Informe de Evaluación del POI segundo semestre de 2021

Consejo Rector de Banca para el Desarrollo

21 de enero de 2022

Tabla de contenido

1. Información General 8

1.1. Introducción 8

1.2. Contexto 11

1.3. Base legal 12

1.4. Estructura Organizacional 15

1.5. Criterios de evaluación utilizados para el nivel de cumplimiento. 20

1.6. Aspectos Estratégicos Institucionales 20

1.6.1. Institución: 20

1.6.2. Misión Institucional 21

1.6.3. Visión Institucional 21

1.6.4. Propósito estratégico 21

1.6.5. Nuestros Valores Institucionales 21

1.6.6. Ejes de política 22

1.6.7. Políticas Institucionales 23

1.6.8. Mercado meta 24

1.6.9. Oferta específica de productos y servicios 25

1.6.10. Objetivos Estratégicos Institucionales 27

1.6.11. Funciones del Consejo Rector y de la Secretaría Técnica. 29

2. Objetivos estratégicos: componentes y pesos 30

2.1 Pesos y prioridades de la estrategia institucional 30

3. Programas Presupuestarios. 32

4. Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2021 33

4.1 Aprobación del Jerarca Superior 33

4.2 Ejecución Presupuesto de Ingresos .... *¡Error! Marcador no definido.*

4.3 Ejecución presupuesto 2021 35

5. Cumplimiento de metas del POI al 31 de diciembre de 2021 37

5.1 Componente 1: Beneficiarios y operadores 40

5.2 Componente 2: Sostenibilidad y Finanzas 55

5.3 Componente 3: Tecnología y Procesos: 57

5.4 Componente 4: Cultura Social y Empresarial 62

6 Resumen de resultados 64

7 Ajustes al Plan Operativo 2021 65

8 Matrices de programación estratégica a nivel de Programa y Objetivo Estratégico70

9 Sección de Anexos 75

Tabla de cuadros

Cuadro 1: Programas Presupuestarios 32

Cuadro 2: Presupuesto de Ingresos2021 35

Cuadro 3: Presupuesto Ordinario de Egresos 2021 36

Cuadro 4: Detalle modificaciones presupuestarias 2021 36

Cuadro 5: Detalle modificación presupuestaria 2021 36

Cuadro 9: Actividades Operativas por componente 38

Cuadro 10: Actividades Operativas por Dirección 39

Cuadro 11: Proyecciones/Saldos Mensual para 2021 50

Cuadro 12: Principales Indicadores de Colocaciones Históricas del Sistema de Banca para el Desarrollo 52

Cuadro 13: Banca para el Desarrollo respecto al Sistema Financiero Nacional y Sector Productivo MIPYMES (al mes de diciembre de 2021) 53

Tabla ilustraciones

Ilustración 1: Pesos y prioridades de la estrategia institucional **30**

Tabla de figuras

Figura 1: Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo **16**

Figura 2: Objetivos estratégicos del PEI 2020-2024 ..... **27**

Tabla de gráficos

Gráfico 1: Tendencia del cumplimiento proyectado vrs el cumplimiento real en la ejecución del plan físico a diciembre 2021 37

Gráfico 2: Evolución histórica de Saldos (al 31 de diciembre de 2021) 54

CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
Ley N° 8634 y sus Reformas

SESIÓN ORDINARIA 02-2022

ACUERDO AG-008-02-2022

26 de enero 2022

ASUNTO:

Aprobación del Informe de Resultados del Plan Operativo Institucional (POI) correspondiente al periodo del 2021.

ACUERDO AG-008-02-2022: El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, en cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 8634 y sus Reformas del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes", de fecha 12 de noviembre del 2014, publicada en La Gaceta N°229, del 27 de noviembre del 2014, conoce el Informe de resultados del Plan Operativo Institucional (POI), correspondiente ejercicio económico del 2021 y luego de su análisis acuerda:

CONSIDERANDO:

PRIMERO: Que el artículo 10 de la Ley No. 8634 y sus Reformas, crea el Consejo Rector del SBD como superior jerarca del Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual tendrá las funciones que le establece el artículo 14 de la ley 8634 y sus Reformas.

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

TERCERO: Que el POI 2021 se encuentra vinculado con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2020-2025 del SBD.

CUARTO: Que el POI y el Cuadro de Mando Integral (CMI) se gestionan y administran desde el Sistema Business Intelligence (BI por sus siglas en inglés) de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo.

QUINTO: Que el cumplimiento del POI para el período 2021 es de un 96,26% y se reporta una brecha de 3,74%.

SEXTO: Que, la eficacia correspondiente a cada una de las direcciones al cierre del POI al 31 de diciembre de 2021, es del 99.19% para la Dirección Comercial y Desarrollo; del 97,22% para la Dirección Ejecutiva; del 100% para la Dirección de Estrategia Digital; del 95,46% para la Dirección de Riesgos; 93.57% para la Dirección de Crédito y de un 97.25% para la Dirección de Finanzas, tal y como se muestra en el tablero de cumplimiento por área.

CONSEJO RECTOR DEL
SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
Ley N° 8634 y sus Reformas

SÉTIMO: Que el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo ha conocido el Informe del POI 2021 y asiente su aprobación al darse por satisfecho de los resultados obtenidos.

POR TANTO:

El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo acuerda:

PRIMERO: Aprobar el Informe de Resultados del Plan Operativo Institucional (POI) correspondiente al período del 2021.

SEGUNDO: Autorizar a la Dirección de Estrategia Digital la publicación del presente documento en el Portal Institucional con el propósito de brindar transparencia Institucional.

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

CUARTO: Autorizar a la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo realizar las gestiones que correspondan ante las autoridades pertinentes.
ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD Y EN FIRME

Atentamente,

LILLIANA CHACON CORRALES (FIRMA)

Firmado digitalmente por LILLIANA CHACON CORRALES (FIRMA)
Fecha: 2022.01.28 13:58:46 -06'00'

Lilliana Chacón C
Coordinadora Secretaría de Actas
Consejo Rector

ACRÓNIMOS

CR: Consejo Rector del SBD

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo

ST-SBD: Secretaría Técnica del SBD

FONADE: Fondo Nacional para el Desarrollo

CGR: Contraloría General de la República

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras

POI: Plan Operativo Institucional

CMI: Cuadro de Mando Integral

PEI: Plan Estratégico Institucional

PND: Plan Nacional de Desarrollo

DE: Dirección Ejecutiva

DGOF: Dirección de Finanzas.

DR: Dirección de Riesgo y Estudios Técnicos

DED: Dirección de Estrategia Digital

DFPD: Dirección de Fomento y Desarrollo

DC: Dirección de Crédito

OFA: Operadores Financieros Acreditados

CAR: Consejo de Apoyo Rural

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

GRC: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

1. Información General

1.1. Introducción

El presente informe de monitoreo de las metas físicas y financieras del Plan Operativo Institucional (POI) 2021, aprobado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo en la Sesión Ordinaria 02-2022, mediante Acuerdo AG-008-02-2022, del 26 de enero 2022 (ver anexo 1), resume los principales avances, producidos en el período comprendido entre los meses de enero a diciembre de 2021, por cada uno de los programas, fondos y proyectos que forman parte del Plan.

En este periodo 2021 se trabajan 6 objetivos estratégicos, 12 acciones estratégicas y 67 acciones operativas. La ejecución presupuestaria al 31 de diciembre 2021 de egresos es del 92% y de ingresos del 122%, con un cumplimiento en la ejecución del plan físico (POI) del 96,26% y una brecha del 3,74%.

Dentro de los principales resultados al cierre del periodo 2021 se tienen los siguientes:

- Los saldos de cartera de crédito al 31 de diciembre 2021 fueron de ₡539.661 millones (equivalente a $844 millones). Dicho saldo es un 16,4% mayor que el saldo a registrado a diciembre 2020. Durante el mismo periodo, el saldo de cartera del SFN aumentó apenas un 2.2%.
- La morosidad mayor a 90 días del SBD al cierre del mes de diciembre fue de 2,80%. Hace 12 meses, este indicador estaba en 2,79% y el mes anterior también estaba en 2,85%. El SFN muestra este indicador en 2.30% al cierre de diciembre 2021. Pese a la crisis económica generada por el COVID19 no se observa un deterioro en este indicador, por lo que las medidas tomadas para paliar los efectos de la crisis parecen haber resultado efectivas. La tasa de interés nominal promedio de la cartera activa es de un 5,44% en los 50.977 créditos activos. El crédito promedio es de ₡10,6 millones, que corresponde a 26.880 beneficiarios, los cuales tienen un endeudamiento promedio de ₡20,1 millones cada uno.
- Sobre el otorgamiento de crédito en el año 2021 se colocó ₡309.754 millones, lo cual representa que el 2021 sea el año con el mayor monto colocado históricamente en el SBD -se colocó un 30% más que lo colocado durante el 2020-. Durante estos doce

meses se colocó 112.482 operaciones de crédito a través de 47 operadores financieros. El 10% del total colocado en este año son refinanciamientos, el 90% restante es crédito nuevo.

- Históricamente se han colocado más de medio millón de operaciones de crédito (500.408 operaciones) equivalentes a casi 3 mil millones de dólares ($2.953 millones), a una tasa nominal promedio de 6,27% y el crédito promedio que se ha otorgado es de ₡3,36 millones.
- El 53% de las colocaciones totales fueron destinadas al sector Agropecuario, 19% en Servicios y 15% en Comercio. El 72% de las colocaciones totales se destinaron a Microempresas y el 23% a Pequeñas empresas. El 60% de los créditos otorgados, fue por montos inferiores a ₡1 millón. El 52% de los montos colocados fue a plazos menores a 1 año. El 15% del total colocado son microcréditos.

Sobre los recursos disponibles del SBD, éste administra recursos por $1.544 millones de dólares, de los cuales $866 millones ya se encuentran colocados en créditos y avales, tiene compromisos –créditos aprobados en líneas pendientes de girar- por $148 millones y finalmente $170 millones en recursos en proceso de devolución a los bancos privados que se trasladaron del inciso i al ii del artículo 59 –en período de gradualidad- para colocar directamente esos fondos. Dado lo anterior, tiene recursos disponibles para prestar por $289 millones y $59 millones más para avalar, lo cual representa que se ha utilizado un 77% del total administrado.

El fondo con la menor cantidad de recursos utilizados -53%- es el FCD (administrado a partes iguales por el BNCR y el BCR), ya que acumulan el 98% de los recursos disponibles para prestar del SBD ($284 millones), de los cuales la gran mayoría, $237 millones, corresponden a los recursos en dólares que reciben del peaje bancario. Desglosado por moneda, el FCD en colones tiene un 78% de utilización de recursos, pero en dólares apenas un 39%, y la mayor masa de recursos administrados en el FCD está precisamente en dólares (65%).

Actualmente hay 5 bancos privados que están colocando directamente créditos del SBD con recursos propios –BAC, BCT, IMPROSA, PROMERICA & SCOTIABANK-. De los restantes 6 bancos privados que operan en el país, solamente uno de ellos cumple con los requisitos para convertirse en operador financiero en el momento en que así lo decida.

Con respecto a la participación de mercado del SBD respecto al Sistema Financiero Nacional (SFN): la cartera del SBD corresponde al 32,0% del financiamiento a MYPES pese a que solo representa el 2,3% del tamaño de la cartera del SFN. Esto implica que 1 de cada 3 colones en crédito a MYPES proviene del SBD; la cartera del SFN, el 60% está destinado a Consumo, Vivienda, Vehículos y Tarjetas de Crédito, lo cual equivale a 13,6 billones de colones; el 40% restante (₡8,6 billones), está destinado a Gran Empresa (₡5,2 billones), Mediana empresa (₡2 billones) y Micro/Pequeña (₡1,2 billones). Según cifras del BCCR, en el país existen unas 140 mil unidades productivas, considerando que el SBD ha atendido desde su creación más de 60 mil beneficiarios, significa que más de 4 de cada 10 unidades productivas han tenido acceso a los recursos del SBD.

Finalmente, indicar en relación a la inclusión financiera crediticia del SBD a diciembre de 2021 que, desde su creación en el año 2008, el SBD ha otorgado crédito a 60.671 unidades productivas, esto es casi la mitad del parque empresarial costarricense. El 37% de esos clientes, cuando obtuvo su primer crédito en el SBD nunca había obtenido acceso al crédito en el SFN, esto representa inclusión crediticia de 22.352 clientes, que tuvieron acceso a crédito gracias al SBD –el crédito promedio fue de ₡6,66 millones y la tasa de interés nominal fue de 6,74%.
Las microfinancieras son las que mayor volumen de inclusión crediticia generan, casi la mitad de los clientes proviene de estos 12 operadores. Su porcentaje de inclusión crediticia es por mucho el más alto de todos los operadores, un 58% de los clientes que atendieron nunca antes habían accedido a crédito del SFN. Las cooperativas de productores también tienen un alto porcentaje de inclusión crediticia (45%).
Por género, se presenta una situación muy especial, y es que las mujeres tienen un mayor porcentaje de inclusión crediticia al ser atendidas por el SBD, ya que el 48% de ellas cuando se les otorgó financiamiento nunca habían obtenido crédito en el SFN, mientras que en hombres ese porcentaje es de 29%. Por actividad económica, Agricultura y Comercio son los de mayor inclusión (43% cada uno), y por provincia Limón muestra el mayor porcentaje (43%, atendido principalmente por Microfinancieras enfocadas en mujeres dedicadas al Comercio)

1.2. Contexto

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

En la segunda reforma a la ley (Ley 9654) el principal cambio es la transformación del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) en el Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE). Otros cambios relevantes son: que se consolida la Garantía del Estado para la consecución de líneas de crédito, el Fondo podrá contratar por principios constitucionales y se hacen reformas para fortalecer el tema del emprendimiento.

