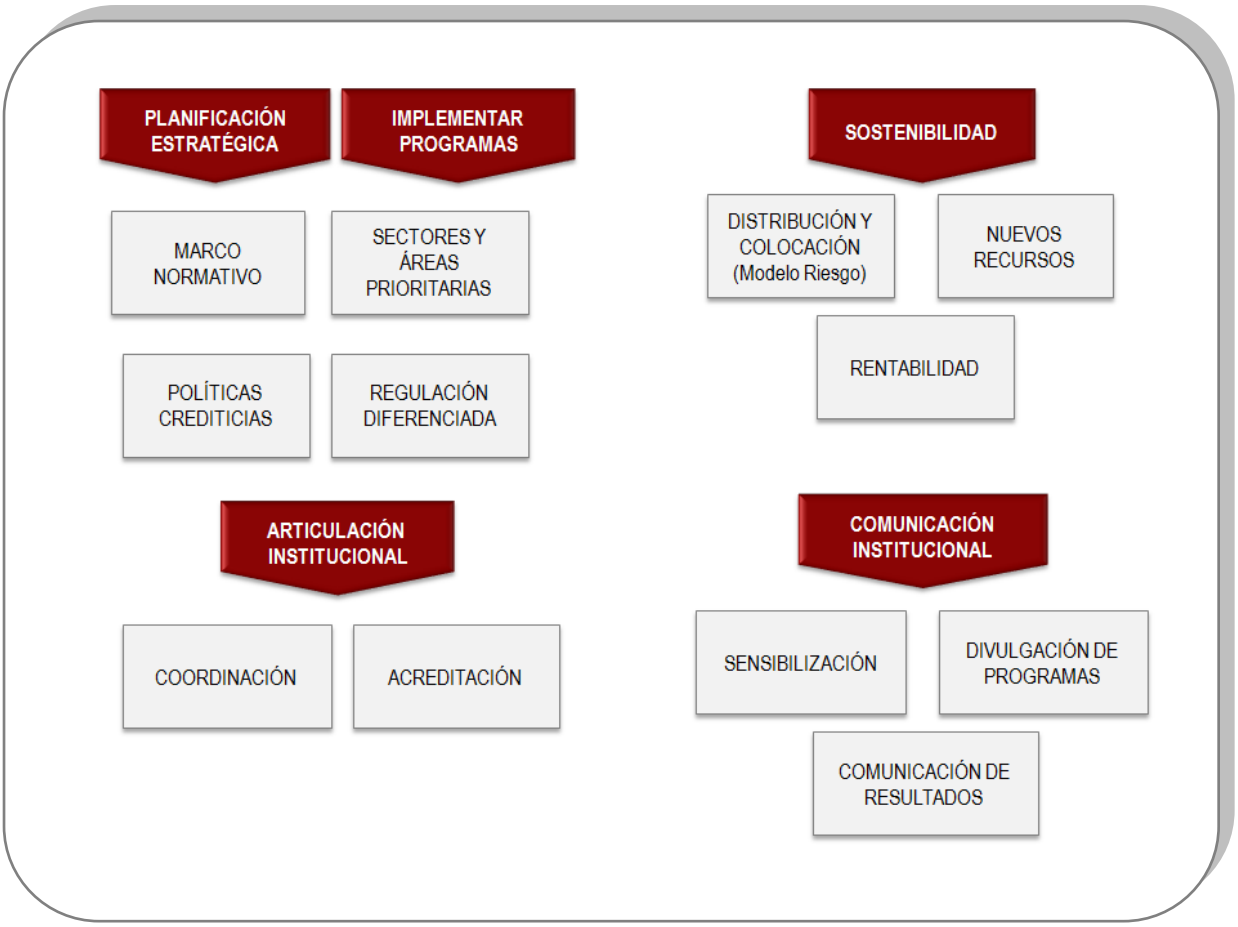
Igualmente con la Visión institucional se tuvo la siguiente versión:

> *"Ser un mecanismo de movilidad social que aumenta el desarrollo empresarial, mediante productos y servicios innovadores, con énfasis en zonas de menor desarrollo y en personas con menores oportunidades".*

c) *Áreas Estratégicas*

Las áreas estratégicas definidas se muestran en la Figura No. 5.

Figura No. 5.- Áreas Estratégicas



d) *Objetivos Estratégicos*

Los objetivos definidos durante las actividades de pensamiento estratégico partieron de las áreas estratégicas antes mencionadas, presentándose así:

- Garantizar el control, seguimiento y la evaluación de las acciones y resultados del Sistema de Banca para el Desarrollo para valorar su impacto.
- Asegurar la sostenibilidad de FINADE (Fideicomiso Nacional para el Desarrollo, del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (5% utilidades de bancos públicos) y el Fondo de Crédito para el Desarrollo (peaje bancario) sobre los cuales el Sistema de Banca para el Desarrollo tiene responsabilidad

mediante un modelo de riesgo, una política de tasas de interés, una política de rentabilidad y la gestión de nuevos recursos.

- Articular las acciones con las organizaciones acreditadas, colaboradores y prestadores de servicios financieros y no financieros del Sistema de Banca para el Desarrollo, estableciendo políticas y mecanismos para garantizar y facilitar su participación.
- Mejorar el posicionamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo para robustecer su imagen.

Posteriormente estos objetivos fueron ajustados según los lineamientos de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y aprobados por el Consejo Rector en el Plan Operativo 2010 mediante el Acuerdo **AG-228-26-2009**, quedando de la siguiente manera:

- Implementar programas que permitan el financiamiento, asesoramiento técnico y acompañamiento de proyectos viables y factibles de los empresarios MIPyME, según condiciones de cada sector.

- Ejecutar el control, seguimiento y la evaluación sobre los programas del Sistema de Banca para el Desarrollo con el fin de verificar el direccionamiento correcto de los recursos a los beneficiarios.

- Implementar modelos de asignación de recursos y otros mecanismos financieros para asegurar la sostenibilidad de FINADE (Fideicomiso Nacional para el Desarrollo), del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (5% utilidades de bancos públicos) y el Fondo de Crédito para el Desarrollo (peaje bancario).

- Articular las acciones con las organizaciones acreditadas, colaboradoras y prestadoras de servicios financieros y no financieros del Sistema de Banca para el Desarrollo, estableciendo políticas y mecanismos para garantizar, facilitar su participación e impactar en la población meta.

- Mejorar el posicionamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo mediante la implementación de estrategias de comunicación y divulgación.

2.2. Proceso de Planificación Operativa

La Secretaría Técnica ha realizado esta labor fundamentada en la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos para que el Consejo Rector tenga su Plan Operativo Institucional como el elemento guía que permita tal y como lo establece el marco jurídico:

"Reflejar la programación estratégica institucional y presupuestaria, tomando como referencia las prioridades y objetivos estratégicos sectoriales e institucionales y los programas y proyectos de inversión relacionados con las metas de las acciones estratégicas del PND y la visión sectorial establecida en los Contratos con la Ciudadanía; así como con otros lineamientos estratégicos de gobierno y aquellos definidos por las propias instituciones".

Desde la puesta en marcha del Sistema de Banca para el Desarrollo, como se comenta en los antecedentes, han existido dos planes operativos institucionales (2009 y el 2010). El primero fue un plan operativo formulado antes de la creación de la Secretaría del Sistema de Banca para el Desarrollo el cual dirigió las acciones durante el 2009. Sin embargo tras observaciones realizadas por la Autoridad Presupuestaria, se reformulo el POI para el 2010 teniendo en cuenta las observaciones realizadas por los analistas de dicha institución.

Para este nuevo Plan Operativo 2010 se partió de la Misión y Visión aprobada del Consejo Rector mediante las actividades de reflexión estratégica y liderado por la Dirección Ejecutiva, se procedió a realizar actividades con las direcciones para realizar la formulación.

Así es como se establecieron dos programas presupuestarios sustantivos: Programas y Proyectos y el Programa de Control y Seguimiento. Por otro lado se debe tener en cuenta que existe el Programa de Apoyo: Programa Administrativo el cual por indicaciones de la misma Autoridad Presupuestaria no posee indicadores y metas pues no hacen parte de la cadena de valor central de la organización. De esta forma se desarrolló el Plan Anual Operativo del 2010 que fue aprobado por el Consejo Recto mediante el acuerdo **AG-228-26-2009**. Posteriormente se procedió a aplicar los cambios sugeridos por la Autoridad Presupuestaria, la cual permitiera ajustar el planeamiento estratégico y la naturaleza del Consejo Rector en la metodología dispuesta por esta

Para el 2010 se definieron dos programas sustanciales con las siguientes misiones:

Programas y Proyectos	• Diseñar, formular y evaluar programas y proyectos que se ejecuten dentro del SBD y que promuevan el desarrollo a través de servicios financieros y no financieros para emprendedores, empresarios y empresarias de la micro, pequeñas y medianas unidades del sector productivo.
Control y Seguimiento	• Controlar, evaluar y dar seguimiento eficaz a cada uno los programas implementados por SBD, operadores financieros públicos y privados, con la finalidad de evaluar su adecuado funcionamiento e impacto y asegurar la generación de información fidedigna y actualizada que permita la toma de decisiones por parte del Consejo Rector que optimicen los recursos destinados para las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Estas misiones expresan las razones por las cuales existen los programas, lo cual a su vez está relacionado con la estructura departamental que tiene la Secretaría Técnica. Los procesos a cargo muestran que existen acciones en cuanto a la gestión de los programas y proyectos que promueve el Consejo Rector y sobre las tareas de seguimiento y evaluación de los mismos.

Los productos y servicios generados a partir de estos programas presupuestarios definidos son:

- Servicios de financiamiento y asistencia técnica según sector y características del emprendimiento
- Servicio de acreditación de operadores
- Rectoría del proceso de articulación del sector público y privado correspondiente a los sectores productivos para la implementación de programas o proyectos del SBD.
- Servicios de educación a través de la comunicación, divulgación y capacitación a clientes potenciales e instituciones participantes del SBD.
- Servicios de investigación, control y seguimiento del estado de fondos del SBD.
- Servicios de investigación de impacto de los programas.
- Servicio de control de la calidad de los servicios de los operadores no financieros conforme a las directrices del Consejo Rector y la Ley 8634.

- Servicio de control de la calidad sobre servicios de los operadores financieros conforme a las directrices del Consejo Rector y la Ley 8634.

Estos productos indican algunos de los resultados finales e intermedios de la gestión que se realiza en el Consejo Rector, generados de varias de las tareas que la ley confiere y parte los beneficios que llegan a la población; relacionadas con los productos que otorga el Sistema de Banca para el Desarrollo como el crédito, los avales, la asistencia técnica y otros en materia de rectoría como lo es la toma de decisiones y el control del Sistema.

Los beneficiarios y usuarios de los programas son:

- Sociedad costarricense.
- Consejo Rector.
- Micro, pequeñas y medianas unidades productivas
- Sociedad Costarricense
- Operadores del SBD

Estos objetivos deben ser verificables, para lo cual se establecieron los siguientes indicadores:

- Número de informes presentados sobre el estado de fondos del SBD.
- Número informes de impacto presentados
- Número de informes sobre la calidad del servicio de los operadores no financieros presentados
- Número de informes sobre la calidad del servicio de los operadores financieros presentados
- Monto de colocación línea de crédito (millones de ¢).
- Número de avales otorgados.
- Número de empresas asistidas servicios de desarrollo empresarial.
- Número de nuevos operadores acreditados.
- Número de programas activos.
- Número de clientes y participantes del SBD atendidos con servicios de Desarrollo empresarial.
- Número de comunicados sobre los programas implementados.
- Número de comunicados sobre monto de recursos colocados y beneficiarios atendidos.

CAPITULO 3: GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

3.1. Gestión de Programas Implementados

3.1.1. Programa Ganadería

Mediante el acuerdo AG-264-31-2009, tomado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, en la sesión 31-2009, se aprueba el "Programa para mejorar la competitividad de la ganadería bovina por medio de procesos de calidad e inocuidad", el cual fue presentado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El financiamiento se rige a partir de las siguientes modalidades:

- Con recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (5%), lo que a su vez incluye el aval del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE).
- Fondos propios otorgados por un Operador Financiero acreditado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, con garantía de aval del FINADE.
- Fondos del FINADE, por cuenta y riesgo del FIDEICOMISO, con una tasa de desarrollo de 12 pp, sin aval.
- Fondos de FINADE, por cuenta y riesgo del intermediario, con una tasa de desarrollo de 10 pp.

El programa procura que los pequeños y medianos ganaderos, logren superar las limitaciones a través de la adopción y aplicación de tecnologías adecuadas, que el mismo sea sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. Por otro lado, se le asegura al consumidor nacional disponibilidad y acceso a un producto de calidad e inocuidad.

Las Direcciones Regionales, a través de las Agencias de Servicios Agropecuarios son los responsables de la evaluación de las necesidades del productor, establecimiento de requerimientos técnicos, elaboración del proyecto productivo y seguimiento técnico del mismo.

a. Componentes

Entre los principales componentes que forman parte del programa incluyen:

- Diagnóstico de la finca.

- Asistencia técnica mediante la sanidad del hato, manejo de buenas prácticas pecuarias, de manufactura y de desechos, mejoramiento de infraestructura para la producción y manufactura de lácteos, mejoramiento del equipo apropiado para el ordeño y el almacenamiento y procesamiento de la leche o del queso.
- Capacitación
- Crédito

b. Resultados esperados

- Brindar apoyo técnico y financiero a productores, para obtener productos (carne, leche y queso) de calidad e inocuidad, producidos con sostenibilidad ambiental.
- Mejorar la sanidad del hato.
- Mejorar la infraestructura y equipo para la producción y comercialización con calidad e inocuidad, así como para el manejo de remanentes.

c. Actividades por financiar

- Infraestructura
- Equipo
- Mantenimiento y mejoras a la finca
- Mejoramiento genético
- Saneamiento del hato
- Compra del hato
- Forrajes

d. Condiciones Generales de financiamiento

- Tasa de interés es igual a la tasa básica pasiva más 4 puntos porcentuales (TBP+4%). El Ministerio de Agricultura y Ganadería dará un subsidio de 3%, por lo que la tasa efectiva del productor es igual a TBP+1%.
- El plazo es variable, dependiendo del plan de inversión, el cual será evaluado por cada ente financiero.
- Período de gracia es de un año.
- Monto máximo es de hasta ¢15 millones por beneficiario.