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

Además, el Consejo Rector en la Sesión Ordinaria 16-2018 donde se aprueba el Acuerdo AG-091-16-2018 del 26 de setiembre del 2018, en dicho acuerdo se aprueba la Implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025[2] del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Asimismo, mediante acuerdo AG-003-01-2019 de la Sesión Ordinaria 01-2019 del 16 de enero del 2019, el Consejo Rector aprueba la Hoja de Ruta para la implementación del cambio de Ley.

---

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

[2] El Consejo Rector aprueba una ampliación del horizonte del plan estratégico al 2025, mediante la Sesión Ordinaria 06-2021, con el Acuerdo AG-028-06-2021 del 12 de mayo del 2021.

En este periodo 2021 que se informa, la gestión del POI se continuaba siendo influenciado por la emergencia sanitaria debido a la pandemia generada por el COVID-19.

Finalmente, es importante indicar que la emergencia nacional de salubridad por el COVID-19 ha implicado replanteamiento del esquema de trabajo, reorientación de esfuerzos a la atención de la emergencia.

1.3. Base legal

El presente documento "Informe de Evaluación del POI para el periodo 2021" es elaborado como: 1) Requisito de cumplimiento externo conforme a los Lineamientos para la Planificación Institucional (MIDEPLAN) y Normas Técnicas sobre Presupuesto Público – 1-2012-dc-DFOE (CGR). 2) Requisito de cumplimiento de la Estrategia del SBD de las áreas adscritas, conforme lineamientos para la Planificación Operativa Institucional para atención del seguimiento del periodo 2021.

El sustento legal del Plan Operativo Institucional (POI) y su ejecución está en la Ley 8634 y sus Reformas, y su Reglamento.

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

Es por ello por lo que el Consejo Rector aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 según acuerdo AG-091-16-2018, de la sesión ordinaria 16-2018 del 23 de setiembre del 2018 y una ampliación del horizonte al 2025 mediante acuerdo AG-028-06-2021 del 12 de mayo del 2021.

El amparo económico para que la Secretaría Técnica pueda implementar las acciones definidas en el PEI 2020-2025 y sus componentes se encuentra en el artículo 17 de la Ley 9274, en su primer párrafo indica:

"ARTÍCULO 17. - Recursos para la administración y operación El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo queda facultado para destinar, anualmente, hasta uno y medio por ciento (1,5%) de los recursos del 2016 para cubrir los gastos administrativos y operativos. De igual forma, con estos recursos se deberán cubrir los gastos e inversiones asociados con el proceso de regionalización de los recursos del SBD, de acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de esta ley".

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

Además, los siguientes cuerpos Legales, Normativos y Acuerdos del Consejo Rector:

- Ejes de Política de Alto Nivel del SBD. Acuerdo AG-092-16-2018 del 26 de setiembre de 2018.
- Aprobación de la modificación del Reglamento a la Ley 8634 y Sus Reformas. Acuerdo AG-002-01-2019, del 16 de enero de 2019.
- Hoja de Ruta para la implementación del cambio de Ley y el proceso de traslado de los recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE) al Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE). Acuerdo AG-003-01-2019 16 de enero del 2019.
- Plan Operativo Institucional (POI) y Presupuesto Ordinario del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo para el año 2021. Acuerdo AG-087-15-2020 23 de setiembre 2020, en Sesión Ordinaria 15-2020
- Reglamento Operativo sobre el Proceso Presupuestario de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo. Acuerdo AG-009-01-2021 15 de enero 2021.
- Política del Fondo de Garantías y avales del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE, Acuerdo AG-072-13-2019 11 de setiembre 2019.
- Política de Crédito del Fondo Nacional para el Desarrollo Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), Acuerdo AG-071-13-2019 11 de setiembre 2019.

- Políticas Institucionales relativas al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo. Acuerdo AG-073-13-2019 del 11 de setiembre 2019.
- Lineamientos sobre la Formulación del Presupuesto de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (ST-SBD) para el período del 2022, Acuerdo AG-063-013-2021, del 25 de agosto 2021.
- De conformidad con las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE de la CGR (numerales 4.5.5-4.5.6).
- Política Institucional de Gestión y Almacenamiento de la Información de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo. Acuerdo AG-086-18-2021 del 10 de noviembre de 2021.
- Política Institucional de Seguridad de la Información, también denominada (PISI), Acuerdo AG-021-05-2021 del 28 de abril de 2021.
- Política de Propiedad Intelectual para el Sistema de Banca para el Desarrollo. Acuerdo AG-087-18-2021, del 10 de noviembre de 2021.
- Política de Igualdad de Género para el Sistema de Banca para el Desarrollo, Acuerdo AG-088-018-2021 del 10 de noviembre de 2021.
- Lineamientos para el apoyo a proyectos de Capital de Riesgo, Acuerdo AG-0109-02-E-2020 del 16 de diciembre de 2020.
- Política de Continuidad del Negocio, Acuerdo AG-053-10-2021 del 14 de julio 2021.
- Política para la atención de los Sectores Prioritarios con los recursos amparados al Sistema de Banca para el Desarrollo, Acuerdo AG-020-05-2021 del 28 de abril de 2021.

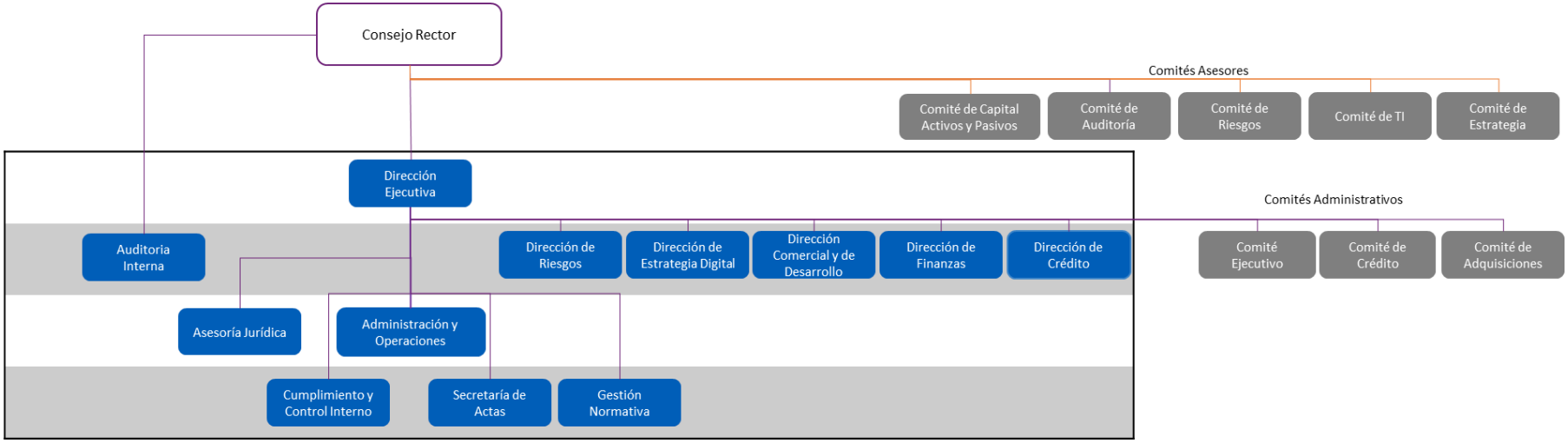
1.4. Estructura Organizacional

La Ley Nº 8634 y sus Reformas en su Artículo 10, crea la Secretaría Técnica del Consejo Rector, adicionalmente el Artículo 11 establece que la Secretaría Técnica funcionará bajo la dirección del Consejo Rector, en su condición de máximo jerarca.

Con el propósito de dar cumplimiento a los requerimientos establecidos en la Ley 8634 y sus Reformas, además de fortalecer los medios institucionales para hacer frente a las nuevas obligaciones establecidas en dicha Legislación y el cumplimiento del fin público, seguidamente se muestra la Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica vigente.

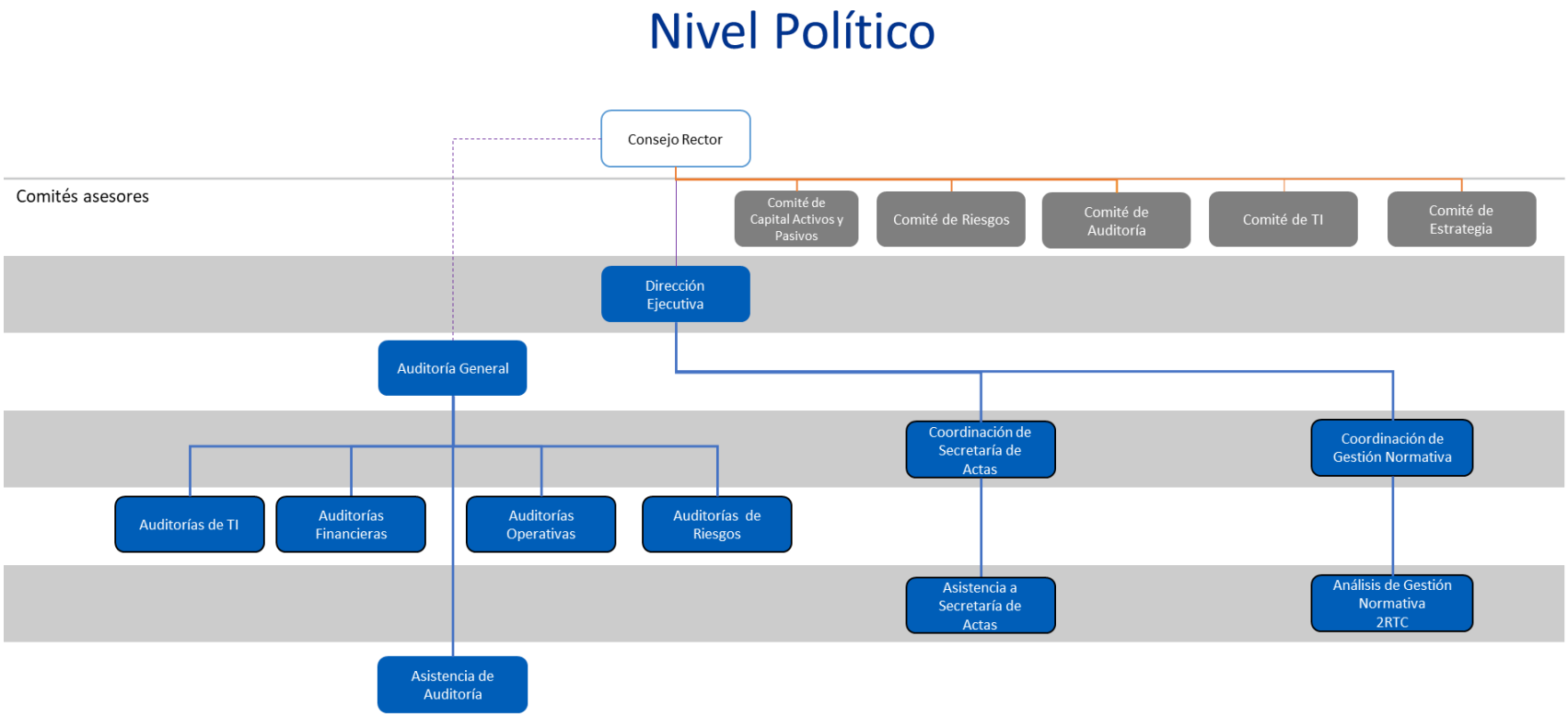
Figura 1: Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo

Estructura: Presentación por Áreas Funcionales



Fuente: Secretaría Técnica, 2021

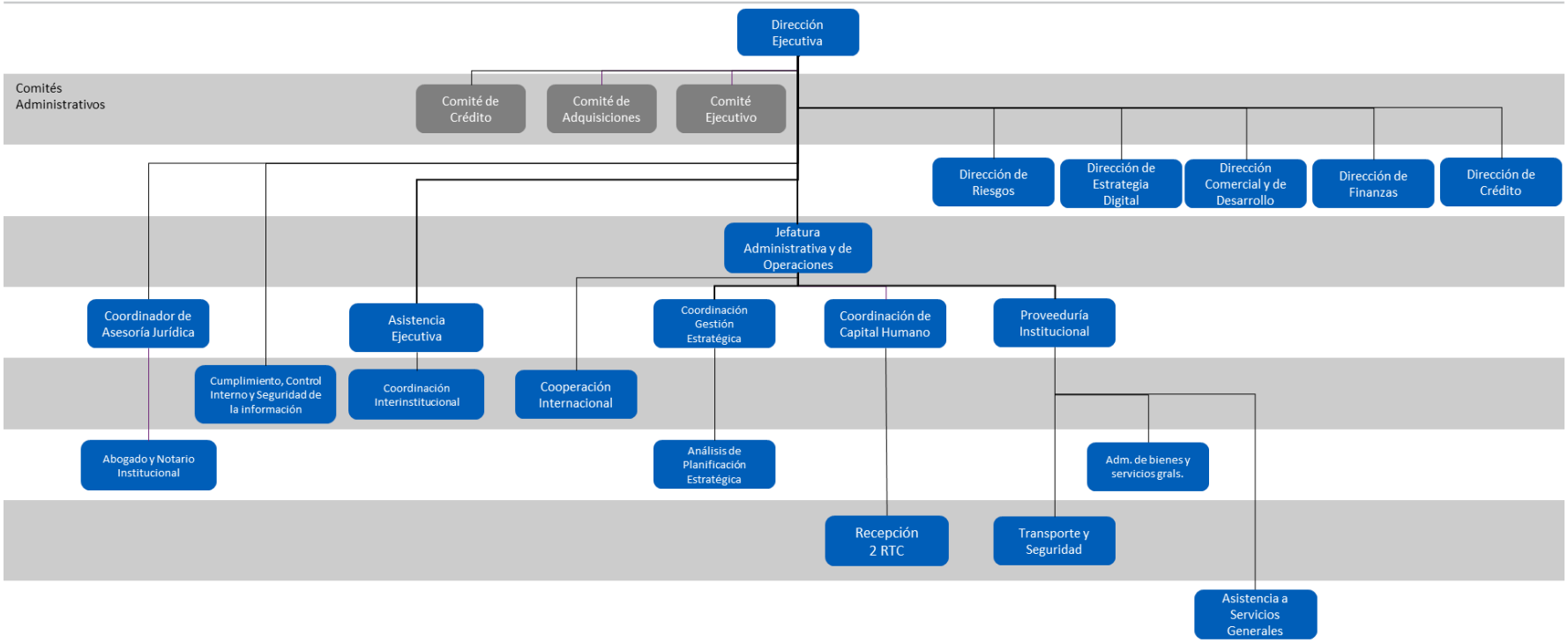
Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo (continuación)



Fuente: Secretaría Técnica, 2021

Estructura Organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo (continuación)

Gobernanza y Planificación



Fuente: Secretaría Técnica, 2021

Puestos de la Secretaría Técnica

Posición	Cantidad
Director Ejecutivo	1
Directores de área	5
Auditor General	1
Auditores	4
Especialistas	15
Jefes y Coordinadores	13
Profesionales	14
Apoyo Administrativo	4

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

- ✓ ***Rectoría del SBD***. Ello conlleva, entre otros aspectos:
    - ✓ Emisión de Políticas, Lineamientos y Directrices.
    - ✓ Acreditación de Operadores Financieros.
    - ✓ Acreditación de Programas.
    - ✓ Creación de un Sistema de Información sobre las operaciones que se realizan en el SBD.
- ✓ **Control y Fiscalización**.
    - ✓ Ejerce control sobre las operaciones del SBD.
    - ✓ Sanciona o eleva ante la SUGEF cuando así corresponde, el incumplimiento de los Operadores Financieros, de acuerdo con lo establecido en la Ley 8634 y sus reformas para esos casos.
    - ✓ Controla el cumplimiento de metas de los Operadores Financieros.
    - ✓ Brinda seguimiento a las inversiones del FCD.
- ✓ **Gestión Comercial**.
    - ✓ Desarrolla los Canales de Distribución
    - ✓ Apoya el desarrollo de los Operadores Financieros más vulnerables (microfinancieras, cooperativas de servicios múltiples, etc.)
    - ✓ Diseña Productos financieros y de Apoyo Empresarial
    - ✓ Canaliza los recursos de Capital Semilla, Capital Riesgo.
    - ✓ Canaliza los recursos de banca de segundo piso del FONADE.

- ✓ Realiza monitoreo y seguimiento de programas y operadores.

- ✓ Gestión de Crédito

  - ✓ Ejecuta los procesos relativos a los servicios de crédito y avales que se brindan a los operadores financieros que solicitan o tienen acceso al FONADE
  - ✓ Ejecuta análisis, seguimiento y cobro.
  - ✓ Vela por que las operaciones crediticias se realicen de forma eficiente y acatando las disposiciones legales aplicables.
  - ✓ Da seguimiento a la sanidad de la cartera crediticia.

1.5. Criterios de evaluación utilizados para el nivel de cumplimiento.

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

a. Rango de Medición según periodo de estudio

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

b. Estatus de Resultado según grado de avance

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

De esta forma para el cierre anual 2021 se obtiene una calificación de Excelente en el cumplimiento del CMI-POI con un resultado del 96,26% del 100% anual, que equivale a una eficacia del 96,26%, y una brecha de 3,74%.

1.6. Aspectos Estratégicos Institucionales

1.6.1. Institución:

Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo.

1.6.2. Misión Institucional

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

1.6.3. Visión Institucional

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

1.6.4. Propósito estratégico

Convertir al SBD en una eficaz palanca de inclusión financiera, en un mecanismo para fortalecer y aumentar la competitividad de las MiPyMEs y PyMPAs, en un catalizador de la transformación productiva hacia una economía más moderna, encadenada y de valor agregado y en un eficaz promotor del emprendedurismo, la innovación, el comercio y el empleo; al tiempo que impacta la pobreza en todas las regiones del país y promueve una banca más eficiente, solidaria y ética.

1.6.5. Nuestros Valores Institucionales

Los Valores son las características esenciales de la cultura interna de SBD y han sido definidos y adoptados por el Consejo Rector corresponden a:

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

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

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

Sostenibilidad Ambiental: Tanto como sea posible, los proyectos de SBD deben mejorar la sostenibilidad ambiental, ecoeficiencia productiva y descarbonización de la economía y sectores productivos del país.

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

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

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

Excelencia en el servicio a cada cliente: Cada intermediario y cada beneficiario debe ver en SBD un socio de excelente calidad por su accesibilidad, disponibilidad, eficiencia de procesos y eficacia en resultados

1.6.6. Ejes de política

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

Los Ejes de Política de Alto Nivel son:

P1. Inclusión financiera y emprendimientos.
P2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.
P3. Desarrollo Regional.

P4. Encadenamientos productivos y clústeres.

P5. Innovación, transferencia y adaptación tecnológica.

P6. Ejecución de proyectos y programas interinstitucionales y de cooperación.

P7. Participación y coordinación de servicios no financieros y de desarrollo empresarial.

1.6.7. Políticas Institucionales

- Ejes de Política de alto nivel del Sistema de Banca para el Desarrollo como habilitador para la gestión del Consejo Rector en su condición de superior jerarca del SBD. (Sesión Ordinaria 16-2018 ACUERDO AG-092-16-2018 26 de setiembre del 2018)
- Política de Crédito del Fondo Nacional para el Desarrollo Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) (Sesión Ordinaria 13-2019 ACUERDO AG-071-13-2019 11 de setiembre 2019.
- Política del Fondo de Garantías y avales del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE) (Sesión Ordinaria 13-2019 ACUERDO AG-072-13-2019 11 de setiembre 2019.
- Política de Género de la Secretaría Técnica de Banca para el Desarrollo. (Sesión Ordinaria 207-2017 ACUERDO AG-1677-207-2017 05 de abril del 2017)
- Política sobre Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo del Sistema de Banca para el Desarrollo. (Sesión Ordinaria 18-2018 ACUERDO AG-0103-18-2018 24 de octubre del 2018)
- Política para la Ejecución de servicios no financieros con los Recursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) (Sesión Ordinario 11-2019 ACUERDO AG-065-11-2019 14 de agosto 2019)
- Políticas Institucionales relativas al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo (Sesión Ordinaria 13-2019 ACUERDO AG-073-13-2019 11 de setiembre 2019)
- Política para la Gestión de Activos y Pasivos de los Fondos Administrados por la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). (Sesión Ordinaria 04-2019 ACUERDO AG-029-04-2019 10 de abril 2019)
- Política para el Otorgamiento de Firmas a los Funcionarios de la Secretaría Técnica y Miembros del Consejo Rector del SBD. (Sesión Ordinaria 111-2012, Acuerdo AG-978-111-2012 del 18 de Julio del 2012)

- Políticas Institucionales relativas al proceso presupuestario en la Secretaría Técnica del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo. (Sesión Ordinaria 13-2019, mediante Acuerdo AG-073-13-2019, del 11 de setiembre 2019)
- Política para la atención de los Sectores Prioritarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo. (Sesión Ordinario 05-2021 y Acuerdo AG-020-05-2021, del 28 de abril del 2021)

1.6.8. Mercado meta

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

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

Los esfuerzos estarán orientados a los siguientes segmentos:

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

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

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

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

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

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

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

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

Sectores prioritarios

El SBD, por medio del Consejo Rector, ha aprobado políticas (ACUERDO AG-020-05-2021 del 28 de abril 2021) para brindar tratamiento prioritario a los proyectos impulsados por mujeres, adultos mayores, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes emprendedores, asociaciones de desarrollo, cooperativas, los microcréditos atendidos por medio de microfinancieras, así como los proyectos que se ajusten a los parámetros de esta ley, promovidos en zonas de menor desarrollo relativo, definidas por el índice de desarrollo social calculado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPAN). Estas políticas de financiamiento y apoyo no financiero posibilitarán un acceso equitativo de estos grupos a créditos, avales, garantías, condiciones y servicios no financieros y de desarrollo empresarial.

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

1.6.9. Oferta específica de productos y servicios

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

Servicios Financieros:

Financiamiento:

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

Avales:

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

Capital Semilla:

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

Capital Riesgo:

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

Servicios de Desarrollo Empresarial

Capacitación:

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

Asistencia técnica:

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

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

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

1.6.10. Objetivos Estratégicos Institucionales

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo aprobó el Plan Estratégico Institucional para el período 2021 al 2025, la Implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 del Sistema de Banca para el Desarrollo. Los objetivos estratégicos aprobados y sus acciones son:

Figura 2: Objetivos estratégicos del PEI 2021-2025

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

   El SBD debe servir como catalizador de una economía consistente con la punta de nuestro modelo de desarrollo, según el ciclo de desarrollo económico del WEF, y la promoción de nuevos sectores productivos cuya competitividad esté basada en diseño, conocimiento, información, tecnología e innovación

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

   El emprendedurismo como forma de innovar, de generar empleos en nuevas empresas y en todas las regiones del país, sea de nueva economía o de subsistencia, así como para avanzar en la economía del conocimiento y en valor agregado y encadenamientos, son objetivos centrales de SBD y para alcanzarlos plenamente SBD debe integrarse y posicionarse ante los esfuerzos emprendedores seleccionados en el país, tanto públicos

como privados, como catalizador y fuente de recursos para su desarrollo. Para esto podrá invertir como accionista, participar como fuente de crédito y utilizar todos los instrumentos a su alcance para contribuir como inversionista ángel, de riesgo, de aceleración y de crecimiento en proyectos consistentes con su misión y visión

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

   SBD debe promover la inclusión financiera utilizando para esto intermediación de entidades financieras y no-financieras que le faciliten acceso a bancarizar poblaciones, sectores productivos y empresas previa e históricamente excluidos de la dinámica de los mercados financieros.

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

   Los principios de banca ética y de inclusión deben ser criterios fundamentales de selección, evaluación e inversión en proyectos para SBD. La banca ética implica impacto social y ambiental, además de una adecuada gestión de riesgo sobre los recursos del sistema, y banca incluyente tiene que ver con acceso de todas las poblaciones, sin distinción, a servicios financieros y crédito; y banca solidaria es aquella que evalúa los proyectos por su impacto sobre criterios de satisfacción de necesidades e inclusión, con igual peso que el riesgo crediticio y el impacto productivo.

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

   Los recursos de SBD deben convertirse en una fuente clara de recursos para promover la sostenibilidad competitiva de nuestras cadenas de valor más importantes en términos de exportaciones, de seguridad alimentaria, de industrialización y de comercialización con marcas propias.

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

   El SBD debe ser fuente de recursos para incrementar la dinámica de inversión en empresas pequeñas y medianas y en empresas de la economía asociativa, en términos de impulsar su ecoeficiencia, descarbonización, valor agregado, innovación en productos-servicios y procesos, estructuración de encadenamientos y todo aquello que las proyecte a un mayor impacto económico, social y en sostenibilidad.