- Garantía incluye avales del FINADE en donde el monto máximo por garantizar es de 75% del total del crédito. Adicionalmente, el beneficiario puede ofrecer garantía hipotecaria, prendaria, fiduciaria, entre otras.

e. Operadores Financieros participantes del programa

Banco Nacional: Para la ejecución del mismo, el Banco Nacional de Costa Rica a través de su programa denominado BN Desarrollo otorgará financiamiento a los beneficiarios de este sector productivo. Por su parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería destinó un monto aproximado de ¢300.000.000 con el fin de subsidiar parte de la tasa de interés de los créditos de este programa.

Los puntos a cubrir de la tasa de interés se compone de la siguiente forma: primero y segundo año 4 puntos porcentuales, tercer año 3 puntos porcentuales, cuarto año 2 puntos porcentuales, quinto año 1 punto porcentual y a partir del sexto año no aplica el subsidio, esto mediante el acuerdo del Consejo Rector AG-309-37-2010.

Los beneficiarios son personas físicas o jurídicas de las pequeñas y medianas unidades productivas de ganadería. Se considera como pequeño productor aquel que posea 25 vacas en ordeño y como mediano aquel que posee hasta 50 vacas en ordeño, como promedio diario.

Por su parte, el FINADE realizará el desembolso que considere necesario para cubrir el subsidio de la tasa de interés de las diferentes operaciones de la cartera de crédito con relación al sector ganadero.

Las condiciones del financiamiento, según dicha entidad son:

- Financiamiento del proyecto de acuerdo a la normativa vigente de BN Desarrollo.
- Monto máximo es de ¢15 millones por beneficiario.
- Plazo: hasta 10 años de acuerdo al plan de inversión, con período de gracia de amortización hasta de un año.
- Tasa de interés de los créditos del BNCR: tasa básica pasiva del Banco Central ajustable periódicamente más cuatro puntos porcentuales, con intereses pagaderos mensual, bimensual, trimestral o por semestre vencido.
- Tasa piso que existe al momento de la formalización no podrá ser inferior a la tasa piso de la actividad.
- La comisión de gastos administrativos es pagadera solo una vez a la formalización de cada préstamo.
- Reintegro del crédito de acuerdo con el flujo de caja del proyecto.

- En caso de no contar con garantía suficiente, se puede utilizar el Fondo de Garantías y Avales del FINADE, el cual cubre hasta un 75% del monto del crédito.
- Recursos Fondos propios o recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (5% de las utilidades).

Banco de Costa Rica: Dicha entidad aprobó el producto con relación al Programa de Ganadería, está por definirse el convenio entre BCR- MAG-FINADE.

Las condiciones de financiamiento que otorga dicha entidad financiera son las siguientes:

- Dirigido a toda persona física o jurídica que se dedique a la ganadería de doble propósito y que sea asesorado por el MAG.
- Crédito directo con desembolsos.
- La moneda es en colones.
- Los tipos de garantía a ofrecer son hipoteca, avales del FINADE o una combinación de ambas.
- Plazo es de hasta 10 años.
- Período de gracia de hasta un año.
- Forma de pago: durante el primer año intereses trimestrales vencidos, a partir del 2do año cuotas trimestrales vencidas a capital e intereses.
- La tasa de interés por utilizar es la tasa básica pasiva más 4 puntos porcentuales.
- Las comisiones son de 1% sobre cada desembolso, avales del FINADE 2% anual y sin comisión por pago anticipado.

Los requisitos que se requieren para el financiamiento son los que se denotan a continuación:

- Fotocopia de la orden patronal de los participantes (si aplica).
- Recibo de servicio público.
- Llenar la solicitud de crédito.
- Una copia certificada del plano catastrado de la propiedad a hipotecar.
- Constancia de impuestos al día.
- Formulario de solicitud de información a SUGEF debidamente firmado.
- Formulario Política Conozca su Cliente debidamente firmado por el solicitante.
- Formulario de declaración jurada de grupos de interés económico (cuando aplique).
  Formulario de póliza colectiva de vida, se asegura hasta por el máximo que acepta el I.N.S sin exámenes. Debe contratarse por medio de la Corredora de Seguros BCR.

- Avalúo, evaluación técnica y modelo financiero elaborados por personal técnico del MAG, debe ser suministrado en documentación oficial y por medio electrónico, debidamente firmado.
- Fotocopia de la cédula de los participantes

f. Ejecución Técnica del Programa

El Ministerio de Agricultura y Ganadería es el encargado de emitir las recomendaciones técnicas y de su seguimiento, mediante las siguientes actividades:

- **Monitoreo del proceso de asistencia técnica:**

Incluye asesorías en temas específicamente relacionados con producción, salud animal, prácticas veterinarias, normativa acerca de la calidad e inocuidad de alimentos, entre otros.

- **Inspección previa de la unidad productiva y verificación del estado inicial del proyecto**:

Mediante diagnósticos previos y plan de fincas con recomendaciones técnicas y e inversiones necesarias para mejorar la productividad.

- **Documentación y registro de resultados:**

Elaboración de registro de cumplimiento de las actividades de la asesoría técnica y capacitación, resultado de cada visita de campo y seguimiento de acciones previas.

3.1.2. Programa Impulsa Lo Propio

Mediante el acuerdo AG-191-21-2009, tomado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, en la sesión 21-2009, se aprueba el Programa "Impulsa Lo Propio" del Sistema de Banca para el Desarrollo.

a. Objetivos

Dicho programa financia e impulsa proyectos productivos viables y factibles, desarrollados por empresarias y empresarios de la MIPYME, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Impulsar emprendimientos empresariales, con el fin de lo que los ciudadanos puedan trabajar en lo propio, siempre y cuando sea un proyecto viable y factible que contribuya a la generación de nuevos puestos de trabajo.
- Otorgamiento de avales y garantías para aquellos casos que posea insuficiencia de la misma y que cumpla con los requisitos estipulados.
- Promover el mejoramiento de las actividades productivas en marcha, mientras sean proyectos viables y factibles y que califiquen dentro del marco de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Estrategia para promover el acompañamiento empresarial requerido, con el fin de promover la competitividad de las actividades productivas.

b. Componentes del Programa

- Otorgamiento de crédito.
- Otorgamiento de avales, en caso de ser necesario.
- Elaboración del plan de negocios (plan de inversión) o del plan de mejora (diagnóstico).
- Acompañamientos.

c. Condiciones del Financiamiento

Las condiciones de financiamiento de dicho programa y que son las que prevalecen en cada uno de los bancos estatales son las siguientes:

- **Tasa de interés:** Tasa Básica Pasiva (11%) + 6%
- **Comisión:** De formalización hasta 1.5% y de avales hasta de 2%.
- **Plazo:** 10 años como máximo, establecido por los operadores financieros de acuerdo a la naturaleza de la actividad productiva y del plan de inversión.

- **Período de Gracia:** a convenir entre el operador financiero acreditado y el beneficiario, según actividad productiva y el plan de inversión.
- **Forma de pago:** en función de la actividad productiva y del plan de inversión.
- **Monto máximo de crédito:** Grupo 2 según la definición de SUGEF en el acuerdo 1-05 (Hasta 65 millones de colones).
- **Formalidad:** las unidades productivas no están constituidas formalmente, por lo que se les dará un plazo de un año para que se inscriban como contribuyentes de la CCSS, con el fin de que puedan ser beneficiarias del programa.

d. Según operador financiero

Banco Nacional de Costa Rica: En la sesión 11.560 celebrada el 21 de julio del 2009 y comunicado mediante el oficio GGM-0311-09, se aprobó el programa "Impulsa Lo Propio" por el Banco Nacional de Costa Rica, el cual se regirá de conformidad con lo indicado en la nota CR/SBD-0161-2009 de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo.

El monto colocado con avales de esta entidad bancaria asciende a ¢3.862,06 millones al mes de junio del 201. El dato exacto de la colocación con este fondo, no se tiene disponible ya que parte de la colocación es por medio de recursos propios de cada entidad financiera.

Banco de Costa Rica: Mediante el oficio GG-08-738-2009, emitido el día 18 de agosto del 2009, dicha entidad bancaria acordó colocar aproximadamente ¢500 millones en lo restante del 2009 en el programa de financiamiento para pequeños arroceros y apoyar el programa crediticio Impulsa lo Propio.

Con el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo, se han destinado ¢480.36 millones de colones en el Programa Impulsa Lo Propio, según datos reportados por la entidad financiera a junio del 2010.

Banco Popular de Desarrollo Comunal: A través del oficio DBD-398-2009 emitido el día 11 de febrero del 2009, dicha entidad financiera le comunicó al Sistema de Banca para el Desarrollo la utilización de recursos propios para promover el programa Impulsa Lo Propio.

La colocación para este programa con recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo no ha sido posible, debido a que dicha entidad requiere el debido conocimiento de las normas emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), a fin de ajustar los programas que se tienen debidamente acreditados.

Banco Crédito Agrícola de Cartago: Con el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo se están financiando proyectos bajo dos modalidades de productos, los cuales se denominan como Crédito Prazas, Freseros e Impulsa Lo Propio.

La institución ha utilizado recursos propios para la colocación del Programa Impulsa Lo Propio y en total ha colocado ¢402 millones de colones al mes de junio del 2010.

3.1.3. Programa Microfinanzas

Mediante el acuerdo AG-223-25-2009, tomado por el Consejo Rector de la Secretaría Técnica del SBD, en la sesión 25-2009, se aprueba el Programa "Microfinanzas" del Sistema de Banca para el Desarrollo.

a. Objetivo

Contribuir a la generación de nuevos empleos mediante el fomento y el fortalecimiento de nuevas unidades productivas, así como la aceleración de negocios de las unidades productivas constituidas o en marcha, mediante la implementación de mecanismos crediticios, servicios no financieros y gestión de competencias empresariales.

b. Componentes del Programa

- Crédito
- Asesoramiento técnico
- Seguimiento

c. Condiciones del Programa

- Programa Especial colocado por cuenta y riesgo del FINADE.
- Monto de la línea: ¢2.000 millones.
- Cobertura Geográfica: todo el territorio nacional.
- Perfil de los clientes: Personas físicas como jurídicas de las pequeñas unidades productivas de todos los sectores económicos que presenten proyectos viables y factibles técnica y económicamente.
- Modelo de Valoración de Riesgo: El FINADE en coordinación con el Banco Administrador, desarrollará un modelo de valoración de riesgo, el cual debe ser aprobado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD.
- Organizaciones Intermediarias: Seleccionadas por el Banco Administrador en coordinación con el FINADE, esto conforme al modelo de valoración de riesgo aprobado por la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Banco Administrador: El programa será administrado por Bancrédito, el mismo será ejecutado mediante la figura legal de contrato de mandato, en donde se establecen las obligaciones y responsabilidades de las partes.

d. Condiciones de Financiamiento

Las condiciones generales del financiamiento son las siguientes:

- **Moneda:** colones
- **Monto máximo para persona física o jurídica:** Hasta ¢30 millones de colones
- **Monto máximo de organizaciones intermediarias:** Según lo establecido en la valoración del riesgo y en el análisis financiero realizado.
- **Garantías:** Según modelo de valoración de riesgo.
- **Plazo del crédito:** Se define de acuerdo a la naturaleza de la actividad productiva y del plan de inversión, hasta un máximo de 10 años.
- **Forma de pago:** Definido de acuerdo a la naturaleza de la actividad productiva y del plan de inversión.
- **Período de Gracia:** Definido de acuerdo a la naturaleza de la actividad productiva y del plan de inversión.
- **Revisión y ajuste de intereses corrientes y moratorios:** Trimestral
- Se colocan los recursos a una tasa igual a la de desarrollo, definida de acuerdo al modelo de sostenibilidad del FINADE para los Programas Especiales por cuenta y riesgo.
- El Banco Administrador posee un margen de intermediación de un punto porcentual sobre la tasa de interés establecida por el FINADE.
- La tasa de interés que será pagada por medio de la organización intermediaria es de TD+1pp, el margen de intermediación será de hasta 7 pp.
- Para el beneficiario final la tasa de interés es de TD+8pp.
- **Tasa de interés moratorio:** Aplica para el caso en que los pagos estén vencidos, por lo que se cobrará una tasa de interés igual a los intereses corrientes más 2 puntos porcentuales (2pp). Por otra parte, los intereses corrientes como los moratorios son ajustados de forma trimestral, de acuerdo a las variaciones que sufra la tasa de desarrollo, la cual fue aprobada por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo.

e. Organizaciones Intermediarias

La Fundación Integral de Desarrollo Rural del Pacífico Central (FIDERPAC), la cual fue acreditada el 11 de noviembre del 2009 en la sesión 32-2009 y la Fundación Unión y Desarrollo de las comunidades campesinas (FUNDECOCA), acreditada el 28 de octubre del 2009 en la sesión 30-2009 del Consejo

Rector, son las organizaciones intermediarias a través de las cuales se colocan los créditos para este programa.

Las organizaciones como FUNDECOCA y FIDERPAC, firmaron contratos con Bancrédito por ¢400 millones y ¢300 millones respectivamente, con el fin de financiar a personas físicas o jurídicas de las micro unidades productivas de todos los sectores económicos.

El caso de FUNDECOCA, cubre la Región Huetar Norte del país, en la zona fronteriza con Nicaragua, donde las comunidades son en su mayoría rurales y en asentamientos campesinos constituidos por el Instituto de Desarrollo Agrario; mientras que FIDERPAC atiende a un número pequeño de micro y pequeños agricultores situados en zonas como la Región Central Sur del país.

Las responsabilidades de las organizaciones intermediarias son las que se denotan a continuación:

- Selección del cliente: se encargan de analizar, aprobar, formalizar, desembolsar y registrar individualmente todas aquellas operaciones de crédito que son otorgadas a las micro unidades productivas.
- Proponer al Banco Administrador los plazos y las condiciones pertinentes al pago de los beneficiarios, esto de acuerdo a la naturaleza de la actividad productiva y del plan de inversión.
- Llevar el control, seguimiento y gestión de cobro de cada beneficiario de las unidades productivas.
- Conformar los expedientes de cada deudor de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- Dichas organizaciones deben estar acreditadas ante el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo como organización prestadora de servicios no financieros.
- Debe coordinar las necesidades de seguimiento y acompañamiento de desarrollo empresarial de los beneficiarios finales.
- Deberá brindar Asistencia Técnica y Capacitación a los beneficiarios finales. El programa debe estar acreditado y ajustarse a las necesidades de cada sector.

f. Colocación

Según datos al 30 de junio del 2010, de los ¢700 millones formalizados con ambas organizaciones, Bancrédito les ha desembolsado un total de ¢509.11 millones; estos recursos desembolsados han sido utilizados para financiar proyectos de los sectores agrícola, pecuario, comercio, servicios, manufactura, sobre todo, en zonas consideradas de menor desarrollo relativo.

3.1.4. Programa de Arroz

Mediante el acuerdo AG-150-11-2009, tomado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, en la sesión 11-2009, se aprueba el Programa Especial "Mejoramiento de la productividad y competitividad de los pequeños productores de arroz".

Se le adicionó el acuerdo 188-21-2009 en lo referente a la forma de pago en la cual se deja como garantía real la cosecha del arroz.

a. Objetivos

Propiciar que los pequeños productores de arroz que estén ubicados en las diferentes regiones del país y que posean proyectos viables y factibles, reciban financiamiento del SBD, de forma que junto con asistencia técnica, puedan mantenerse en la actividad.

b. Componentes del Programa

- Seguro de cosechas, a través del Instituto Nacional de Seguros.
- Recursos por cuenta y riesgo del FINADE: se establece una comisión máxima por administración del 2%, siempre y cuando se realice por cuenta y riesgo del FINADE.
- Recursos propios de los operadores financieros acreditados por el Consejo Rector.
- Se incluye la participación de los bancos públicos con recursos del 5% de las utilidades.
- Asistencia Técnica: por medio de las oficinas regionales de CONARROZ o mediante la asistencia técnica que dan las empresas industriales arroceras.
- Seguimiento del programa CONARROZ.

c. Condiciones del Financiamiento

Las condiciones de financiamiento de dicho programa son las siguientes:

- Moneda es en colones.
- Línea revolutiva de hasta 5 años plazo.
- Monto máximo a financiar por productor es de ¢50 millones.
- Financiamiento al productor será hasta de un 80% del avío de siembra de arroz, con un estimado de ¢874.489,4 por hectárea y revisado en cada ciclo del cultivo.
- El plazo máximo para un crédito de siembra de arroz es de 6 meses, los avales pueden ser de hasta 2 años.

- Tasa de interés para el Operador Financiero es la tasa de desarrollo (TD).
- Tasa de interés para el beneficiario final es de TD+ 4pp, la cual es revisable y ajustable periódicamente. En caso de existir intereses moratorios, se aplica el interés corriente más 3pp.
- Pago del principal será al finalizar la cosecha, la cual se estima en 6 meses después de la siembra y el pago de los intereses en trimestres vencidos, por lo que de esta forma, el operador financiero puede cobrar los intereses y el principal al finalizar la cosecha.
- Garantías hipotecarias, prenda, fianza, incluyendo además los avales del FINADE para aquellos créditos que no cuenten con la totalidad de la garantía.
- Cada proyecto financiado debe contar con su respectivo seguro de cosechas.

d. Resultados Esperados

- Se espera en la primera siembra (marzo a julio) atender a 8.143 hectáreas, con un total de 640 productores.
- En la segunda siembra (agosto a diciembre) atender a 3.176 hectáreas, con un total de 280 productores.
- Aumento de los rendimientos de cada productor de al menos un 5%, pasando de 3.86 t/ha a 4.92 t/ha.
- Colocación de ¢4.100 millones en financiamiento de proyectos viables y factibles para el productor de arroz.
- Aumento en la cantidad de personas que han de recibir asistencia técnica impartida por CONARROZ.

e. Perfil de los clientes

- Los beneficiarios deben inscritos como productores agrícolas de CONARROZ.
- Deben aportar una póliza de seguros que cumpla con lo establecido con el Seguro de Cosechas.
- Poseer un proyecto de siembra viable y factible técnica y financieramente.
- Destinado a personas físicas y jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de arroz de siembra hasta un máximo de 50 Ha.

f. Otras condiciones

- Debe existir un contrato de crédito entre FINADE y el Operador Financiero, en donde se estipulen las condiciones y responsabilidades de las partes para el programa.
- CONARROZ es el responsable de cumplir con lo que se propone en la solicitud del programa en cuanto al control y seguimiento del programa.
- Carta de compromiso entre el Operador Financiero y el industrial del arroz para la canalización del pago de beneficiarios.
- El beneficiario debe portar un documento en donde autorice al industrial de arroz la canalización del pago de su préstamo.
- Los beneficiarios deben ser contribuyentes de la Caja Costarricense del Seguro Social o de lo contrario, incorporarse como contribuyente a más tardar 12 meses plazo.
- En caso de poseer historial financiero, debe ser satisfactorio.

g. Según Operador Financiero

Banco Nacional de Costa Rica: Dicha entidad comunicó mediante el oficio GG-0168-2009, la coordinación con CONARROZ para establecer las condiciones relacionadas con el financiamiento a los productores de arroz con recursos propios. Dicha institución a la actualidad no ha colocado créditos para este sector productivo.

Banco de Costa Rica: Según el oficio GG-08-738-2009 y mediante el acuerdo 190-21-2009, el Consejo Rector autorizó al Banco de Costa Rica, el uso de ¢500 millones del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo para el Programa especial denominado: "Mejoramiento de la productividad y competitividad de los pequeños productores de arroz".

Dicha entidad ha colocado con este programa, ¢96.6 millones en ocho productores, a junio del 2010.

Banco Popular de Desarrollo Comunal : El Banco Popular destinará a este programa el uso de ¢1.000 millones con los cuales se pretende financiar a 80 productores de arroz destacados principalmente en la región Brunca, Huetar Norte, Chorotega y Huetar Atlántica, esto en conjunto con el Grupo Empresarial El Porvenir. Esto según el oficio DBD-273-2009 y a través de la línea de crédito que poseen con el FINADE.

3.2. Capacitación y Sensibilización

La Secretaría Técnica realizó una serie de giras de trabajo, con la aprobación de la Presidencia del Consejo Rector, con el propósito de capacitar y sensibilizar a distintos actores sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo. Los objetivos de las giras de capacitación y sensibilización fueron los siguientes:

- Sensibilizar a los participantes sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo y sobre los programas activos del Sistema de forma general.
- Informar sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo, sus objetivos, funcionamiento y avances.
- Informar sobre las diferentes actividades y programas que está coordinando y articulando el Sistema de Banca para el Desarrollo con diferentes actores de la Institucionalidad y sectores privados de diferentes actividades productivas.
- Divulgar los ajustes realizados en el Programa Impulsa lo Propio en relación al relanzamiento de la campaña publicitaria, participación del Instituto Nacional de Aprendizaje y mejoras ante los desafíos encontrados en la gestión antes realizada.

a. Los datos generales de las actividades realizadas

Detalle	Cantidad
Público participante	1281
Actividades	25

b. Organizaciones promotoras de las actividades:

- MEIC / DIGEPYME
- MAG
- Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes
- Bancrédito
- Universidad Interamericana
- Universidad Nacional a Distancia
- Cooperativa de Educación y Capacitación (CENECOOP).
- Productores de papa y cebolla del sector norte de Cartago.
- Grupo de Agricultores de la zona de Guápiles.

- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
- Banco Nacional de Costa Rica.
- Banco Crédito Agrícola de Cartago, Bancrédito.
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Cámara de comercio, industria, pescadería y náutica de Puntarenas
- Asociación de Desarrollo de la Colonia de Puntarenas-Upala
- Foro Mixto del Atlántico
- Asociación de Artesanos de Puriscal

c. Giras de Comité Sectorial Ampliado

Estas giras fueron promovidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, aprovechando los espacios que se generaron en las reuniones ordinarias de los comités sectoriales ampliados En total se informó a **305** personas representantes de los sectores productivos agrícolas y se realizaron durante el mes de septiembre del 2009

De los puntos más importantes a destacar de estas reuniones están:

- La gran importancia de la asistencia técnica para los proyectos productivos. Planes de negocio en forma individual y planes de proyectos de manera asociativa. Consideran que debe haber acompañamiento durante el otorgamiento del crédito, producción, acopio y hasta exportación.
- Importancia de los seguros de cosecha y los incentivos asociados, como un mecanismo de manejo de riesgo de la producción agrícola.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
MAG	Puriscal, Oficina Regional del MAG	2 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, dirigentes asociaciones de desarrollo: ASOPROA, UPAP, ASOPODERA, CAC Acosta, CAC Turrubares, CAC Mora, CAC Santana. Comité Regional Mixto	Agropecuario	27
MAG	Los Chiles, Salón Parroquial	2 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, CAC Los Chiles, UNIPAR, OMNIPARTS	Agropecuario	44
MAG	Siquirres, MAG	10 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, agroexportadores Unidos, Asoc., Plataneros Santo Domingo, Asoc. Plataneros Talamanca, Aso paraíso R.L., FOPRORCA	Agropecuario	37
MAG	Guanacaste, UCR	11 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, CAC (Hilarán, Nandayure, Santa Cruz, Liberia), Cooperativa Hojancha, Cámaras de Ganaderos (La Cruz, Liberia, Sta Cruz, Hojancha, Nicoya, Cañas), Cámara de Cañeros Carrillo, El Pelón de la Bajura, Corporación Hortícolas Nacional, Asoc., Horticultores San Blas, CONARROZ, CORFOGA.	Agropecuario	86
MAG	Cartago, Oficina Regional del MAG	16 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, Coopecañita, ASOPAC, ASOCOGUI. CAC Oreamuno, CAC COT, CAC Desamparados, Coopesanpar, Soc. Usuarios Agua Llano Grande, Usuarios Agua Los Ángeles, UPANACIONAL, Coopebaires.	Agropecuario	49
MAG	Puntarenas, MAG	17 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, CAC Orotina, CAC Jicaral, CAC Esparza, CONARROZ, ASOFRUPAC	Agropecuario	31
MAG	Grecia, Oficina Regional del MAG	23 de Septiembre	Reunión Ordinaria Comité Sectorial ampliado	Productores, CAC Orotina, CAC Jicaral, CAC Esparza, CONARROZ, ASOFRUPAC	Agropecuario	31

d. *Evento del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes*

En esta actividad se participó en el marco del Programa Incentivar para innovar con Diseño del Museo de arte y diseño contemporáneo. Los aspectos más relevantes analizados en el encuentro se refieren a:

- Las necesidades van enfocadas a proyectos individuales y haciéndose énfasis en el Aval.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes	San José , SENAC	29 de Octubre	Programa Incentivar para innovar con Diseño del Museo de arte y diseño contemporáneo	Jóvenes Empresarios (21- 30)	Productores audiovisuales, guion y animación	11

e. *Presentación a Direcciones de Extensión de la UNED:*

En esta actividad se presento al Sistema de Banca a los representantes de las extensiones regionales de la Universidad Estatal a Distancia. Los aspectos más relevantes analizados en el encuentro se refiere a:

- Se aclaro el papel e importancia de los operadores financieros y no financieros del SBD y de los componentes (avales, créditos y servicios de desarrollo) que ofrecen los programas del sistema a través de los servicios que se prestan.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
UNED	Sabanilla, UNED	4 de Septiembre	Programa Desarrollo Gerencial de la Dirección de Extensión Universitaria	Directores de extensión de las comunidades de palmares, Puntarenas, Limón, Guanacaste, Ciudad Neily, Zona Sur.	Todos los Sectores	35

f. Reunión con Sector Pesquero de Puntarenas

Se utilizó la invitación brindada por la Cámara de Comercio, Industria, Pescadería y Náutica de Puntarenas, para informar acerca del Sistema de Banca para el Desarrollo. Los aspectos relevantes analizados se refieren a:

- Necesidades de microcréditos.
- Falta del 25% para la garantía.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
Cámara de comercio, industria, pescadería y náutica de Puntarenas	Puntarenas, Sede UCR	9 de Octubre	Sesión ordinaria de la cámara	Empresarios y Empresarias (Mayoría mujeres)	Pescadores artesanales y Comerciantes	18

g. Presentación a Jóvenes Profesionales Emprendedores:

Participando como conferencistas de la jornada realizada por la Escuela de Administración de Negocios de la universidad interamericana, se le explico a jóvenes profesionales y docentes sobre el funcionamiento del SBD.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
Universidad Interamericana	Heredia, Interamericana	23 de Octubre	Segunda Jornada de Egresados y Empleadores de la Escuela de Administración de Negocios	Jóvenes emprendedores y docentes	Todos los Sectores	150

h. Visita al Comité Interinstitucional de la Zona Sur

- Se participó junto con Bancrédito en una sesión ordinaria del Comité Interinstitucional de la Zona Sur.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
MEIC , MAG, Bancrédito	San Isidro, Oficina de Crea PYME	30 de Septiembre	Sesión ordinaria del comité / y comisión sectorial ampliado	Representas regionales del MAG, INA , Bancrédito y Crea PYME	Todos los sectores	8

i. Reunión con productores del Sector Cañero

Con participación de un miembro del Consejo Rector y la Directora de Control y Seguimiento de la Secretaría Técnica, se procedió a un acercamiento con el sector productivo de caña de la zona de Turrialba, en el cual se destaca:

- Activación del Programa de Reactivación Cañera

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
MAG	Turrialba	22 de Octubre	Reunión de la comisión para la reactivación cañera. Cantones de Turrialba, Jiménez y Siquirres	Productores de caña	Sector Cañero	20

j. Actividad de la Asociación de Desarrollo de la Colonia de Puntarenas:

Se utilizó el espacio para informar sobre el sistema, y atender su inquietud para poder desarrollar proyectos en la zona.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
Asociación de Desarrollo de la Colonia de Puntarenas-Upala	Upala, Salón Comunal	14 de noviembre	Reunión Ordinaria	Empresarios y empresarias	Todos los Sectores	22

k. Participación del Foro Mixto del Atlántico y MAG

Se utilizo el espacio para informar sobre el sistema, y con un énfasis especial en la creación del programa de diversión agropecuaria para la región atlántica.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
Foro Mixto del Atlántico y MAG	Guápiles,	18 de Agosto	Reunión del Foro	Productores de raíces y tubérculos.	Agropecuario	35

l. Reunión con el Sector Artesanal de Puriscal

Posterior a la participación del Comité Sectorial Ampliado, se procedió a una reunión con representantes del sector artesanal de la zona de Puriscal, donde se les explico sobre el funcionamiento del SBD, y se les asesoró para poder vincularse como beneficiarios del Sistema. Entre los aspectos más importantes analizados se pueden citar:

- Los servicios de apoyo que puede brindar al SBD a los artesanos
- La participación de proyectos artesanales en el programa Impulsa lo Propio.
- Posibilidad de crear un programa de artesanos.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
Asociación de Artesanos de Puriscal	Puriscal, Oficina Regional del MAG	2 de Septiembre	Reunión	Mujeres artesanas	Comercio	8

m. Participación en evento de la DIGEPYME en la zona San Carlos

Se participó en la actividad organizada por la DIGEPYME, en la cual se invitaron empresarios de la zona y múltiples organizaciones interesadas en el tema del SBD. Entre los aspectos destacables está:

- La necesidad de mayor comunicación y de información por parte de los operadores financieros y no financieros.