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

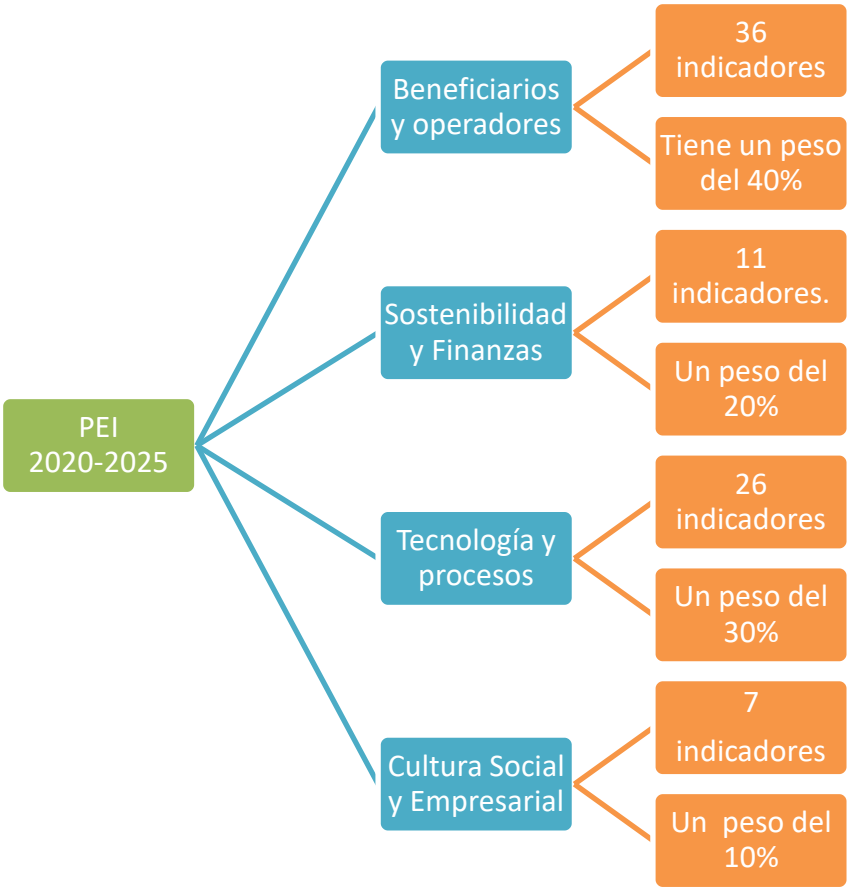
La Ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo da funciones específicas tanto al Consejo Rector como a su Secretaría Técnica, estas funciones estan definidas en la Ley 8634 y sus Reformas, específicamente en el artículo No. 14.

2. Objetivos estratégicos: componentes y pesos

2.1 Pesos y prioridades de la estrategia institucional

El Consejo Rector aprobó los pesos y prioridades para el ejercicio 2021, como una orientación que deja ver las prioridades de la estrategia institucional, de la siguiente forma:

Ilustración 1: Pesos y prioridades de la estrategia institucional



Fuente: Secretaría Técnica, 2021

Los porcentajes de cada componente indican la orientación y las prioridades institucionales, para el año 2021, el desarrollo de las acciones direccionadas mediante el componente a beneficiarios y operadores son prioritarias, al igual que el tema de tecnología, con el desarrollo de la plataforma tecnológica.

El énfasis del PEI 2020-2025[3] es la canalización de recursos hacia proyectos productivos de ecoeficiencia y descarbonización, transformación productiva de MiPyMEs y PymPAs, desarrollo competitivo de clústers, apoyo a sistema nacional de emprendedurismo, inclusión financiera, apoyo de economía asociativa y las empresas agropecuarias del Siglo XXI.

El componente de sostenibilidad y finanzas constituye un fundamento para atención del Modelo de Negocios, su crecimiento y la generación de valor ajustada al riesgo, como aporte al desarrollo.

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

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

[3] Acuerdo AG-028-06-2021 del 12 de mayo 2021. Se autoriza la ampliación del horizonte del Plan Estratégico Institucional (PEI) del período 2021-2024 al período 2021-2025.

3. Programas Presupuestarios.

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

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

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

Cuadro 1: Programas Presupuestarios

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

4. Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2021

4.1 Aprobación del Jerarca Superior

Acuerdo del Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre del 2021
Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo
(ver Anexo 3)

En conformidad a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos Nº8131 y las disposiciones definidas por la Contraloría General de la República, se presenta el siguiente la Ejecución Presupuestaria del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo al 31 de diciembre del 2021.

Este informe fue debidamente aprobado por el Consejo Rector, en su Sesión Ordinaria 01-2022, celebrada el 12 de enero del presente año, mediante el Acuerdo AG-001-01-2022 (ver anexo 2) que dice:

ACUERDO AG-001-01-2022: El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), en el ámbito de sus funciones, en cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 8634 y sus Reformas, y de conformidad con la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos Nº8131 y las disposiciones definidas por la Contraloría General de la República, acuerda:

CONSIDERANDO:

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

SEGUNDO: Que la Contraloría General de la República, mediante el Oficio de referencia DFOE-EC-0601 (09374), solicita, con el objetivo de disponer de información presupuestaria actualizada, que pueda ser utilizada para la toma de decisiones, seguimiento de políticas públicas y fiscalización de fondos públicos, el registro y validación mensual de la ejecución presupuestaria en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP), a partir del mes de julio del año 2021.

TERCERO: Que, en acatamiento a lo dispuesto por la Contraloría General de la República, el Consejo Rector del SBD ha conocido en detalle el informe de ejecución presupuestaria correspondiente al ejercicio económico 2020, el cual indica 122% de ejecución acumulada en los ingresos y un 92% de ejecución en los egresos.

POR TANTO:

PRIMERO: El Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, en cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 9274 "Reforma Integral de la Ley Nº 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes", da por conocido y aprobado el Informe de Ejecución Presupuestaria de la Secretaría Técnica del SBD, correspondiente al ejercicio económico del 2021.

SEGUNDO: Se autoriza a la Secretaría Técnica, realizar los trámites pertinentes para el envío de la información a la Contraloría General de la República.
ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD Y EN FIRME

El informe presupuestario hace de conocimiento los montos presupuestados y aprobados debidamente por la Contraloría General de la República para el ejercicio económico de 2021, y la ejecución presupuestaria tanto de ingresos como de egresos correspondiente al período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2021.

El presupuesto de ingresos aprobado por la Contraloría General de la República para el período 2021 asciende a ¢57.588,00 desglosado de la siguiente manera:

4.2 Ejecución presupuesto 2021

El presupuesto ordinario de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo y del Fondo Nacional para el Desarrollo totalizó a ¢57 588 millones. La ejecución del periodo se distribuye de la siguiente manera:

- Se obtuvo una ejecución del 122% en los ingresos presupuestados.
- La ejecución de egresos alcanzó el 92% del presupuesto modificado.
- El Programa FONADE alcanzó una ejecución del 93%, Administrativo 87% y Gestión Operativa un 66%.
- La mayor ejecución se realizó en el IV Trimestre, en ingresos ¢21 324 millones y en egresos ¢18 280 millones.
- Se realizaron 6 modificaciones presupuestarias internas.
- Fue requerido plantear un presupuesto extraordinario por ¢11 000 millones para la colocación de crédito, del cual se ejecutó el 100%.
- La Ejecución de préstamos (colocación de créditos del FONADE) alcanzó el 99,8% del presupuesto modificado, es decir ¢43 898 millones. Dicha partida representa el 79% del presupuesto total.

Cuadro 2: Presupuesto de Ingresos2021

Ingreso	Presupuestado	Diciembre	Acumulado	% Ejecución acumulada
Ingresos Corrientes	15 629	1 146	26 137	167%
Ingresos de Capital	41 959	4 334	44 061	105%
Total	57 588	5 480	70 198	122%

Fuente: Secretaría Técnica, Dirección de Finanzas, 2021

Cuadro 3: Presupuesto Ordinario de Egresos 2021

Gastos	Presupuesto ordinario	Presupuesto ajustado	Diciembre	Acumulado	% Ejecución acumulada
Remuneraciones	3 124	3 124	202	2 616	84%
Servicios	6 324	6 305	715	3 723	59%
Materiales y Suministros	16	17	1	8	47%
Intereses y comisiones	20	26	1	2	8%
Activos financieros	33 000	44 000	5 574	43 898	100%
Bienes Duraderos	3 073	3 033	825	2 275	75%
Transferencias Corrientes	14	17	2	7	41%
Transferencias Capital	0	49	7	21	43%
Amortización	800	800	38	536	67%
Sumas sin asignación	217	217	0	0	0%
Total	46 588	57 588	7 365	53 086	92%

Fuente: Secretaría Técnica, Dirección de Finanzas, 2021

Cuadro 4: Detalle modificaciones presupuestarias 2021

Partida Gastos	Presupuesto Inicial	Modif. Nº 1	Modif. Nº 2	Modif. Nº 3	Modif. Nº 4	Modif. Nº 5	Modif. Nº 6	Presup. Extra Nº1	Presupuesto Ajustado
Remuneraciones	3 124	0							3 124
Servicios	6 324	-9	-63	-1	54				6 306
Materiales y Suministros	16	0		1					17
Intereses y comisiones	20	6							26
Activos financieros	33 000	0						11 000	44 000
Bienes Duraderos	3 073	0	14		-54				3 033
Transferencias Corrientes	14	3							17
Transferencias de Capital	0	0	49						49
Amortización	800	0							800
Cuentas especiales	217	0							217
Total	46 588	0	0	0	0	0	0	11 000	57 588

Fuente: Secretaría Técnica, Dirección de Finanzas, 2021

Cuadro 5: Detalle modificación presupuestaria 2021

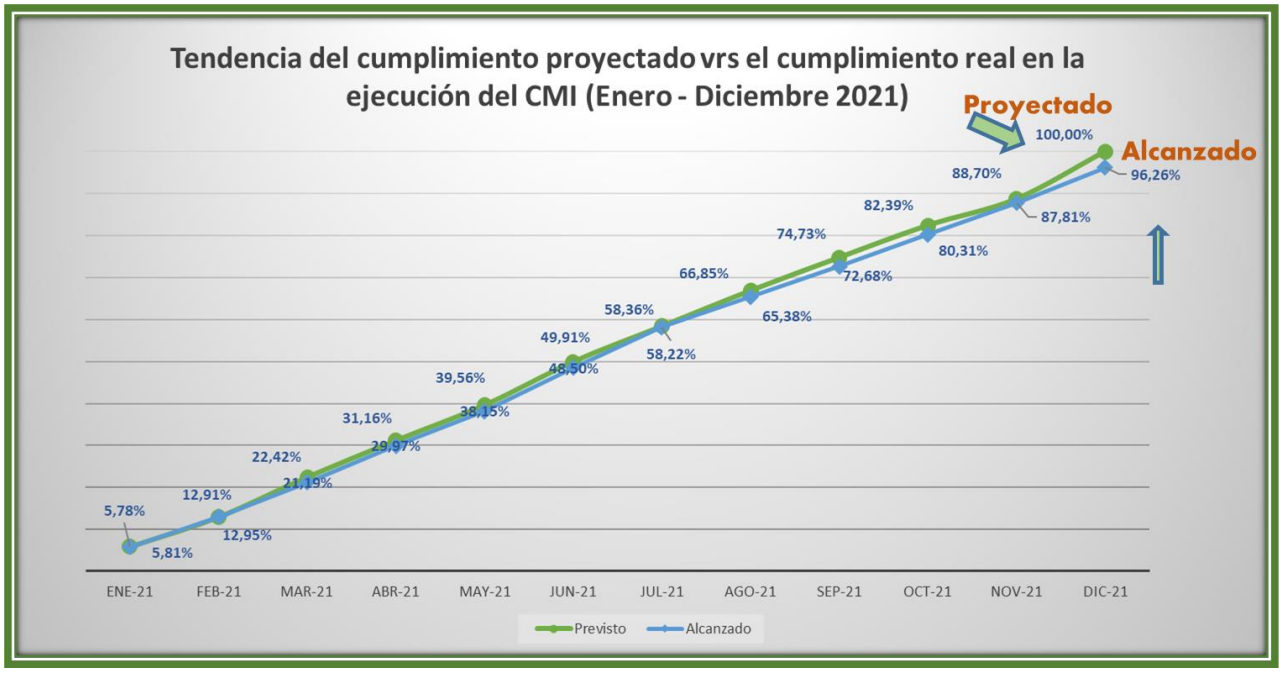
Partida Ingresos	Presupuesto Inicial	Presup. Extra Nº1	Presupuesto Ajustado
Intereses Sobre Títulos Valores	9 817		9 817
Intereses y Comisiones Sobre Préstamos	5 311		5 311
Otras Rentas de Activos Financieros	0		0
Otros Ingresos no Tributarios	500		500
Recuperación de Préstamos	13 279		13 279
Recuperación Inversiones Financieras	10 280	11 000	21 280
Transferencias de Capital	7 401		7 401
Total	46 588	11 000	57 588

Fuente: Secretaría Técnica, Dirección de Finanzas, 2021

5. Cumplimiento de metas del POI al 31 de diciembre de 2021

Al cierre del año 2021, la Secretaría Técnica alcanzó un cumplimiento de un 96,26% de su plan físico, como se muestra a continuación.

Gráfico 1: Tendencia del cumplimiento proyectado vrs el cumplimiento real en la ejecución del plan físico a diciembre 2021



Fuente: Secretaría Técnica – Diciembre 2021

El gráfico muestra la tendencia mes a mes en el cumplimiento de lo planificados vrs lo ejecutado.

Este gráfico se construye por medio de un seguimiento mensual en conjunto con cada una de las áreas, donde se verifica lo planificado con lo ejecutado y se define las brechas correspondientes y los planes para cerrarlas.

A diciembre de 2021 se cierre con una ejecución del 96,26% del 100 planificado. La brecha del 3,74% será programado por cada una de las áreas responsables de dichas brechas a fin de atender lo requerido.