Institución	Lugar	Fecha	Programa o tema referente	Público	Sector	Cantidad
MEIC /DIGEPYME	Ciudad Quesada, Salón Parroquial	11 de Noviembre	Charla organizada por DIGEPYME	Empresarios, Banco de Costa Rica, MICIT, ZEE, Cámara de Comercio, Agrupación de mujeres empresarias agropecuarias, COOCIQUE, cooperativa San Vicente, FODEMIPYME	Todos Sectores	76

Durante el 2010, se dio continuidad a las acciones de capacitación la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo en coordinación con la Dirección de Programas y Proyectos, aprovechando los espacios que se generaron en las entidades bancarias para la capacitación los ejecutivos de crédito de las diferentes sucursales en el país y el Call Center 800-500-5000 en el marco del programa Impulsa lo Propio. También se visitó al INA como parte de la inducción al SBD en su función de colaborador. Por último, se participó en el espacio brindado por CENECOOP y Grupo de Agricultores de la Zona de Guápiles en función de conocer las alternativas de atención que dispone el SBD para los beneficiarios.

n. Inducción a los funcionarios sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo

Los aspectos tratados en estas actividades fueron:

- Funcionamiento del SBD y el rol del INA dentro de este sistema.
- Funcionamiento de la Secretaría Técnica y su rol.
- Procedimiento del Programa Impulsa Lo Propio.

Institución	Lugar	Fecha	Público	Cantidad
INA	Sede Central	11 de febrero	Funcionarios de todos los núcleos	37
INA	Sede Central	11 de febrero	Funcionarios de todos los núcleos	33
INA	Sede Central	12 de febrero	Funcionarios de todos los núcleos	40
INA	Sede Central	12 de febrero	Funcionarios de todos los núcleos	31

Los días 11 y 12 de febrero del 2010 se realizó la capacitación por parte del SBD a funcionarios del INA, donde se habían planificado capacitar a 100 funcionarios, pero que al final se hicieron presentes alrededor de 141 funcionarios de las siguientes áreas:

Núcleos de formación y servicios tecnológicos (NFST)

- Jefes de núcleos
- Jefes de Unidades Regionales
- Encargados de los Procesos de Planeamiento y Evaluación y Gestión tecnológica de los Núcleos.

Unidades Regionales (U. regionales)

- Encargados de proyectos de la Unidades Regionales.
- Jefe del Proceso Financiero.
- Jefe de la Unidad de Información y Telemática (USIT).
- Funcionarios de la Unidad de Desarrollo y Estadística (UDE).

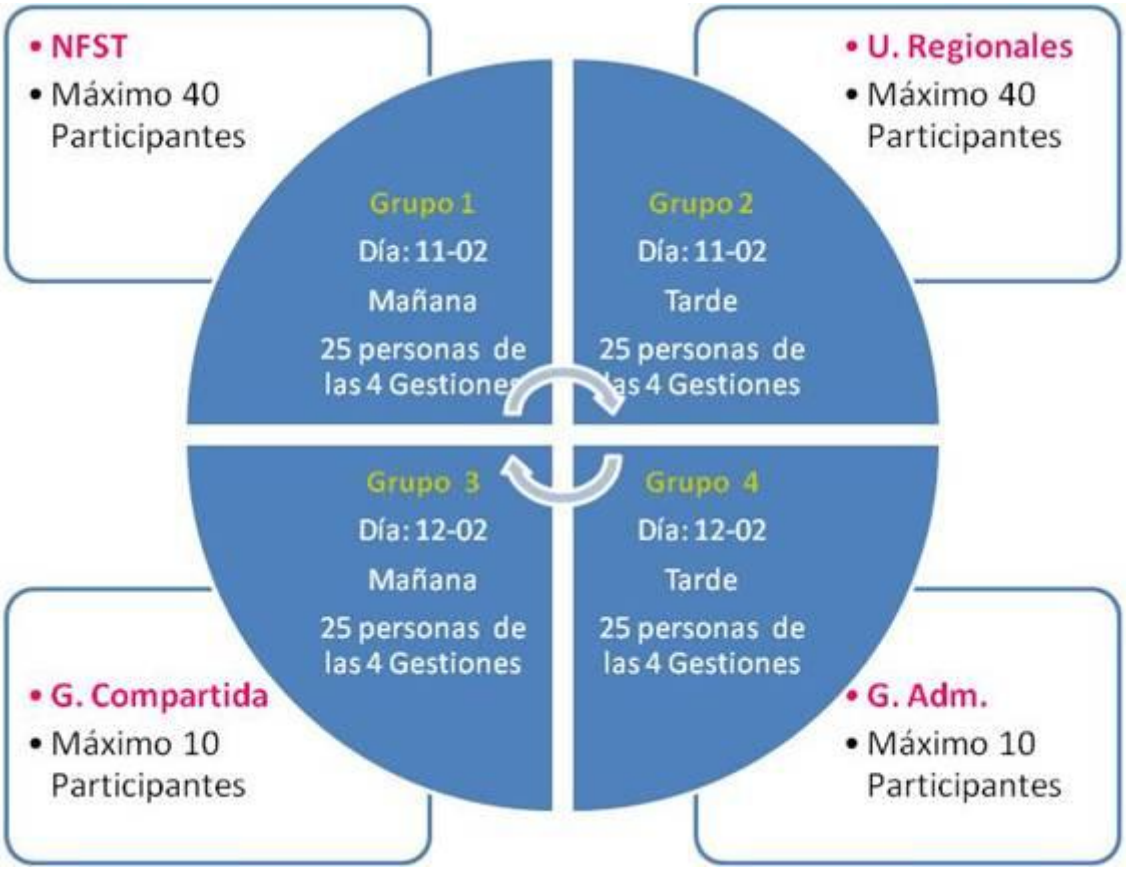
Gestión Administrativa (G. Administrativa)

- Encargado del Centro de Llamadas del INA (Call Center)
- Encargado y funcionarios del Proyecto de atención a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

Gestión Compartida (G. Compartida)

- Funcionarios de la Gestión Compartida
- Los Gestores

La distribución de los grupos y sus horarios se ejemplifican en la siguiente figura:



Las capacitaciones contaron con una duración promedio de dos horas y media y se realizaron tanto en la mañana como en la tarde.

o. Capacitación sobre el relanzamiento de la campaña e integración del INA en Impulsa lo Propio

Estas actividades estuvieron enfocadas en los siguientes aspectos:

- La introducción del INA al SBD y su importante papel en el acompañamiento y asesoría técnica empresarial.
- Dar a conocer el nuevo número del call center 800-500-5000.
- Dar a conocer la posibilidad de inscribir proyectos para la asesoría virtualmente por medio de la página inapymes.com
- Informar sobre el relanzamiento de la campaña publicitaria programa Impulsa lo Propio.

Institución	Lugar	Fecha	Público	Cantidad
Bancrédito	San José	6 de abril	Ejecutivos de Crédito	15
Bancrédito	Cartago	7 de abril	Ejecutivos de Crédito	11
Banco Popular	Paseo Colón, San José	7 de abril	Ejecutivos de Crédito	26
Bancrédito	Cartago	8 de abril	Ejecutivo de Crédito	12
Banco Nacional de Costa Rica	Metrocentro, Cartago	12 de abril	Ejecutivos de Crédito	22
Bancrédito	San José	13 de abril	Ejecutivos de Crédito	12
Banco Popular	Paseo colón, San José	13 de abril	Ejecutivos de Crédito	45
Banco Nacional	Pérez Zeledón	13 de abril	Ejecutivos de Crédito	20
Bancrédito	Cartago	14 de abril	Ejecutivos de Crédito	8
Banco Nacional	Alajuela	14 de abril	Ejecutivos de Crédito	33
Banco Popular	Paseo Colón, San José	14 de abril	Ejecutivos de Crédito	31
Bancrédito	Cartago	15 de abril	Ejecutivos de Crédito	18
Banco Nacional	Guadalupe	21 de abril	Ejecutivos de Crédito	32
INA	SBD	21 de abril	INAPYMES	11
Banco Nacional	Central	23 de abril	Ejecutivos de Crédito	19
Call Center Impulsa lo propio	SBD	27 de abril	Operarios Telefónicos	2
INA Represantes de Cartago	SBD	27 de abril	Funcionarios de la Sede de Cartago	2

Estas actividades se realizaron gracias al espacio brindado por las gerencias de banca de desarrollo de los bancos públicos, en las cuales se reunió a los ejecutivos de crédito de diferentes zonas para ser inducidos en

el tema del programa de impulsa lo propio. Las capacitaciones las realizó la Dirección de Programas y Proyectos con colaboración de la Dirección de Control y Seguimiento y se aprovechó la actividad para corregir algunas desviaciones detectadas en la atención por parte de los ejecutivos bancarios a la hora de brindar información:

- El Banco es el único encargado de valorar la viabilidad y factibilidad del proyecto (La secretaría ni los operadores no financieros emiten documentos técnicos ni recomendaciones sobre la viabilidad técnica de un proyecto).
- El SBD otorga a través del INA a los empresarios que **LO REQUIERAN** un proceso asistencia técnica con el fin de realizar su plan de negocio o un diagnosticar áreas empresariales de mejora para ser atendidas (antes o posterior al financiamiento).
- El SBD es un complemento a los servicios financieros que proveen los Bancos. (no es una competencia).
- Para la asistencia se dirige al beneficiario al 800-500-5000 ó se le recomienda en la plataforma INAPYMES.com.

Igualmente se analizó el procedimiento del programa impulsa lo propio y se explicó el alcance y modalidades de los servicios de desarrollo empresarial que presta el INA para el programa.

p. Sensibilización e información sobre el funcionamiento del SBD

- Funcionamiento del SBD y alcances de la Ley Nº8634.
- Programas del SBD.

Institución	Lugar	Fecha	Público	Cantidad
Grupo de Productores de papa y cebolla del sector norte de Cartago	Municipalidad de Cartago	18 de febrero	Agricultores	16
Grupo de agricultores de la zona de Guápiles	Cariari,Guápiles	11 de abril	Agricultores	44
Grupo de agricultores de la zona de Guápiles	Cariari,Guápiles	11 de abril	Agricultores	49
CENECOOP	Campamento Laboracoop	15 de abril	Profesores	24

En estas actividades se aprovechó la invitación realizada por el Señor Jesús Calderón como representante de los agricultores y en el otro caso de CENECOOP como parte del programa Laboracoop. Así se pudo dar a conocer sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo, las posibilidades que brindan la ley y los programas

activos que tiene el Sistema. Fue un contacto con el sector agrícola y cooperativo que permitió sensibilizar respecto a los servicios y la forma de acceder a ellos.

3.3. Comunicación y Divulgación

3.3.1. Antecedentes

De manera constante se han sostenido reuniones quincenales entre representantes de la empresa HWP y la Secretaría Técnica del SBD y se han hecho 3 presentaciones al Consejo Rector, para validar los trabajos realizados.

HWP realizó un programa de comunicación estratégica integrado para campaña publicitaria en medios masivos, cuyo objetivo general de comunicación fue comunicar la existencia del Sistema de Banca para el Desarrollo, un programa integral para financiar e impulsar la micro, pequeña y mediana empresa, con la intención de promover el espíritu emprendedor entre los sectores medios de la población como motor del desarrollo humano y económico del país.

Además se fijaron objetivos específicos de comunicación, los cuales eran:

- Comunicar que el SBD, a través de las principales entidades financieras del país, brinda un **acompañamiento integral** (desde créditos hasta capacitación) a las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen un proyecto de negocio viable.
- Lograr identificarse con las personas a la que está orientada este programa.
- Motivar al público objetivo a solicitar información en las entidades del Sistema Bancario Nacional y otros puntos de información cercanos a sus actividades diarias.

El programa de comunicación también incluyó:

- Estrategia general, la cual incluía “Empoderar” al emprendedor para que desarrolle su micro, pequeña o mediana empresa y darle el apoyo y el acompañamiento para que salga adelante. Además incluyó la creación del nombre para el programa “Impulsa lo propio”.
- Definición de grupo meta,
- Deseo básico del grupo meta,
- Filmación de encuestas a potenciales consumidores para conocer sus deseos como emprendedores,
- Cómo el SBD va a satisfacerles ese deseo,

- Reto de la comunicación,
- Lo que vamos a comunicar,
- Diseño de logotipo para Impulsa lo Propio,
- Story board con audio grabado de comercial para TV de 30 segundos que presenta el programa y motiva a la gente a desarrollar su espíritu emprendedor,
- Bocetos de anuncio en prensa para lanzamiento.
- 4 story board de comerciales de TV de 30 segundos versiones Software Educativo, Hidroponía, Productos Cosméticos Naturales y Moras y 4 bocetos de prensa, versiones flores, redes, minivegetales y software, en los cuales vamos a presentar casos de gente que se acerca a las entidades financieras a solicitar información del programa y para ello comparte de una manera particular su idea de negocio.
- 2 bocetos para anuncio en prensa 2 x 3 con preguntas y respuestas sobre el programa Impulsa lo Propio.
- 2 gráficas para vallas en carretera.
- Gráficas de piso.
- Broches
- Banners
- Desarrollo de un brochure sencillo paso a paso para el beneficiario.
- Desarrollo de un manual con las preguntas comunes para los operadores de la Línea 800.
- Rótulos para plataformas de atención al cliente
- 5 guiones de cuña para radio
- Propuesta de comprar una línea 800 (800-lopropio) que funcione como call center para atender preguntas y remitir al potencial consumidor a los diferentes entes autorizados para solicitar un préstamo.
- Presupuestos de producción y medios.

Además HWP desarrolló el diseño, arte final y confección de papelería, carpetas, lapiceros, tarjetas de presentación, rótulo en la entrada principal de las instalaciones de SBD, fondo de presentación ppt, windows sticker en la puerta principal, página Web, stand institucional y grabación de microinformativos para radio.

También HWP realizó un cronograma de cada etapa que se va a desarrollar para el proyecto, acompañado de un resumen financiero.

Después de una serie de cambios realizados a los anuncios y una vez aprobado por el Consejo Rector y entidades financieras participantes, en sendas reuniones para presentar la campaña, se procede con la producción de materiales gráficos y comerciales de TV, radio, prensa, vallas de carretera y otros medios.

3.3.2. Call Center (Línea 800)

A finales de junio del 2009, se contrata el servicio de call center para administrar la línea 800-lopropio (800-56-77-67-46). Gracias al rotundo éxito logrado con el lanzamiento de la campaña, se procede a reforzar el servicio a partir de setiembre. En total de julio a diciembre del 2009 el call center había recibido más de 5,500 llamadas de personas solicitando información sobre el programa Impulsa lo Propio.

Para este servicio HWP creó y grabó la introducción para el servicio de call center, cuando las personas llaman y quedan en espera.

3.3.3. Pauta en medios de la campaña de lanzamiento de "Impulsa Lo Propio"

A principios de junio de 2009, HWP presentó un plan de medios para la campaña Impulsa lo propio, tomando en cuenta los estudios de audiencia del EGM (Estudio General de Medios). Luego de 6 cambios realizados al plan, este fue aprobado el 1 de julio. Se anexa copia del plan de medios real de lo pautado.

La campaña se lanza en medios a finales de julio a octubre en los principales medios de comunicación del país, con una inversión neta de ¢132.788,90. Se contactaron 1.430.866 personas (hombres y mujeres 18 a 60 años nivel socioeconómico total). Se utilizó impresos, revistas, radio, televisión y vallas. En televisión se pautaron 249 comerciales con 5 versiones diferentes, se obtuvo un 79% de alcance con 11 de frecuencia. En radio 1618 comerciales entre cuñas y micros. 10 anuncios en impresos y 8 en revistas distribuidos entre páginas, medias y cuartos. Colocamos 14 vallas de carreteras, distribuidas 2 en cada provincia.

Desde el momento que comienza la pauta, para un mayor control, se realiza el monitoreo de pauta en TV, radio y prensa, entregando reportes mensuales que demuestran que la pauta salió a satisfacción de lo contratado.

3.3.4. Estudios de Mercado

HWP cotizó y contrató dos estudios de medición de impacto y recall publicitario a la 4ta y 8va semana de pauta en medios, para medir el efecto de la campaña Impulsa lo propio, lo que arrojó excelentes resultados

después de un mes de pauta publicitario en medios, además de dar ciertos elementos para corregir los comerciales pautados (se anexa copia de los resultados de las dos mediciones).

Además, durante el mes de setiembre de 2009 se realiza un programa de Cliente incógnito, cuyo objetivo fue verificar el involucramiento y servicio de las principales entidades financieras autorizadas en promover el programa "Impulsa lo propio", así como la respectivas capacitaciones. La táctica fue realizar un estudio de campo en cada unas de las entidades solicitando toda la información y la estrategia fue utilizar diferentes perfiles de clientes potenciales y evaluar en base a su experiencia la efectividad del servicio. Este estudio también incluyó el reclutamiento del personal, cronograma con giras y lugares que se visitaron y en qué lugar se desarrolló el trabajo de campo, con presupuesto de producción. Además, la coordinación de capacitación del equipo en conjunto con SBD. El estudio arrojó ciertos lineamientos para corregir la atención ofrecida por las entidades financieras (se anexa copia de los resultados del estudio Cliente incógnito).

3.3.5. Campaña de Microfinanzas

A solicitud del SBD, HWP desarrolló en agosto un programa para el lanzamiento publicitario de Microfinanzas, un sistema de crédito dirigido a un perfil de microempresario más básico. La campaña incluyó:

- Objetivos publicitarios
- Propuesta estratégica
- Desarrollo de logotipo
- Story board de comercial de TV de 30 segundos.
- 3 versiones de anuncio en prensa de media página.
- Presupuestos de producción y medios.

De esta campaña, sólo se produjo el comercial de TV, el cual se encuentra en stand by hasta que el SBD decida pautarlo.

3.3.6. Medios

La Inversión total realizada fue de ø140.763.355 incluidos los impuestos respectivos, la pauta inicio el 27 de julio se concluye el 08 de octubre de 2009.

Se utiliza el 62% en televisión en los medios Canal 7, Canal 6, Canal 11, Canal 13, Cable Regionales de Cable Tica, Canal 14 de San Carlos y Canal 14 Zona Sur.

En T.V. se proyecto lograr un total de 1048 GRPS de los cuales 281 se obtuvieron en junio, 353 en agosto, 356 en setiembre y 58 en octubre.

Con respecto al alcance y frecuencia se proyecto 70% de Alcance y 4 frecuencia en junio, 73% Alcance y 4.8 frecuencia en Agosto, 71% 6.3 Frecuencia en Setiembre y 44% con 1.4 frecuencia en Octubre.

El 21 Radio, 12% Radio Musical, Radio Omega, Radio ZFM, Radio Monumental (Noticias Prog. Nuestra Voz), Canara, Radio Nacional, Radio Casino, Radio Columbia (Noticias y Hablando Claro, Radio Chorotega, Radio San Carlos, Radio Sta Clara, Radio Colosal, Radio 88 Stereo Radio Centro.

12% Impresos, La Nación, Al Día, El Financiero, La Teja, Diario Extra, La Republica, Zona Next, Periódico el Mensaje, Periódico Voz de la Pampa, Periódico El Sur Sur, Periódico Estrella del sur, Periódico Entre Cantones, Periódico el Occidente, Periódico Pac por Siempre, Periódico San Carlos al Día, Revista Pta. Mileniun, Revista Intertrade, Revista El Detallista, Revista Su Revista, Revista Industria. Semanario Universidad.

5% Exterior con 12 de 9X2.70 Vallas Pol.

Siguiendo indicaciones del Consejo Rector en su momento, al plan original se realizaron 3 modificaciones significativas, a partir de la última semana de agosto se eliminaron algunas publicaciones de impresos y a partir de setiembre octubre la totalidad de pautas.

Se incluye como adicional al plan inicial la pauta en Radio centro, del señor Guillermo cubillo.

El 08 de octubre de 2009 es la última fecha para que salga publicidad en medios de comunicación, debido a la veda publicitaria

3.3.7. Relanzamiento de Campaña Publicitaria 2010

Durante el año 2010 se relanzó la campaña publicitaria incluyendo testimoniales y casos de éxito del proceso llevado a cabo durante el 2009 del Programa Impulsa lo Propio. De esta manera se inicio en el mes de mayo con la pauta publicitaria del programa en prensa escrita y televisión.

3.3.8. Relaciones Públicas

Como parte del cumplimiento del lineamiento estratégico del Consejo Rector en la mejora del posicionamiento del SBD se constituyó una estrategia comunicativa basada en la transparencia de los resultados del Sistema

de Banca. A partir del mes de septiembre del 2009 y hasta el mes de julio del 2010 se enviaron comunicados de prensa mensuales con los datos de colocación en crédito, avales y servicios no financieros. Además se informaba sobre la operatividad del Sistema y el acceso a los recursos por parte de los beneficiarios del la ley 8634. Se ha trabajado en el levantamiento de casos de éxito con el fin de demostrar el uso de los recursos e incentivar a los ciudadanos al acceso de la Banca.

CAPITULO 4: GESTIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

4.1. Origen de la Dirección

La Ley 8634 establece dentro de las funciones del Consejo Rector en el Artículo 12, inciso i, lo siguiente "Establecer, nombrar, coordinar y definir el funcionamiento de una instancia técnica que ejecute los acuerdos del Consejo Rector y dé seguimiento administrativo al SBD. Esta instancia será la responsable de la administración operativa del SBD y de realizar un control de la correcta asignación del financiamiento otorgado a los sujetos beneficiarios".

De igual forma el Reglamento a la Ley establece en su Artículo 62 lo siguiente "Del acceso a la información para verificar el destino de los recursos de cada fondo. Las instituciones participantes que otorguen financiamientos relacionados con los diferentes recursos del SBD, deberán facilitar la información a quien así lo indique el Consejo Rector y que sea necesaria, y conforme lo autorice el ordenamiento jurídico que regula la materia, para verificar que estos recursos han sido destinados a los fines para los que fueron otorgados, conforme a lo establecido en la Ley No. 8634, Ley de Sistema de Banca para el Desarrollo"

4.2. Misión

La Misión de la Dirección de Control y Seguimiento es controlar, evaluar y dar seguimiento eficaz a cada uno los programas implementados por SBD, operadores financieros públicos y privados, con la finalidad de evaluar su adecuado funcionamiento e impacto y asegurar la generación de información fidedigna y actualizada que permita la toma de decisiones por parte del Consejo Rector.

4.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Dirección de Control y Seguimiento son los siguientes:

- Controlar y evaluar el estado de cada uno de los fondos disponibles para financiamiento de proyectos y programas del SBD.
- Evaluar el impacto de los programas.
- Evaluar los servicios brindados por los Operadores no financieros a los beneficiarios del SBD.
- Evaluar los servicios brindados por los Operadores financieros.

4.4.Estructura de la Dirección

La Dirección de Control y Seguimiento está constituida por un equipo interdisciplinario conformado por un Director y cuatro Analistas de Control y Seguimiento.

4.5. Funciones y cumplimiento

Las funciones sustantivas de la Dirección de Control y Seguimiento son las siguientes:

DIRECCION DE CONTROL Y SEGUIMIENTO					
MONITOREO AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES					
No.	**Responsabilidades**	**Periodo – a junio de 2010**		**Está en proceso de cumplimiento**	**Motivo/Plan de acción para el cumplimiento**
		Se ha cumplido	**No se ha cumplido**		
1	Planificar y coordinar el control y seguimiento de los programas y proyectos en su fase de ejecución.	**X**			Se cuenta con un Plan Anual de Seguimiento debidamente aprobado por la Dirección Ejecutiva. Para cada seguimiento se genera un Informe de Seguimiento.
2	Velar por el cumplimiento por parte de los Operadores de Servicios Financieros y no Financieros en relación con la información que periódicamente deben remitir, para la realización de las actividades que corresponden a generación de indicadores, análisis y seguimiento.		**X**	**X**	Elaboración de Bitácora para el seguimiento y control de la información que deben emitir los operadores. **Fecha para la implementación 01 agosto de 2010**
3	Evaluar el desempeño de los programas y proyectos en ejecución por el SBD y emitir el informe respectivo.		**X**	**X**	Elaboración de un sistema de indicadores para evaluar el desempeño de los programas.
4	Evaluar los servicios brindados por los Operadores no financieros a los beneficiarios del SBD y emitir un informe respectivo.	**X**			Se han estado realizando seguimiento a operadores no financiaros y se elabora informe semestral.