Seguidamente se presenta el avance en cada uno de los componentes del CMI Institucional.

Tabla 1: Resultados POI - CMI Institucional por componente

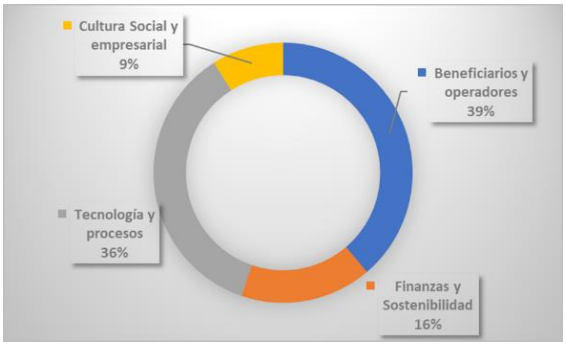
	Componente	Ponderación	Peso porcentual obtenido	% Avance a la fecha
1	Beneficiarios y Operadores	40,00%	38,63%	96,56%
2	Finanzas y Sostenibilidad	20,00%	18,78%	93,90%
3	Tecnologia y Procesos	30,00%	29,45%	98,17%
4	Cultura Social y Empresarial	10,00%	9,40%	94,00%
Total		**100,00%**	**96,26%**	

Fuente: Sistema BI – Secretaría Técnica - 2021

En el componente de beneficiarios y operadores se logra alcanzar un cumplimiento del 96,56% de todas las actividades previstas durante el 2021. En el componente de finanzas y sostenibilidad se alcanza un 93,90% de cumplimiento en las actividades previstas. Para el tercer componente de tecnología y procesos se obtiene un 98,17% de cumplimiento y en el último componente de cultura social y empresarial un 94% de cumplimiento.

Las 67 acciones trabajadas este período están definidas para que agreguen valor al accionar Institucional y para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, de las cuales 26 (39%) están orientadas a beneficiarios y operadores, 11 (16%) actividades operativas están orientadas a finanzas y sostenibilidad, 24 (36%) a temas de tecnología y procesos y por último 6 (9%) a temas de cultura social y empresarial, tal y como se observa en la siguiente tabla.

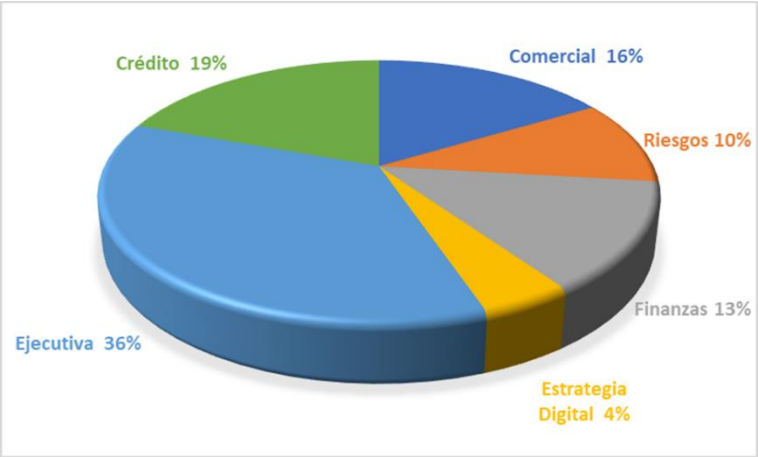
Cuadro 6: Actividades Operativas por componente



Fuente: BI- Secretaría Técnica SBD, 2021

En el gráfico se presenta la distribución de actividades por dirección:

Cuadro 7: Actividades Operativas por Dirección



Fuente: Secretaría Técnica SBD, 2021

Del total de acciones el 36% corresponden al área ejecutiva, el 19% al área de crédito; el 16% al área comercial; el 10% al área de riesgos; el 13% a finanzas y finalmente el 4% al área de estrategia digital.

A continuación, se presenta el resultado alcanzado por cada una de las acciones estratégicas de los componentes del POI 2021, así como las actividades operativas que forman parte de cada una de las acciones estratégicas.

5.1 Componente 1: Beneficiarios y operadores

Este componente se conforma de los siguientes cinco objetivos estratégicos:

- ✓ **OE2.** Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.
- ✓ **OE3.** Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.
- ✓ **OE4.** Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.
- ✓ **OE5.** Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.
- ✓ **OE6.** Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPymes, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional.

El avance de cada una de las acciones operativas de cada objetivo estratégico para este componente se detalla seguidamente.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
OE-6 Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPYMEs, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional	**AO1.** Desarrollar un plan de comunicación que promueve y divulgue una imagen pública sólida y accesible para las empresas y emprendedores, sector productivo y aliados estratégicos.	**M1.** Implementar al 100% un plan de comunicación y relaciones públicas, que se ejecute de forma anual.	**I1.** Porcentaje de implementación del plan de comunicación y relaciones públicas.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO2. Desarrollar una campaña de divulgación de productos, programas y proyectos que atiendan a los beneficiarios de Ley del SBD, en coordinación con el INA.	**M2.** Implementar al 100% una campaña de divulgación de al menos 4 productos, programas o proyectos de SBD-INA., anualmente.	**I2.** Porcentaje de implementación de la campaña de divulgación de productos, programas y proyectos que atiendan a los beneficiarios de	**48%**	**91%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Meta no alcanzada	La brecha residual será cerrada en el 2022.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
			Ley del SBD, en coordinación con el INA.					
	AO3. Diseñar e implementar instrumentos y procesos para la ejecución de programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización en forma comunitaria, sectorial y empresarial.	**M3**. Ejecutar 2 programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización, al año 2024.	**I3.** Cantidad de programas ejecutados.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-5 Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	**AO4**. Implementar instrumentos que promuevan mayores inversiones en tecnología, procesos, modernización y diseño de productos, servicios y sistemas de acceso y entrega, así como en segmentación y expansión a nuevos mercados intermedios o finales, de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus reformas.	**M4.** Ejecución al 100% las acciones planificadas del programa de cacao, anualmente.	**I4.** Porcentaje de acciones ejecutadas	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M5. Desarrollo de 2 clústeres o encadenamientos o sectores claves al 2024.	**I5**. Cantidad de clústeres o encadenamientos desarrollados.	**48%**	**91%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Meta no alcanzada	La brecha residual será cerrada en el 2022.
		M6. Dar continuidad al 100% de las acciones de los programas de Pymes Turísticas y Pymes Exportadoras, anualmente.	**I6.** Porcentaje ejecutado de las acciones de continuidad de los programas.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO5. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que implique una mejora en las condiciones de los factores de producción en una zona geográfica determinada; promoción	**M7.** Dar continuidad al 100% de las acciones del Programa de Ganadería y Renovación de Cafetales.	**I7**. Porcentaje ejecutado de acciones de continuidad del Programa de Ganadería y Renovación de Cafetales.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	del desarrollo, la innovación y la competencia entre empresas del sector; fortalecimiento de las condiciones de la demanda y el desarrollo de cadenas de valor profundas en términos de encadenamientos y del valor agregado local.	**M8.** Ejecutar al 100% del seguimiento a las políticas establecidas por el Consejo Rector referentes al INA, anualmente	**I8.** Porcentaje ejecutado de las de seguimiento a las políticas establecidas por el Consejo Rector referentes al INA.	**44%**	**95,50%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	La brecha residual será cerrada en el 2022.
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO6. Diseñar instrumentos y procesos que impulse los microemprendimientos a crecer, modernizarse, aumentar su productividad, encadenarse con sistemas empresariales superiores y/o asociarse y respaldarse mutuamente () para convertirse en sujetos de crédito especialmente diseñados para sus necesidades y así empezar su gradual formalización en todos los sentidos.	M9. Diseñar y ejecutar políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD	I9. Políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD diseñadas y ejecutadas.	**80%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M10. Alcanzar al 2024, el porcentaje de microcréditos, según lo establecido en el Art. 59 de la Ley 1644	I10. Porcentaje de colocaciones nuevas en microcrédito.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M11. Implementar al 100% dos programas de avales de inclusión financiera, al 2024.	I11. Porcentaje implementación de los programas de avales.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-2 Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus	AO7. Ejecución de al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios.	M12. Ejecutar al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios, anualmente	I12. Cantidad de programas ejecutados. Con fondos de capital semilla, para atender al menos 100 beneficiarios.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
formas, sectores y regiones		M13. Participar o ejecutar al menos 8 actividades, lanzamientos o similares, dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación., anualmente.	I13. Cantidad de actividades ejecutadas o en las que se participó de lanzamiento o similares dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación.	**40%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-2 Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	AO8. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que contribuyan a que las diferentes formas de economía asociativa se conviertan en organizaciones más competitivas, productivas, de valor agregado y ecoeficientes, así como apoyarlas en capacitación a través del INA y otros actores a crecer y volverse más sostenibles.	M14. Desarrollar al menos 10 eventos de capacitación relacionados con la economía Asociativa del País, anualmente.	I14. Cantidad de eventos de capacitación relacionados con economía asociativa desarrollados.	**40%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M15. Implementar al 100% un fondo concursable dirigido a la asociatividad, anualmente.	I15. Porcentaje de implementación del fondo concursable dirigido a la asociatividad.	**0%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M16. Colocar el 30% de los recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas ante SBD de carácter asociativo, anualmente.	I16. Porcentaje de colocación de recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas antes SBD de carácter asociativo.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una	AO9. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos que	M17. Implementar al 100% un Sistema de Crédito Rural, al 2024.	I17. Porcentaje de implementación	**48%**	100%	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	procuraren la transformación productiva del agro, incluyendo la promoción de la agricultura de precisión y de valor agregado, con especial énfasis en poblaciones típicamente excluidas, en beneficiarios del INDER y otros pequeños productores para brindarles los recursos financieros, asistencia técnica y capacitación (INA), y desarrollo de enlaces y contactos necesarios para su incorporación a la agricultura moderna de alto rendimiento		del sistema de crédito rural.					
		M18. Dar continuidad al 100% de las actividades previstas del programa de maricultura, inicio de las gestiones para la construcción de dos granjas marinas, al 2024.	I18 Porcentaje de actividades ejecutadas del programa de maricultura.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M19. Mantener un saldo de cartera al menos un 40% de los recursos de SBD en el sector agropecuario, acuícola, pesquero, agroindustrial o comercial asociado, en el 2021, y años sucesivos.	I19. Porcentaje de recursos a agricultura de las nuevas colocaciones que se realicen en el 2021, (crédito y avales) .	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-5 Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	AO10. Gestionar el cumplimiento de las metas de colocación de recursos en un 100% con la finalidad de promover la competitividad de las MIPYME.	M20. Cumplir al menos el 95% del Plan de Colocación definido anualmente.	I20. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Colocación.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO11. Fortalecimiento y apoyo a los operadores financieros para la implementación de los programas.	M21. Ejecutar al 100% el Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros, anualmente.	I21. Porcentaje de ejecución del Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros.	**48%**	**100%**	Dirección Comercial y Desarrollo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-4 Convertir la banca de desarrollo en un	AO12. Hacer análisis de las entidades reguladas y no reguladas que	M22. Ejecutar al 100% los análisis de las entidades reguladas y no reguladas que	I22. Porcentaje ejecutado del plan de	**60%**	**95%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	La brecha residual será cerrada en el 2022.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	soliciten acreditarse como operadores financieros en el SBD.	soliciten crédito como OF, anualmente.	seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.					
	AO13. Hacer análisis de los operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los Fondos del FONADE (ya sea en los productos de crédito o por avales).	M23. Ejecutar al 100% los análisis de los operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE, anualmente.	I23. Porcentaje ejecutado de análisis realizados de los operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE.	**40%**	**90%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	La brecha residual será cerrada en el 2022.
	AO14. Proceder con la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros (regulados y no regulados), así como otros socios estratégicos (capital semilla y riesgo cuando corresponda).	M24. Realizar al 100% la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos, anualmente.	I24. Porcentaje realizado de la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos.	**35,50%**	**95,50%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	La brecha residual será cerrada en el 2022.
	AO15. Cumplir con la totalidad de desembolsos definidos en el Plan de colocación del Fonade y que fueron solicitudes ingresadas por la Dirección	M25. Cumplir con la totalidad (100%) de desembolsos definidos en el Plan de colocación del Fonade y que fueron ingresadas por la Dirección Comercial durante el 2021.	I25. Porcentaje los desembolsos realizados.	**60%**	**100%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	Comercial durante el 2021							
	AO16. Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros.	M26. Realizar al menos el 95% de la gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros, anualmente.	I26. Porcentaje realizado de la gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros, anualmente.	**41%**	**67,57%**	Dirección Crédito	Meta no alcanzada	Se ha venido trabajando en la depuración de la información de garantías, y se logró validar la información de garantías primarias (contratos y pagarés firmados por el operador) y además, de un total de 39 Operadores Financieros con garantía colateral (pagarés de los beneficiarios finales que fueron cedidos) en la Custodia del FONADE, se han realizado 29 arqueos completos. Esta es una tarea que continua este año. El motivo de no alcanzar el 100% se explica por la salida del personal encargado de esta labor (el ingreso y capacitación de nuevo recurso) y por el tema de la implementación del Core de Crédito.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	AO17. Seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/ avales que se encuentran vigentes.	M27. Ejecutar el 80% del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes, anualmente.	I27. Porcentaje ejecutado del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.	**31%**	**54,00%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se ha venido brindando el seguimiento, no obstante, no se ha logrado poder avanzar con el plan definido por la implementación del Core de Crédito, dado que los dos recursos (analistas de financiamiento) están con una participación activa. Esta tarea continúa este año 2022 y se desarrolló una batería de indicadores de alerta temprana, para gestionar el estado de situación financiera de los operadores.
	AO18. Seguimiento activo a los operadores regulados y no regulados acreditados en lo referente a la gestión de crédito (desembolso y cobro); así como de avales (individuales y de cartera) en los procesos de emisión, cobro	M28. Realizar el 100% del seguimiento activo de los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones, anualmente.	I28. Porcentaje de seguimientos activos realizados a los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de	**58,70%**	**98,70%**	Dirección Crédito	Meta no alcanzada	La brecha residual será cerrada en el 2022.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	comisiones y ejecuciones.		emisión, cobro comisiones y ejecuciones.					
	AO19. Revisión de política, procesos y procedimientos de crédito.	M29. Realizar la revisión de al menos el 80% de las políticas, procesos y procedimiento de crédito anualmente.	I29. Porcentaje realizado de la revisión de las políticas, procesos y procedimiento de crédito.	**50,00%**	**100,00%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO20. Revisión de política, procesos y procedimientos de avales.	M30. Realizar la revisión de al menos el 80% de las políticas, procesos y procedimientos de avales anualmente.	I30. Porcentaje realizado de la revisión de las políticas, procesos y procedimiento de avales.	**60,00%**	**100,00%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO21. Implementación del proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica ("Neobanco").	M31. Ejecutar al menos el 80% de las actividades definidas en el plan de implementación del proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma (Neobanco)	I31. Porcentaje de ejecución de las actividades definidas en el plan de implementación del plan de proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica (Neobanco), anualmente	**60,00%**	100,00%	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO22. Implementación del proyecto de "Programa de Crédito Rural".	M32. Ejecutar al 100% las actividades de análisis, formalización y desembolso relacionados al Programa de crédito rural.	I32. Porcentaje de implementación del plan de proyecto del	**60,00%**	**100%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
			programa de Crédito Rural.					
	AO23. Hacer los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda.	M33. Realizar el 100% de los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda, anualmente.	I33. Porcentaje realizado de los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda.	**60,00%**	**100%**	Dirección Crédito	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-3 Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos	AO24. Desarrollo del proyecto SINPE(Perspectiva inclusión financiera)	M34. Desarrollar la parte correspondiente a la inclusión financiera a través de cuentas simplificadas para los beneficiarios final de la ley para el pago de las cuotas de crédito	I34. Cantidad de cuentas simplificadas desarrolladas.	**0%**	75%	Dirección Riesgos	Meta no alcanzada	La brecha se retomará para ser cerrada en el 2022.
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO25. PROYECTO 6: Determinar las expectativas de los mercados de las pymes.	M35. Generar encuestas sobres las expectativas que mantienen beneficiarios SBD para la generación de indicadores relevantes	I35. Encuestas realizadas	**48%**	100%	Dirección de Riesgo	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Con relación a la meta de colocación de recursos se tiene los siguiente:

Cuadro 8: Proyecciones/Saldos Mensual para 2021

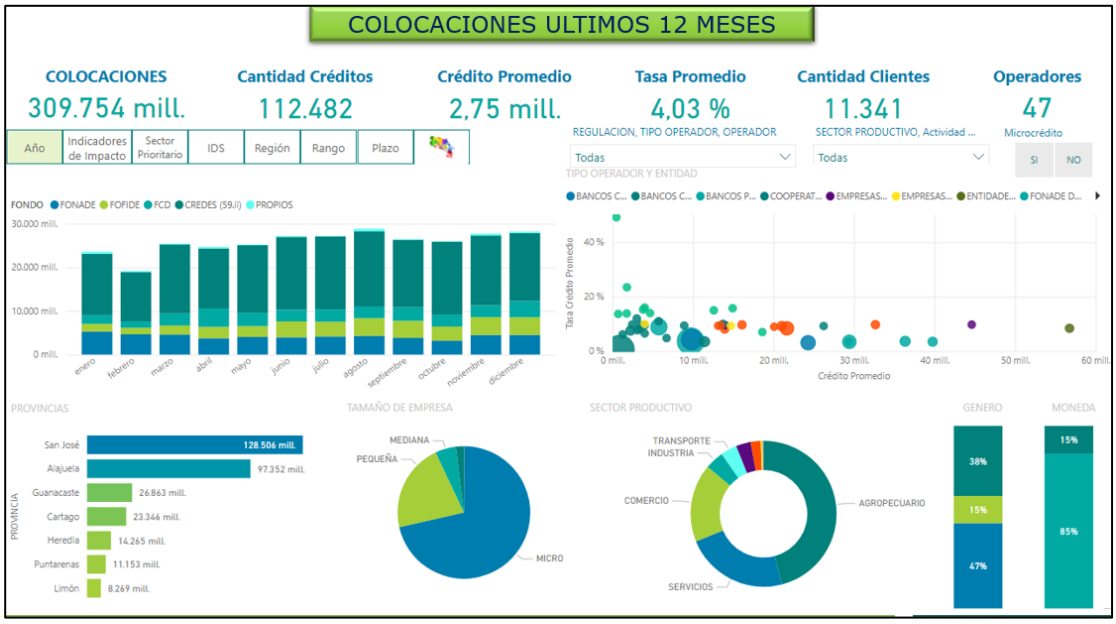
FONDOS Y RECURSOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 9274 PROYECCIONES/SALDOS PARA 2021 Resultados a diciembre, 2021				
FONDOS	**Resultado a dic 2020**	**Proyección 2021**	**dic-21**	**% Cumplimiento**
FONADE				
Fonade	157 710 000 000	165 595 500 000	168 707 000 000	
Subtotal saldo de cartera	**157 710 000 000**	**165 595 500 000**	**168 707 000 000**	**102%**
FONDO DE CRÉDITO DE DESARROLLO (FCD)				
Banco Nacional	26 798 000 000	30 000 000 000	29 870 000 000	**100%**
Banco de Costa Rica	17 676 000 000	25 000 000 000	14 118 000 000	**56%**
Subtotal saldo de cartera	**44 474 000 000**	**55 000 000 000**	**43 988 000 000**	**80%**
FONDO DE FINANCIAMIENTO DE DESARROLLO (FOFIDE)				
Banco Nacional	45 040 000 000	45 040 000 000	46 810 000 000	**104%**
Banco de Costa Rica	31 640 000 000	36 212 000 000	46 326 000 000	**128%**
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	30 354 000 000	31 508 000 000	32 446 000 000	**103%**
Subtotal saldo de cartera	**107 034 000 000**	**112 760 000 000**	**125 582 000 000**	**111%**
BANCOS PRIVADOS ACOGIDOS AL INCISO ii) art.59 Ley 1644.				
BAC San José*	133 780 000 000	160 704 790 087	165 558 000 000	103%
Banco BCT	9 587 000 000	10 374 256 893	11 165 000 000	108%
Banco Improsa	4 788 000 000	4 337 605 701	5 360 000 000	124%
Banco Promerica	6 299 000 000	21 739 778 562	17 899 000 000	82%
Scotiabank	-	12 300 000 000	3 435 000 000	28%
Subtotal saldo de cartera	**154 454 000 000**	**209 456 431 243**	**203 417 000 000**	97%
Total de saldo de cartera	**463 672 000 000**	**542 811 931 243**	**541 694 000 000**	**99,8%**

Fuente: Dirección Comercial, Secretaría Técnica SBD, 2021

Como se puede inferir de la información al cierre del mes de diciembre 2021 los saldos de cartera alcanza un cumplimiento del 99,8%. Se destaca el FONADE que se ha superado el 100% de la proyección proyectada a diciembre 2021; los operadores del FCD cierran con un saldo de cartera 80%, de los cuales el Banco Nacional cumple un 100% y el Banco de Costa Rica un 56%. Por su parte en FOFIDE destaca el Banco de Costa Rica con una colocación del 128% y en el fondo de los bancos privados acogidos al inciso ii) destaca el Banco Improsa con un 124%, seguido por BCT con un 108%.

Los principales indicadores del Sistema de Banca para el Desarrollo al 31 de diciembre de 2021.

Colocaciones últimos 12 meses (al 31 de diciembre 2021)



Fuente: Información emitida por Operadores Financieros a la Secretaría Técnica, diciembre 2021

Colocaciones históricas

Fuente: Información emitida por Operadores Financieros a la Secretaría Técnica, diciembre 2021

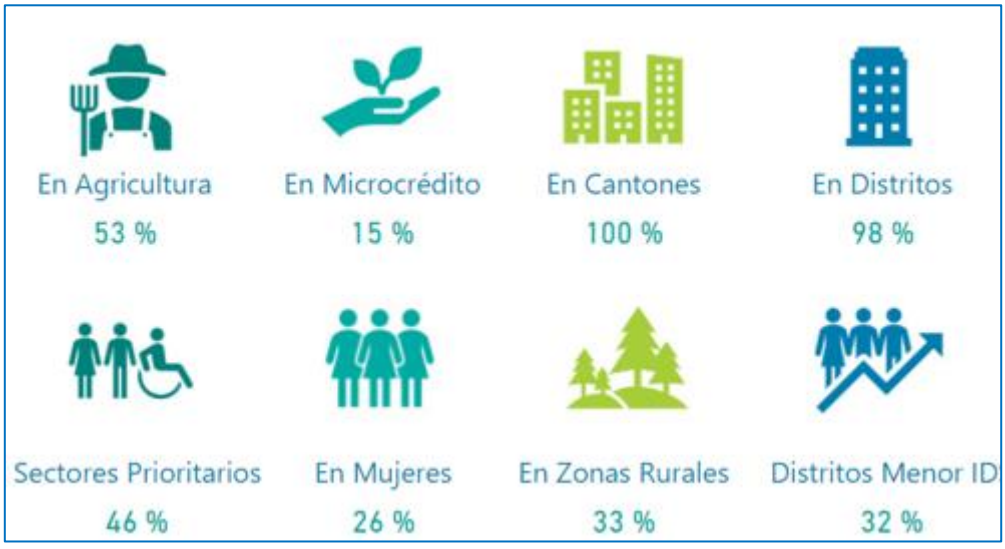
Avales al 31 de diciembre de 2021

En cuanto al tema de avales, se tiene que al 31 de diciembre de 2021 han sido avalados 63 510 millones en créditos. El crédito promedio avalado es de 15.4 millones de colones, en una cantidad de 4.135 avales y con un aval promedio por 8 millones de colones. El porcentaje de cobertura es de 52%, el porcentaje de ejecución es de 21% y el porcentaje de recuperación ha sido del 6%. El saldo actual es de 18.341 millones de colones y el saldo avalado por 7.839 millones de colones.

Los principales indicadores de colocación histórica del SBD se presentan a continuación:

Dentro de los principales indicadores de colocación histórica de recursos se tiene que: el 53% ha sido colocado en agricultura, el 46% a sectores prioritarios, el 33% en zonas rurales y el 32% en distritos de menor índice de desarrollo. Además, 15% en microcrédito con una penetración del 100% en cantones y del 98% en distritos.