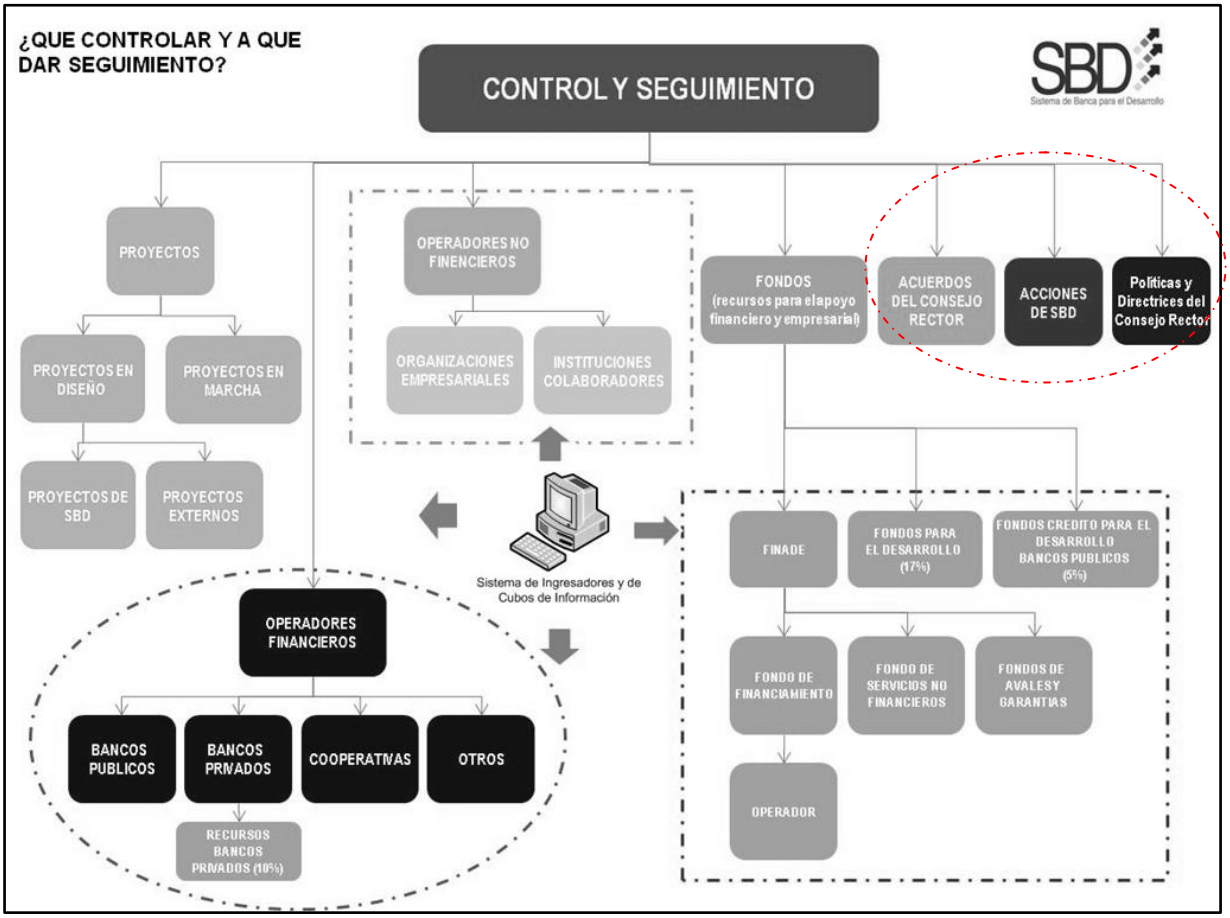
5	Evaluar los servicios brindados por los Operadores financieros y emitir un informe respectivo.	**X**			Se han estado realizando seguimiento a operadores financiaros y se elabora informe de seguimiento. A junio de 2010 se han realizado 7 informes de seguimiento y un informe consolidado de resultados y recomendaciones. A julio se está dando seguimiento a 4 programas (Prazas, Microfinanzas, Pequeña Empresa y Coopenae)
6	Analizar y dar seguimiento mediante la utilización de indicadores y otros instrumentos para verificar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Banca para el Desarrollo con base en la información recibida de parte de las instancias operativas del SBD.		**X**	**X**	Elaboración de un Sistema de Indicadores para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del SBD. Se espera contar con un primer borrador en agosto de 2010.
7	Planificar y ejecutar visitas de campo a los Operadores financieros y no financieros que participan de los programas y proyectos.	**X**			Se realizan visitas de campo a operadores financieros y visitas de campo a Beneficiarios.
8	Tramitar y enviar a los entes externos notificaciones en relación con el estado de cumplimiento de las normas y directrices del Sistema de Banca para el Desarrollo.		**X**		Elaborar código de oficios internos de la Dirección a fin de tramitar y enviar a los entes externos notificación, cuando sea el caso.
9	Generar los indicadores de gestión requeridos para el análisis e interpretación del desempeño del SBD, en concordancia a los requerimientos internos y los requerimientos externos sujetos al alcance de los establecido en la Ley Nº 8634 Sistema de Banca		**X**		Elaboración de un Sistema de Indicadores para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del SBD. **Se espera contar con un primer borrador en agosto de 2010.**

	para el Desarrollo.				
10	Preparar y presentar informes periódicos, de la gestión del área a su cargo a la dirección respectiva.	**X**			Se emiten informes de gestión trimestrales. **El primero se presentó en los primeros 5 días de junio y corresponde al Informe de Gestión de los meses de marzo. abril y mayo.**

4.6. Ámbito del Seguimiento

La Dirección de Control y Seguimiento ejecuta actualmente control y seguimiento a los programas, operadores financieros y operadores no financieros y fondos, de igual forma debe iniciar el seguimiento a los acuerdos del Consejo Rector, iniciativas del SBD y a las políticas y directrices emitidas hacia el SBD. Es importante recalcar que actualmente no se cuenta con un sistema integrado de información institucional que permita el seguimiento más efectivo y oportuno[8].

Figura No. 6.- Ámbito de acción de la Dirección de Control y Seguimiento

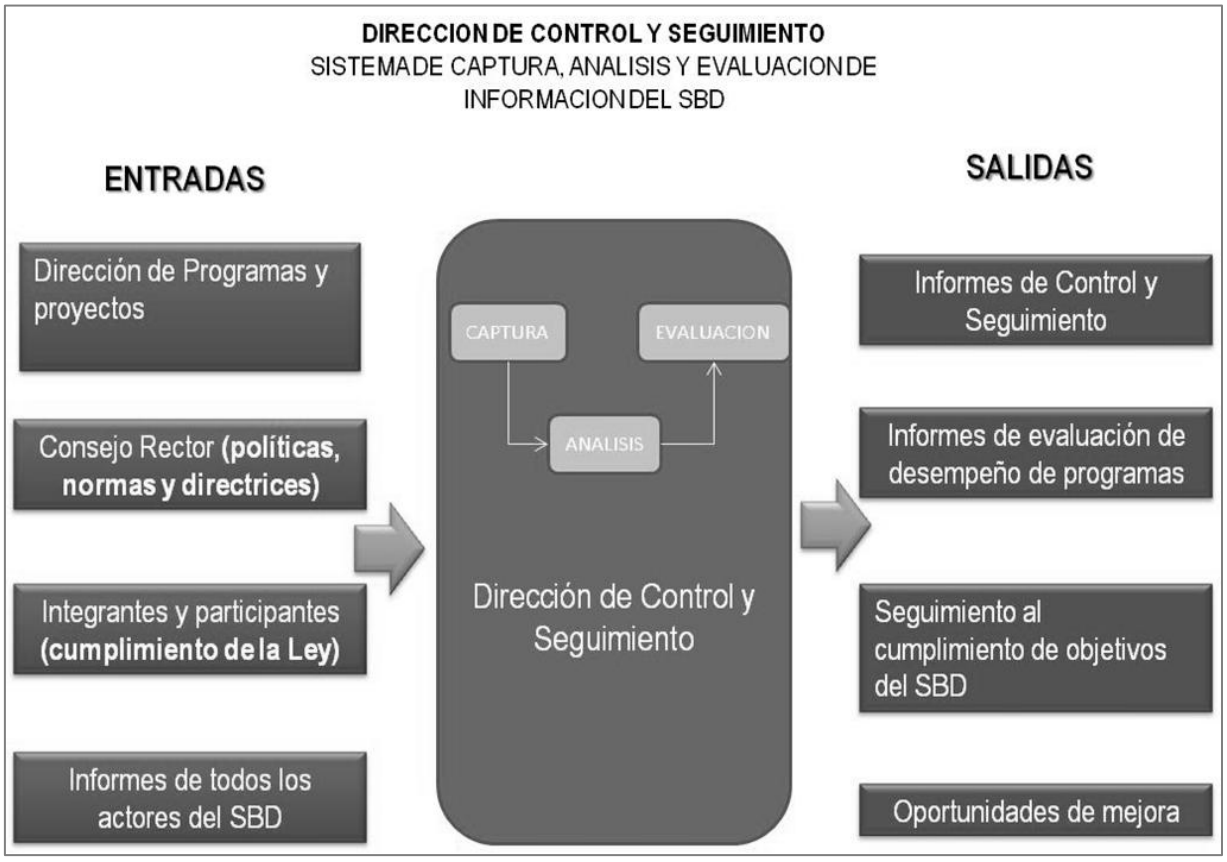


Para el funcionamiento de este mecanismo de control y seguimiento ilustrado en la Figura No.6, la Dirección debe contar con la información necesaria a fin de dar el seguimiento e incluirlo dentro del Plan Anual de

[8] La Secretaría Técnica ha hecho esfuerzos importantes y ya se cuenta con un sistema denominado Sistema Integrado de Administración y Control de Ingresadores –SIACI, que está iniciando su funcionamiento.

Seguimiento. En la Figura No. 7, se muestran los elementos de entrada y salida necesarios para que la Dirección de Control y Seguimiento realice su función.

Figura No. 7.- Flujo de Información (entradas y salidas) de la Dirección de Control y Seguimiento



Para un adecuado funcionamiento del control y seguimiento existen varios actores que deben interactuar con la Dirección de Control y Seguimiento a fin de dar el control y seguimiento correspondiente.

Dirección de Programas y proyectos.

Emite un comunicado con la finalidad de informar a la Dirección de Control y Seguimiento sobre la puesta en macha del nuevo programas[9]. Adjunto a este comunicado remite la Ficha Técnica del Programa (incluye los indicadores de línea base para el seguimiento y evaluación de impacto). Además incluye el informe de implementación a fin de conocer a fondo el funcionamiento, los actores y los roles de cada uno.

[9] El comunicado también puede ser por cambios o ajustes al programa.

Consejo Rector

Por medio de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Rector contar con el acceso a las políticas, directrices y directrices de regulación especial, acuerdos aprobados, a fin de dar el seguimiento correspondiente. La Secretaría Ejecutiva provee el expediente del programa a fin contar con el acceso a la información adicional, que involucre el funcionamiento del programa.

Integrantes y participantes del SBD

Los integrantes y participantes están obligados al cumplimiento del Artículo 3 de la Ley 8634, el cual se cita a continuación.

ARTÍCULO 3.-Obligaciones de los integrantes y participantes del Sistema de Banca para el Desarrollo

Serán obligaciones las siguientes:

a) Definir un programa de apoyo financiero y de servicios no financieros, según corresponda, para las unidades productivas a que se refiere esta Ley, el cual deberá establecer objetivos y metas específicas, incluyendo procedimientos de autoevaluación.

b) Proveer la información que el Consejo Rector le solicite, relacionada con los programas de desarrollo productivo.

c) Acatar las directrices de regulación especial, así como los mecanismos de control y evaluación que establece el Consejo Rector.

d) Las demás que establezca el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo. Que se haya definido un programa de apoyo financiero

Informes de los actores del SBD.

Los actores deben remitir a la Secretaría Técnica, específicamente a la Dirección de Control y Seguimiento los informes respectivos De tal forma que a la Dirección de Control y Seguimiento le corresponde, con base en la información recibida, lo siguiente:

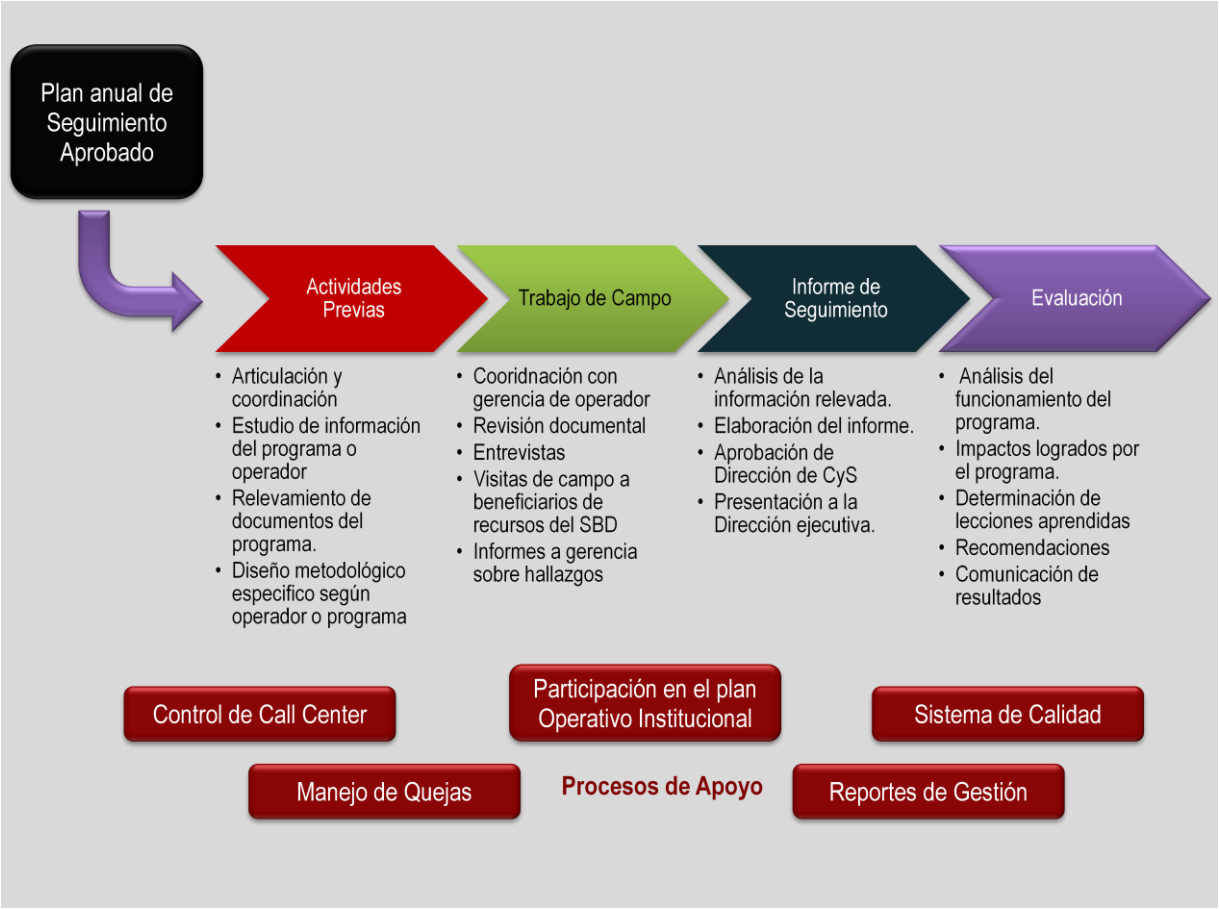
- Planificar y coordinar el control y seguimiento de los programas y proyectos en su fase de ejecución.
- Tramitar y enviar a los entes externos notificaciones en relación con el estado de cumplimiento de las normas y directrices del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Velar por el cumplimiento por parte de los Operadores de Servicios Financieros y no Financieros en relación con la información que periódicamente deben remitir, para la realización de las actividades que corresponden a generación de indicadores, análisis y seguimiento.
- Evaluar el desempeño de los programas y proyectos en ejecución por el SBD y emitir el informe respectivo.
- Evaluar los servicios brindados por los Operadores no financieros a los beneficiarios del SBD y emitir un informe respectivo.
- Evaluar los servicios brindados por los Operadores financieros y emitir un informe respectivo.
- Analizar y dar seguimiento mediante la utilización de indicadores y otros instrumentos para verificar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Banca para el Desarrollo con base en la información recibida de parte de las instancias operativas del SBD.
- Planificar y ejecutar visitas de campo a los Operadores financieros y no financieros que participan de los programas y proyectos.
- Tramitar y enviar a los entes externos notificaciones en relación con el estado de cumplimiento de las normas y directrices del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Generar los indicadores de gestión requeridos para el análisis e interpretación del desempeño del SBD, en concordancia a los requerimientos internos y los requerimientos externos sujetos al alcance de los establecido en la Ley Nº 8634 Sistema de Banca para el Desarrollo.