Cuadro 9: Principales Indicadores de Colocaciones Históricas del Sistema de Banca para el Desarrollo

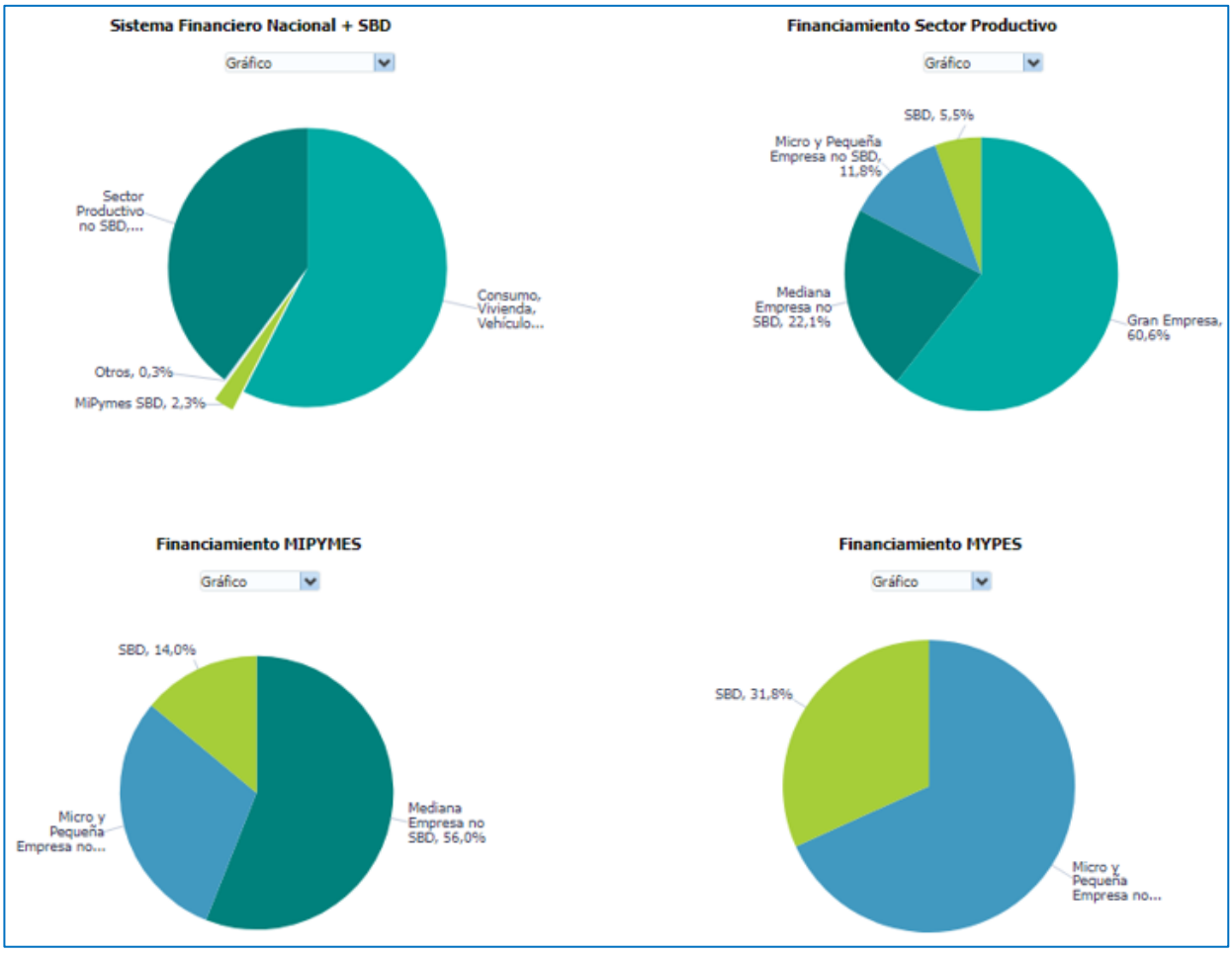


Fuente: Información emitida por Operadores Financieros a la Secretaría Técnica, diciembre 2021

Con respecto a la porción de mercado que abarca el Sistema de Banca para el Desarrollo al cierre al 31 de diciembre de 2021, se tiene que del crédito total dado por el que Sistema Financiero Nacional (SFN), el SBD representa un 2,3%, del crédito total dado para el sector productivo, el SBD representa el 5,6%, del total del financiamiento dado a MIPYMES el SBD

representa el 14,0% y del total del financiamiento dado a MYPES, el SBD representa el 31,8%. Esta estadística permite conocer el crecimiento y cobertura que el SBD ha tenido a diciembre de 2021.

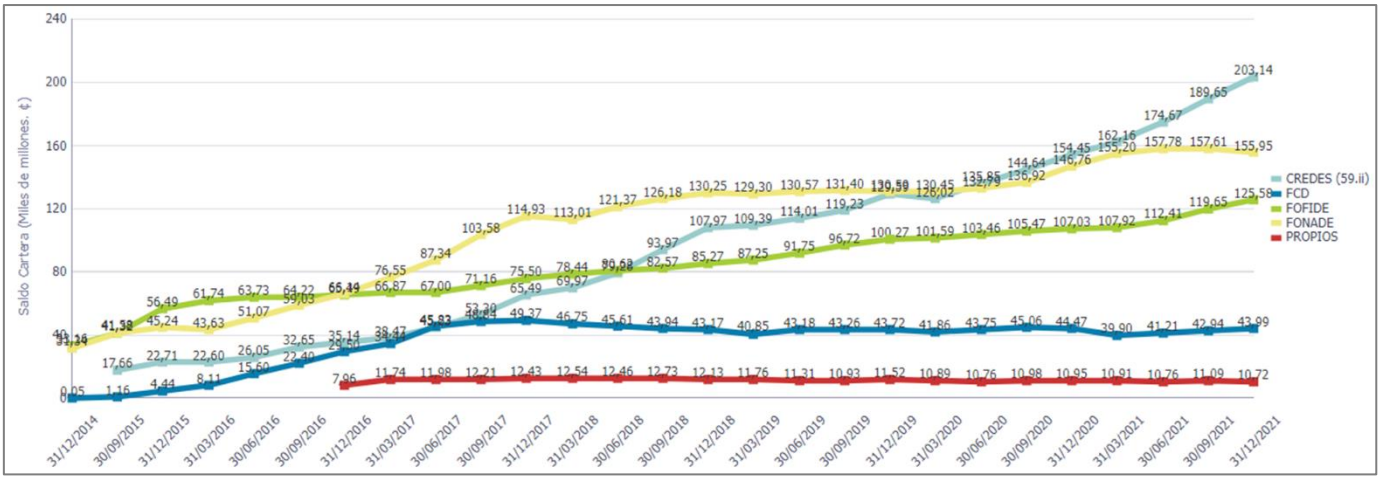
Cuadro 10: Banca para el Desarrollo respecto al Sistema Financiero Nacional y Sector Productivo MIPYMES (al mes de diciembre de 2021)



Fuente: Sistema BI - Información emitida por Operadores Financieros a la Secretaría Técnica, noviembre 2021

El mismo crecimiento del SBD se observa en el nivel de su Evolución histórica de Saldos al 31 de diciembre de 2021 y se muestra en la siguiente gráfica, donde se puede observar el crecimiento de los saldos del FONADE, CREDES (59ii) y FOFIDE.

Gráfico 2: Evolución histórica de Saldos (al 31 de diciembre de 2021)



Fuente: Información emitida por Operadores Financieros a la Secretaría Técnica, diciembre 2021

5.2 Componente 2: Sostenibilidad y Finanzas

Este segundo componente se compone de un único objetivo estratégico, el que a su vez cuenta con ocho acciones operativas con sus respectivas metas e indicadores, el detalle de cumplimiento se detalle seguidamente:

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
OE-4 Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	AO27. Mantener el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rango entre el 3% y el 5%.	M37. Mantener anualmente el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rengo entre el 3% y el 5%.	I37. Porcentaje del indicador de morosidad mayor a 90 días.	**60%**	**100%**	Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO28. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para la Secretaría Técnica en el primer trimestre del 2021	M38. Lograr gestionar la contracción de la AE para la ST en el primer semestre del 2021. Auditoría Externa contratada.	I38. Auditoría Externa contratada.	**80,00%**	**100,00%**	Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO29. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para el FONADE en el primer trimestre del 2021	M39. Lograr gestionar la contracción de la AE para el FONADE en el primer semestre del 2021.	I39. Auditoría Externa contratada.	**100,00%**	**100,00%**	Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Auditoría Externa contratada.
	AO30. Implementar el Sistema de Ejecución Presupuestaria	M40. Lograr implementar al 100% el Sistema de Ejecución presupuestaria, en el 2021.	I40. Porcentaje del sistema de ejecución de presupuesto.	**57,50%**	**100,00%**	Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO31. Determinar el precio del aval de los programa que defina la Dirección Comercial	M41. Lograr determinar para el 100% de los programas que defina la Dirección	I41. Porcentaje de programas definidos por la Dirección Comercial, con la	**50%**	**100,00%**	Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
		Comercial, en el 2021, los precios del aval.	determinación del precio del aval.					
	AO33. Implementación del Flujo de Efectivo Automatizado	M43. Lograr al 100% implementar el Flujo de efectivo automatizado, en el 2021.	I43. Porcentaje de implementación del flujo de efectivo automatizado.	**100,00%**		Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Flujo de efectivo automatizado
	AO34. Realizar estudio Técnicos sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la Institución.	M44. Realizar al 100% un estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución, en el 2021.	I44. Porcentaje de estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución.	**100,00%**		Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Estudio Técnico realizado.
	AO35. Ajustar la Estrategia de Endeudamiento	M45. Lograr ajustar al 100% la estrategia de endeudamiento, en el 2021.	I45. Porcentaje de la estrategia de endeudamiento ajustada.	**42,50%**	100%	Dirección de Finanzas	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO36. Estructurar los proyectos de fondos de inversión para el desarrollo (FIDE)	M46. Lograr al 100% estructurar los proyectos de fondos de inversión para el desarrollo (FOFIDE), en el 2021.	I46. Porcentaje de los proyectos de fondos de inversión estructurados.	**0,00%**	**0%**	Dirección de Finanzas	No se alcanzó la meta	
	AO37. Gestión Integral de Riesgos (Secretaria y FONADE)	M47. Cumplir con el 100% de las actividades programadas de la gestión integral de riesgos en el 2021	I47. Porcentaje de implementación de la gestión integral de riesgos en la Secretaría Técnica y en el FONADE, en el 2021.	**40,00%**	**95,60%**	Dirección de Finanzas	Meta no alcanzada	La brecha residual será cerrada en el 2022.

5.3 Componente 3: Tecnología y Procesos:

Este tercer componente lo conforma un único objetivo estratégico, con 29 acciones operativas y sus respectivas metas e indicadores, el detalle de cumplimiento se detalle seguidamente:

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO38. Garantizar la disponibilidad de los servicios tecnológicos para apoyar la operación y continuidad del negocio.	M48. Lograr una disponibilidad de servicio igual o superior al 99% mensual.	I48. Servicio >= 99%	**53,57%**	100%	Dirección Estrategia Digital	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO39. Fortalecer y evolucionar la plataforma tecnológica actual que soporta los procesos del SBD y FONADE	M49. Desarrollar e implementar al menos 3 mejoras o nuevas funcionalidades anualmente en las soluciones existentes logrando al menos 12 en 4 años	I49. Cantidad de mejoras o nuevas funcionalidades logradas al año. Lograr las 3 mejoras anualmente	**44,50%**	100%	Dirección Estrategia Digital	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO40. Implementación de nuevas soluciones tecnológicas	M50. Implementar 2 nuevas soluciones tecnológicas por año para un total de al menos 8 en 4 años	I50. Cantidad de soluciones tecnológicas logradas al año. Lograr la implementación de las 2 nuevas soluciones anuales	**46,43%**	100%	Dirección Estrategia Digital	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO41. Implementación de	M51. Implementación de Fase I y II de hoja de ruta	I51. Porcentaje de ejecución de	**48,00%**	100%	Dirección Riesgos	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	la Gestión de la Continuidad		la implementación de la fase.					
		M52. Implementación de Fase III y IV de hoja de ruta	I52. Porcentaje de ejecución de las fases.	**72,00%**	100%	Dirección Riesgos	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO42. PROYECTO 3: Desarrollo e implementación del Sistema de Riesgos Financieros	M53. Elaboración de términos de referencia técnicos y Publicación del Cartel.	I53. Cartel elaborado y publicado.	**80,00%**	**100%**	Dirección Riesgos	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M54. Desarrollar e implementar el sistema de riesgos financieros.	I54. Porcentaje de desarrollo e implementación del sistema de riesgos.	0,00%	**55%**	Dirección Riesgos	Riesgo de no cumplimiento **	No se alcanzó la meta, la misma se retomará en el 2022.
	A043. Implementar los procesos del área de riesgos.	M55 Lograr implementar el 100% de los procesos del área de riesgos en el 2021.	I55. Porcentaje de implementación de los procesos de riesgos.	**40,00%**	**100%**	Dirección Riesgos	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO44. Aplicar una encuesta para medir el nivel de Satisfacción de Beneficiarios y a Operadores Financieros del SBD.	M56. Ejecutar al 100% la encuesta de satisfacción a beneficiarios y operadores financieros, anualmente.	I56. Porcentaje de ejecución las encuestas de satisfacción a beneficiarios y operadores financieros.	**20,00%**	100%	Dirección Ejecutiva	Riesgo de no cumplimiento **	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO45. Desarrollar un Sistema de Indicadores para el Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2024.	M57. Ejecutar el restante 70% del proyecto de Desarrollar un sistema de indicadores para el monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2024.	I57. Porcentaje de ejecución del proyecto de Desarrollar un sistema de indicadores para el monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2024.	**34,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	AO46. Desarrollo del proyecto de documentación de procedimientos.	M58. Ejecutar el 100% del proyecto de documentación de procedimientos al 2022.	I58. Porcentaje de ejecución del proyecto de documentación de procedimientos.	**32,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	A047. Implementar un Sistema de Planificación Institucional.	M59. Ejecutar al 100% el plan de implementación del Sistema de Planificación Institucional al 2022.	I59. Porcentaje de cumplimiento del plan de implementación del Sistema de Planificación Institucional.	**38,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO48. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de gobernanza (GRC)	M60. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia de normativa interna y externa para los próximos 4 años (2021-2024)	I60. % de requerimientos o solicitudes atendidos	**50,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO49. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de Arquitectura Empresarial (GRC)	M61. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante los años 2021,2022,2023 y 2024	I61. % de atención Requerimientos y solicitudes	**50,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO50. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de Aseguramiento (GRC)	M62. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante los años 2021,2022,2023 y 2024	I62. % de atención Requerimientos y solicitudes	**50,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO51. Compra de Suministros Institucionales	M63. 100% de las Compras de Suministros Institucionales realizadas al cierre de cada año.	I63. Porcentaje de Compras realizadas	**54,00%**	**90,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	La brecha residual será cerrada en el 2022.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	AO52. Ejecución de los Procedimientos de Contratación Administrativa	M64. 100% de los Procesos de Contratación Administrativa Tramitados al cierre de cada año.	I64. Porcentaje de Procedimientos tramitados	**43,20%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO53. Gestión de Seguros y Permisos de Funcionamiento Institucionales	M65. Mantener el 100% de los Seguros y Permisos Vigentes para el periodo correspondiente.	I65. Porcentaje de Permisos y Seguros vigentes.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO54. Mantenimiento y Gestión de Vehículos	M66. Realizar el mantenimiento del 100% de los Vehículos Institucionales durante el periodo	I66. Porcentaje de Mantenimiento de los vehículos Realizados.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO55. Mantenimiento de Instalaciones y Bienes	M67. Realizar el 100% del mantenimiento de las Instalaciones y Bienes Institucionales necesarios durante el periodo	I67. Porcentaje de Mantenimientos de las Instalaciones y Bienes Institucionales Realizados	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO56. Servicios de Apoyo Institucional	M68. Realizar el 100% de los Servicios de Apoyo requeridos para el periodo	I68. Porcentaje de los servicios de apoyo realizados.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO57. Mantenimiento de Bienes Adjudicados	M69. Dar Mantenimiento al 100% de los Bienes Adjudicados, anualmente.	I69. Porcentaje de Mantenimientos Realizados a los bienes adjudicados.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO58.Pago de Servicios e Impuestos	M70. Pagar el 100% de los Impuestos y Servicios correspondientes a Bienes Adjudicados, anualmente.	I70. Porcentaje de impuestos y servicios pagados durante al año.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre de 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	AO59. Proceso de Toma en Posesión	M71. Realizar el 100% de las Tomas en Posesión Autorizadas, anualmente.	I71. Porcentaje Tomas de Posesión realizadas durante el año.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO60.Proceso de Venta de Bienes Adjudicados	M72. Realizar el proceso de venta del 100% de los Bienes Adjudicados autorizados para la Venta, anualmente.	I72. Porcentaje realizado del proceso de venta de los bienes adjudicados autorizados para venta.	**0,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Programado para el segundo semestre 2021.
	AO61. Seguimiento a Bienes Adjudicados	M73. Dar seguimiento al 100% de los Bienes Adjudicados, mensualmente. Realizar informe de seguimiento mensual de los bienes adjudicados.	I73. Informes de Control y seguimiento realizados mensualmente.	**54,00%**	**100,00%**	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