Finalmente, con base en el procesamiento y análisis de la información emiten los siguientes productos: a) informes que den cuenta sobre el seguimiento correspondientes, b) informes de evaluación del desempeño de los programas evaluados, c) Informe de seguimiento al cumplimiento de los objetivos del SBD y d) el establecimiento de oportunidades de mejora.

4.7. Funcionalidad de la Dirección

Tal y como se presenta en la Figura No. 8 la metodología de trabajo se describe en el documento Manual de Seguimiento, elaborado por esta Dirección, con el fin de contar con una guía que permita sistematizar la ejecución de los seguimientos a programas y de esta forma maximizar los recursos y minimizar los costos asociados.

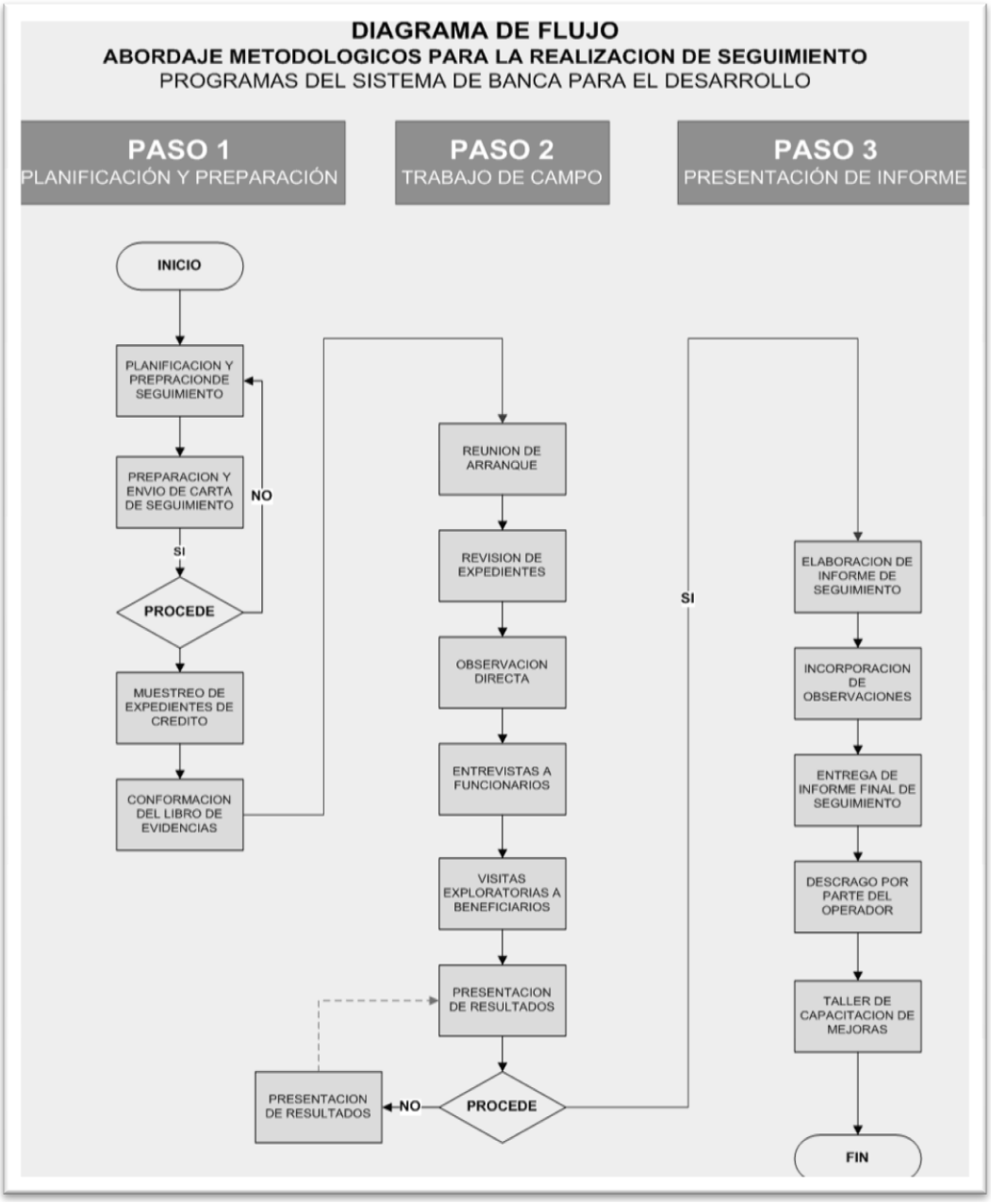
Figura No. 8.- Metodología para el Seguimiento de Programas



Como se muestra en la figura anterior la metodología básicamente está conformada por cuatro momentos, que son: a) Actividades de Previas, donde se realizan actividades de coordinación y articulación para realizar el seguimiento con los actores involucrados, b) Trabajo de Campo, donde se planificar y ejecutar visitas de campo a los Operadores financieros y no financieros que participan de los programas y proyectos c) Informe de Seguimiento, básicamente corresponde al procesamiento y análisis de la información recolectada para la

elaboración y presentación del informe de seguimiento y d) Evaluación, con este proceso se busca contar con un mecanismo que permita determinar el desempeño de los programas, a fin de que se puedan obtener oportunidades de mejora y a la vez generar los indicadores de gestión requeridos para el análisis e interpretación del desempeño del SBD, en concordancia a los requerimientos internos y los requerimientos externos sujetos al alcance de los establecido en la Ley Nº 8634 Sistema de Banca para el Desarrollo. En la Figura No. 9 se presenta el Diagrama de Flujo del procedimiento general para la ejecución de seguimientos a programas.

Figura No. 9.- Diagrama de Flujo del Procedimiento de Seguimiento a programas



4.8. Indicadores

Los indicadores establecidos en el Plan Operativo Institucional (POI) son los siguientes:

- Número de informes presentados sobre el estado de fondos del SBD.
- Número informes de impacto presentados
- Número de informes sobre la calidad del servicio de los operadores no financieros presentados
- Número de informes sobre la calidad del servicio de los operadores financieros presentados

4.9. Procedimientos elaborados.

Con la finalidad de uniformar y generar un ambiente de control, se elaboró y documentó un procedimiento (Ficha de Proceso, Procedimiento) a fin de estandarizar entre los Analistas de la Dirección la metodología para la ejecución de las actividades de seguimiento a los programas impulsados por el SBD.

Cada uno de los Analista de la Dirección está capacitado para la ejecución del procedimiento y realizarlo de forma efectiva. Adicionalmente se elaboró un "Manual de Seguimiento", a fin de normar los pasos, actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo una actividad de seguimiento.

4.10. Metodología Utilizada

Con la finalidad de uniformar una sola metodología de llevar a cabo un procedimiento para la ejecución de un seguimiento, la Dirección de Control y Seguimiento elaboró una metodología para el seguimiento, que concretó en un documento denominado "*Manual de Seguimiento*". Este manual representa una metodología general para abordar un seguimiento. Adicionalmente, la Dirección está trabajando en la elaboración de manuales específicos para el seguimiento a fondos (avales, 5% y 17%), operadores no financieros, colaboradores y otros.

4.11. Informes Realizados

La Dirección de Control y Seguimiento[10] ha realizado en este año 2010, los siguientes informes:

- Informe de Seguimiento a Coocique R.L.
- Informe de Seguimiento a Coopesanmarcos R.L.
- Informe de Seguimiento a Credecoop (Programa de Caña),
- Informe de Seguimiento a Coopeorotina R.L.

[10] A partir de esta fecha inicia bajo la dirección de nuevo Director de Control y Seguimiento.

- Informe de Seguimiento a Coopealianza R.L.
- Informe de Seguimiento a Coopeamistad R.L.
- Informe de Seguimiento al Fondo de Avales y Garantía.

4.12. Informes en proceso de ejecución

- Informe de Seguimiento al Programa Especial de Microfinanzas.
- Informe de Seguimiento al Programa Especial de Pequeña Empresa.
- Informe de Seguimiento al programa PRAZAS.
- Informe de Seguimiento a Coopenae R.L.

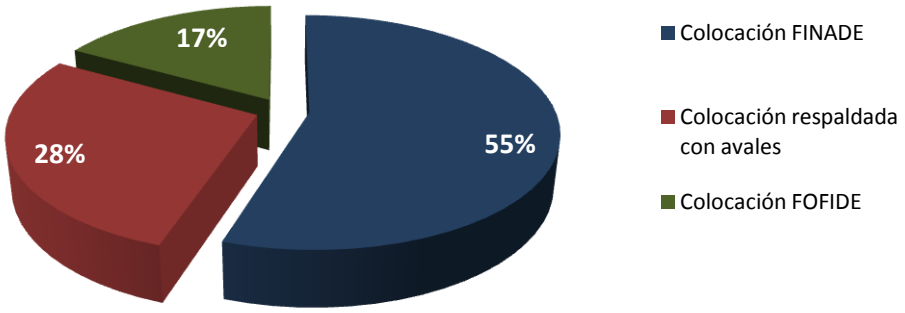
CAPÍTULO 5: COLOCACIÓN

5.1. Monto total de crédito colocado del SBD

Al 30 de Junio de 2010, el monto total colocado por el SBD a través de los distintos operadores financieros acreditados en los distintos programas, fue de ¢20.907,96 millones[11].

Del total colocado a junio del 2010, el 55% corresponde al Fondo de Crédito del FINADE (programas y operadores), el 28% corresponde a créditos otorgados respaldados con avales del FINADE[12]; y finalmente, un 17% corresponde a los créditos otorgados con el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo[13].

Figura No. 10.- Distribución porcentual del SBD según tipo de fondo (A junio del 2010)

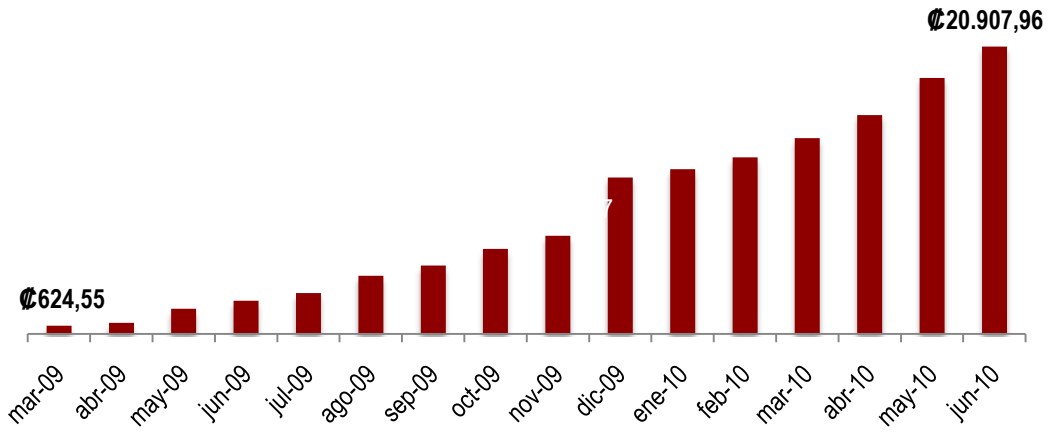


Fuente: Elaboración propia con base en datos de los integrantes financieros acreditados

[11] Para efectos de agregar objetivamente las nuevas colocaciones del Sistema de Banca fue necesario eliminar las operaciones formalizadas por los bancos públicos con recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo y que han sido avaladas con el Fondo de Avales y Garantías del FINADE.
12 Pueden haber sido otorgados con recursos propios de los bancos públicos o con el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo.
13 Se excluyen los créditos otorgados con recursos de este fondo respaldados con avales.

La evolución de la colocación de crédito se muestra en el gráfico adjunto, el cual evidencia el incremento sostenido desde el mes de marzo del 2009 hasta el mes de junio del 2010, mostrando que el nivel de colocaciones a Junio de 2010 es equivalente a 33.5 veces el nivel observado en Marzo de 2009.

Figura No. 11.- Evolución de la Colocación en Crédito del SBD
Datos absolutos
(A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE y operadores financieros.

5.2. Colocación por tipo de Operador Financiero

El Banco Nacional ha colocado al mes de junio del 2010, un 34.03% del total, lo que equivale a ¢7.113,97 millones. El Banco Popular de Desarrollo Comunal un 21.05%, que equivale a ¢4.400,57 millones, el FINADE colocó un 15.39%, cuyo monto asciende a ¢3.216,74 millones, y finalmente el Banco Crédito Agrícola de Cartago un 10.76%, correspondiente a ¢2.248,81 millones.

En el caso del FINADE, el tercer operador más importante del SBD, todos los programas ejecutados actúan por cuenta y riesgo del Fideicomiso, según acuerdo previo por el Consejo Rector. Sin embargo, los programas se pueden ejecutar bajo la modalidad de primer piso, o de segundo piso. En el primer caso, se ha colocado un total de ¢1.220,05 millones, que representa un 37.9% del FINADE; y bajo la modalidad de segundo piso un total de ¢1.996.69 millones que representa el 62.07% de la colocación del Fideicomiso.

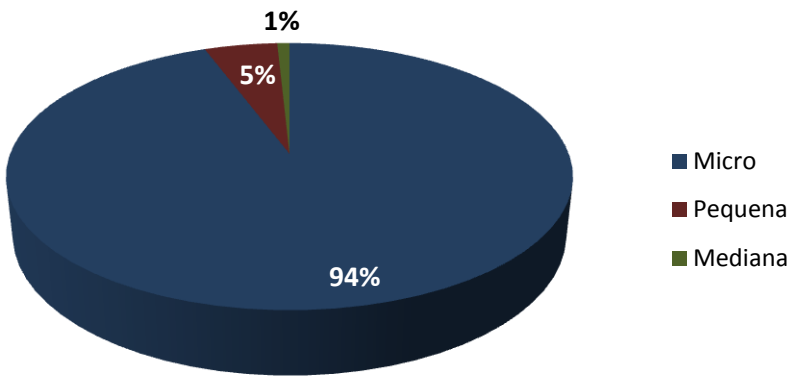
Para la modalidad de primer piso, se tiene el Programa de Reactivación de Zonas Afectadas por el Sismo (PRAZAS) con ¢977,407 millones y con el Programa de Arroz se colocó un total de ¢202,646 millones. Como banca de segundo piso se tienen los siguientes programas: Programa de Caña, ejecutado a través de Credecoop con una colocación de ¢1.032,214 millones y del Banco Popular de Desarrollo Comunal con ¢61,22 millones; el Programa de Microfinanzas, el cual colocó a través de la Fundación Integral de Desarrollo Rural del Pacífico Central (FIDERPAC), un total de ¢509,11 millones; y el Programa de Fortalecimiento de la Pequeña Empresa, mediante la Fundación de Desarrollo Agroindustrial Costa Rica (PROAGROIN), que ha colocado un total de ¢394,147 millones.

Como otros operadores financieros se pueden mencionar Coocique R.L que ha colocado un 4.78% del total, lo equivalente a ¢1,000 millones, al igual que Coopenae. Por otra parte, se tiene Banco de Costa Rica con un 3.69% equivalente a ¢772.28 millones, Coopealianza con un 3.24% cuyo monto asciende a ¢676,69 millones, Coopeamistad con un 1.17% con un total de ¢243.90 millones, Coopesanmarcos con 0.70% con una utilización de ¢147 millones y finalmente Coopeorotina con 0.42%, lo equivalente a ¢88 millones.

5.3. Beneficiarios de servicios financieros

Al término del mes de junio se han beneficiado a 2.749 empresarios y empresarias de la MIPYME de los diferentes sectores productivos. En el Gráfico Nº5 se muestra la distribución de los beneficiarios por tamaño de empresa, donde el 94% corresponde a microempresa, un 5% a pequeña y un 1% a mediana.

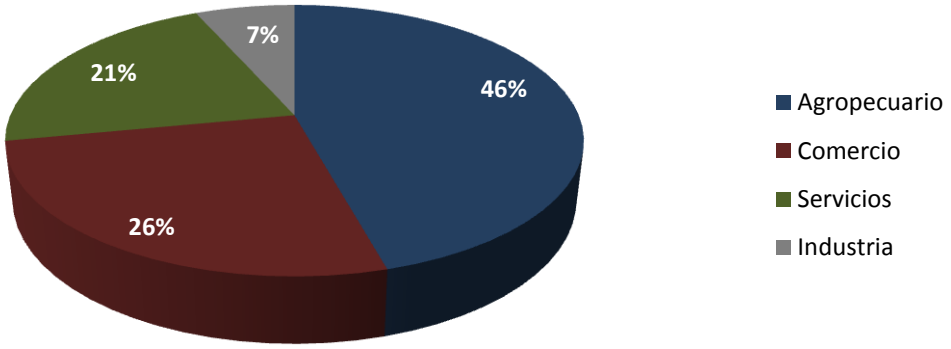
Figura No. 12.- Distribución porcentual de los beneficiarios por tamaño de empresa (A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE y los operadores financieros.

En cuanto a la colocación por sector económico, un 46% de los desembolsos han sido colocados en el sector agropecuario, un 26% al sector comercio, un 21% en servicios y un 7% en el sector industria.

Figura No. 13.- Distribución porcentual del crédito otorgado por Actividad (A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE y operadores financieros.

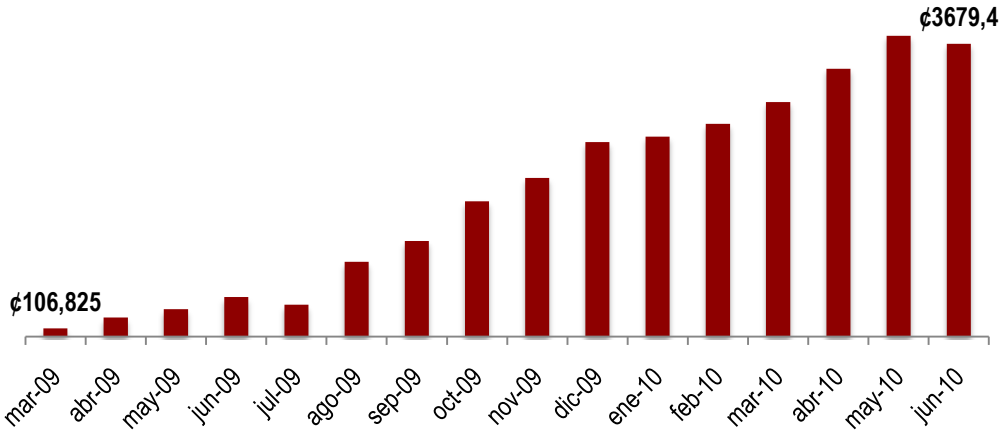
5.4. Avales otorgados

Según el detalle de las colocaciones en líneas de avales, se han garantizado avales del FINADE al mes de junio del 2010 por un total de ¢3.679,49 millones las cuales han beneficiado a un total de 376 empresarios MIPYME.

El monto de crédito total que se ha garantizado con el Fondo de Avales del FINADE corresponde a ¢5.856,87 millones colocados con los recursos propios de los operadores financieros. El aval promedio otorgado es de aproximadamente ¢9.7 millones y el porcentaje promedio avalado es de 62,82% del monto total del crédito solicitado.

A continuación se muestra la evolución de la colocación en avales de marzo del 2009 a junio del 2010.

Figura No. 14.- Evolución de la Colocación en Avales del SBD
Datos absolutos en millones de colones
(A junio del 2010)

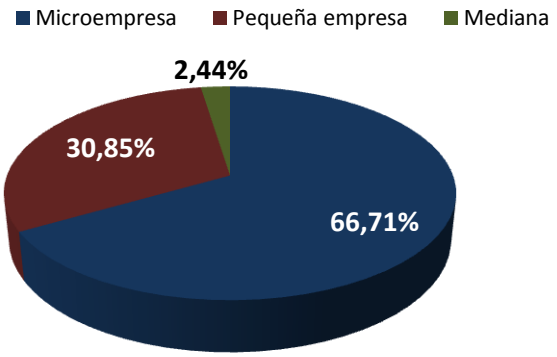


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE.

Los operadores financieros que han colocado avales son: Banco Nacional de Costa Rica, con una utilización de ¢2.509.11 millones, Bancrédito con ¢440,57 millones, Banco de Costa Rica que ha colocado ¢490,35 millones y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal ¢239.45 millones.

Las micro unidades productivas son quienes han requerido mayormente la utilización del Fondo de Avales y Garantías, las cuales se han beneficiado con un 66,71% del total colocado, las pequeñas unidades productivas han hecho uso del 30,85% del total y las medianas un 2.44%.

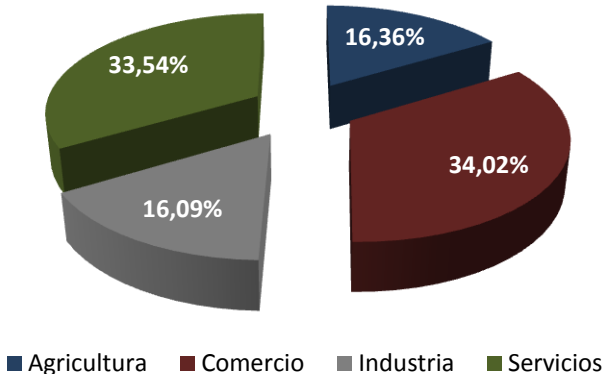
Figura No. 15.- Distribución porcentual de avales otorgados por Tipo de Empresa (A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE

Este fondo ha sido requerido por todas las actividades. En el sector Comercio se ha colocado un 34.02%, en Servicios un 33,54%, en Agricultura un 16,36% y en el sector Industrial un 16,09%.

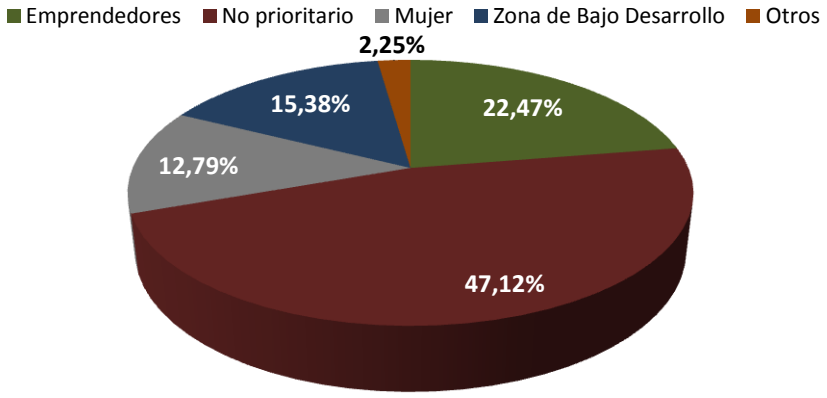
Figura No. 16.- Distribución porcentual de avales otorgados por Actividad (A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE.

De acuerdo al sector prioritario atendido, se ha beneficiado con avales a mujeres empresarias en un 12.79% (48 operaciones), al sector de jóvenes emprendedores en un 22.47% (85 operaciones), a empresas ubicadas en zonas de bajo desarrollo un 15.38% (58 operaciones) y el 2.25% (8 operaciones) se ha orientado hacia otros sectores. Por su parte, el sector no prioritario representa un 47.12% (177 operaciones) del total de la colocación de avales.

Figura No. 17.- Distribución porcentual de avales otorgados por Sector (A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección Financiera de FINADE.

5.5. Recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo

Los aportes de las instituciones integrantes se detallan en la siguiente tabla, según la información de los estados financieros auditados publicados en el sitio web de SUGEF.

Colocación del Fondo según entidad financiera
Datos absolutos en colones
(A junio del 2010)

Entidad Financiera	Colocado
Banco Nacional	¢ 3.981.457.482,34
Banco de Costa Rica	¢576.964.000,00
Banco Crédito Agrícola	¢402.376.000,00
Banco Popular	-
Totales	**¢ 4.960.797.482,34**

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por las diferentes entidades

Del total de ¢4.960,79 millones de colocación correspondiente al fondo de financiamiento para el Desarrollo se ha colocado en crédito un ¢3.535,18 millones (71.26%) a junio del 2010 cuya garantía no contiene avales.

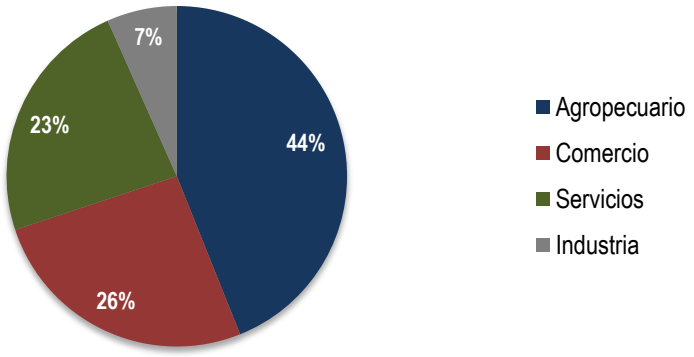
En cuanto a la colocación por operador correspondiente a este fondo mediante los programas aprobados por el Consejo Rector, se tiene que:

- Banco Crédito Agrícola de Cartago: se le aprobó un Programa Especial de crédito para la Reactivación de Productores Agrícolas y de servicios de la Zona de Poas de Alajuela (Freseros), por un monto de ¢132 millones, de los cuales se colocó ¢38 millones en 8 beneficiarios al cierre del 2009. La colocación total al cierre de diciembre de este operador financiero, asciende a ¢285 millones beneficiando a 15 empresarios. Adicionalmente, la institución ha utilizado los recursos en colocación del Programa Impulsa lo Propio y en total ha colocado ¢402 millones de colones al mes de junio del 2010.
- Banco de Costa Rica: en el marco del Programa de Mejoramiento de la Productividad de Arroz ha colocado ¢96,6 millones en ocho productores. En el programa Impulsa lo Propio ha colocado ¢480.36 millones.
- Banco Nacional: Ha colocado los recursos de este fondo a proyectos liderados por mujeres empresarias (Banca de la Mujer), proyectos de seguridad alimentaria y desarrollo local, para los cuales ha destinado ¢3.981,45 millones, beneficiando a 492 empresarios(as) MIPYME, al mes de junio del 2010.

El comportamiento de la colocación del Fondo de Financiamiento por sector ha sido el siguiente: un 44% hacia el sector agropecuario, un 26% al sector de comercio, servicios representan un 23% y en el sector industrial con un 7%.

El total de beneficiarios con este fondo es de 535 al término de junio del 2010. A continuación se presenta la colocación de este fondo según actividad económica:

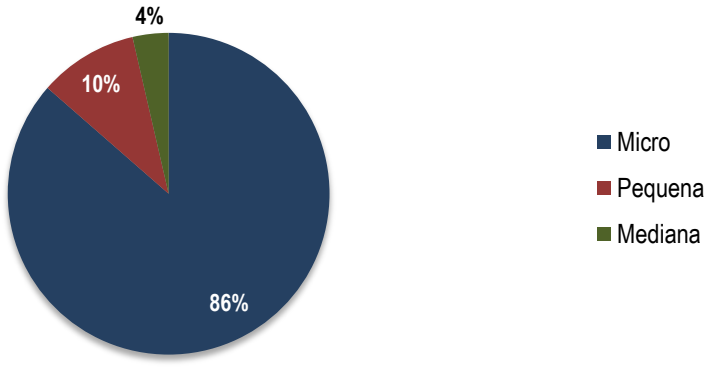
Figura No. 18.- Distribución porcentual del crédito otorgado con el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo
Según Sector Económico
(A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las entidades financieras.

La colocación según tamaño de empresa se distribuye de la siguiente manera: 86% en microempresa, un 10% en pequeña empresa y un 4% en mediana empresa.

Figura No. 19.- Distribución porcentual del crédito otorgado con el Fondo de Financiamiento Según tamaño de empresa (A junio del 2010)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las entidades financieras.