5.4 Componente 4: Cultura Social y Empresarial

Este último componente se conforma de un único objetivo estratégico, con ocho acciones operativas, sus respectivas metas e indicadores.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	AO62. PROYECTO 4: Contratación para certificación en Banca SBD Ética** sobre responsabilidad social.	M74. Realizar la capacitación al 100% de los operadores financieros del SBD, en el 2021.	I74. Porcentaje de operadores financieros capacitados.	18,40%	100%	Dirección Riesgos	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
		M75. Desarrollo del plan piloto	I75. Plan piloto desarrollado.	33,60%	100%	Dirección Riesgos	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO63. Implementar un sistema integral de Recursos Humanos que permita integrar los diferentes procesos del área (Gestión del Desempeño, capacitación, salud ocupacional, entre otros).	M76. Lograr al 100% la implementación del Sistema al 2022.	I76. Porcentaje de implementación del Sistema Integral de recursos humanos.	50,00%	70%	Dirección Ejecutiva	No se alcanzó la meta	Se retomará la brecha en el 2022.
	AO64. Cumplimiento de las actividades del cronograma de trabajo identificadas para la implementación del modelo de E-Learning para el año 2021, 2022,2023,2024	M77. Lograr al 100% la implementación del modelo de E-Learning de SBD, anualmente.	I77. Porcentaje de implementación del modelo de E-Learning.	70,00%	100%	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO65. Cumplimiento de las actividades del cronograma de trabajo identificadas del modelo de gestión de cambio y cultura	M78. Lograr al 100% la ejecución de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional, al 2022	I78. Porcentaje de implementación de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional.	75,00%	100%	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

Objetivo	Acción Operativa	Meta por cumplir	Indicador de desempeño	Resultado I semestre de 2021	Resultado II semestre 2021	Responsable	Valoración sobre el nivel de alcance de la meta	Avance en la elaboración de producto o del resultado
	organizacional para el año 2021, 2022							
	AO66. Ejecución de las diferentes actividades de capacitación definidas para los colaboradores para los años 2021,2022,2023 y 2024	M79. Lograr al menos el 85% la ejecución de las actividades de capacitación definidas, anualmente.	I79. Porcentaje de ejecución de las actividades de capacitación definidas.	50,00%	100%	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.
	AO67. Desarrollar actividades formativas y de divulgación en el ámbito de competencia del área de GN	M80. Ejecutar al 31 de diciembre de cada año el plan de formación y divulgación sobre normativa interna y externa	I80. Plan anual de formación y divulgación ejecutado.	50,00%	100%	Dirección Ejecutiva	Según lo esperado	Se logró de acuerdo la planificación.

6 Resumen de resultados

A continuación, se muestra el resumen de los resultados obtenidos al 31 de diciembre de 2021:

- La ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2021 es de un 92% de ejecución de egresos y una de ingresos del 122%.

- La Institución alcanza 96,26% del 100% planificado para el cierre de diciembre de 2021, con una brecha de tan solo 3,74%.

- Al cierre del año el primer componente Beneficiarios y Operadores registra un cumplimiento del 96,56% que corresponde a la ejecución del 38,63% del 40% esperado. En el componente de Finanzas y Sostenibilidad se registra un cumplimiento del 93,90% correspondiente al 18,78% del 20% esperado.

- El Componente de Tecnología y Procesos reporta un avance del 98,17% equivalente al 29,45% del 30% esperado y finalmente, el Componente de Cultura Social y Empresarial alcanza un cumplimiento del 94% que corresponde al 9,40%, del 10% que se tenía previsto.

7 Ajustes al Plan Operativo 2021

Bajo una revisión profunda y reflexiva sobre las prioridades para el segundo semestre del 2021, y bajo la revisión puntual y prospectiva de las direcciones del SBD se han aprobado los siguientes ajustes a los planes de trabajo de cada una de las áreas:

Responsable: Dirección de Crédito

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
1. Modificar la acción operativa **AO21. Implementación del proyecto de créditos de primer piso a través de una plataforma tecnológica ("Neobanco"),** su actividad, meta e indicador por Implementación del proyecto de nuevo sistema de crédito (core de crédito)"	En atención al proceso de atención de la operativa del FONADE en lo relacionado al componente de financiamiento, donde la Unidad de Proveeduría Institucional presentó, para conocimiento del Comité de Adquisiciones y Enajenaciones, la adjudicación de la Contratación 2021PP-000004-0002000001 denominada "Adquisición de una Solución Informática para la Gestión de Créditos de Banca para el Desarrollo", la cual se adjudicó a BD Consultores S.A., cédula Jurídica 3101-205013, en virtud de que es la oferta que cumple con los requerimientos establecidos en términos de admisibilidad y en los requisitos funcionales y técnicos. Este nuevo proceso implica la realización de las actividades que se tienen visualizadas para la implementación del sistema. Adicionalmente, el proyecto "Neobanco" se encuentran en stand by.

Responsable: Dirección de Crédito

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
2. Modificar la acción operativa ***AO23. Hacer los análisis requeridos de los proyectos que soliciten acceder a los Fondos del FONADE bajo la figura de capital semilla o capital riesgo cuando así corresponda,*** su actividad, meta e indicador por "Desarrollo e implementación de un sistema y portal de avales que permita la atención de productos como avales de cartera y avales en dólares" de una manera automatizada.	El proceso de asignación de recursos bajo los productos de capital semilla y capital riesgo no están siendo atendidos directamente por la Dirección de Crédito, sino que responden a los modelos previamente desarrollados. Adicionalmente, la Dirección de Crédito ha venido trabajando en una solución tecnológica para la administración de avales, la cual, de manera explícita no se ha considerado como una actividad del POI, por lo cual, es prudente y necesario poder visualizar esta operativa que se está desarrollando. El desarrollo del sistema que permita la administración de los citados tipos de avales se enmarca en el objetivo estratégico "OE-4 Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria" con la acción estratégica "P6- Inclusión financiera de poblaciones excluidas" y con el objetivo habilitador "OH-3 Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD".

Responsable: Dirección Ejecutiva Área de Proveeduría

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
1. Traslado de la actividad de ***AO52.A2 Contratación de Asesoría Legal Externa para el mes de octubre.***	• Se solicita cambiar al mes de octubre para redefinir el alcance de la contratación producto de la publicación de la nueva ley de compras públicas.

Responsable: Dirección de Ejecutiva: Gestión Estratégica

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
1. Eliminar la Acción Operativa ***AO44. Aplicar una encuesta para medir el nivel de Satisfacción de Beneficiarios y a Operadores Financieros del SBD, sus actividades, meta e indicador.***	Cada cuatro años, la Comisión Evaluadora del SBD es instalada y juramentada por el Consejo Rector, con el fin de realizar una evaluación integral del accionar del SBD. El informe de la Comisión Evaluadora será de conocimiento público y será presentado al Consejo Rector del SBD, al Consejo de Gobierno, la Defensoría de los Habitantes de la República, la Contraloría General de la República y la Asamblea Legislativa. En el segundo semestre de este año 2020, el Consejo Rector del SBD ha convocado a la Comisión Evaluadora para la elaboración de un Tercer Reporte de la Comisión Evaluadora del SBD. Como parte del trabajo de evaluación en el primer trimestre del 2021, la Comisión ha definido la necesidad de contar con apoyo técnico profesional en la realización de en encuestas y estudios estadísticos para los estudios para este Tercer Reporte. De tal forma que para este año no se requiere que la Secretaría realice e invierta en estos estudios, con la finalidad de no duplicar esfuerzos y presupuesto. De tal forma que al ser un proyecto que NO se desarrollará por parte de la ST entonces no se requerirá el presupuesto asignado y aprobado para este proyecto.
2. Indicar el no requerimiento del presupuesto asignado al proyecto de la Acción Operativa ***AO46. Desarrollo del proyecto de documentación de procedimientos.***	Con instrucciones de la Dirección Ejecutiva y buscando maximizar el presupuesto y el recurso humano de la Secretaría Técnica, de tal forma que, en lugar de realizarse una contratación para realizar la documentación de procedimientos, en su lugar se establece un equipo de trabajo integrado por los ingenieros de la ST para que desarrollen este proyecto. Proyecto que es liderado por la Jefatura del área de Administración y Operaciones. De tal forma que al ser un proyecto que se desarrollará con recurso humano interno, no se requerirá el presupuesto asignado y aprobado para este proyecto.

Responsable: Dirección Riesgos

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
1. Trasladar el cumplimiento de la ***Acción Operativa 5.30.2 Implementar al 100% el plan de proyecto de empleos, según la Ley 7600 para el segundo semestre.***	• La carga laboral que ha significado los procesos de continuidad de negocio, seguridad de la información y los rezagos no previstos y fuera de nuestro control en las contrataciones del Sistema de Riesgos Financieros, y el Proyecto de Banca Ética hacen que se deban reasignar las cargas laborales para el segundo semestre.
2. Trasladar el cumplimiento de ***la Acción Operativa 5.31.1 Desarrollo del 100% del documento técnico del Proyecto Municipalidades Reciclado- para el segundo semestre.***	
3. Trasladar el cumplimiento de ***la Acción Operativa 5.5.1 Realizar un análisis de brechas de leyes, en el 2021.***	

Responsable: Dirección Ejecutiva Capital Humano

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
1. Trasladar la Acción Operativa ***AO63.Implementar un sistema integral de Recursos Humanos que permita integrar los diferentes procesos del área (Gestión del Desempeño, capacitación, salud ocupacional, entre otros) para que inicie en el segundo semestre.***	Se llevó a cabo el estudio de mercado, el cartel y su respectiva publicación el SICOP, sin embargo el mismo fue declarado infructuoso, ya que solo hubo la participación de un oferente, que no cumplía con los requerimientos previamente establecidos, actualmente el área de Contratación Administrativa está a la espera de alguna apelación, para poder proceder a realizar la publicación respectiva por segunda vez en el SICOP, por lo anterior y previa consulta a la Dirección de Estrategia Digital se indica que el proyecto podría estar dando inicio durante el mes de julio o agosto 2021.

Responsable: Dirección Ejecutiva Jefatura de Operaciones

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
• 1. Para la Acción ***Operativa AO26. Ejecutar al menos el 95% de las actividades previstas para el Proyecto Ecosistema Digital Pymes para el año 2021 y 2022*** se requiere modificar el objetivo estratégico y las acciones, tanto estratégica como operativa, y a su vez las actividades. Objetivo estratégico: OE-1 Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento. Acción estratégica: P11- Motor financiero de ecosistema de emprendimiento.	• De acuerdo a los resultados obtenidos en el diseño del modelo de negocios para el Proyecto Ecosistema Digital Pymes, se hace necesario un replanteamiento al mismo, bajo un enfoque inicial de Neobanco. Es por ello que, se requiere generar estudios y análisis sobre el mercado potencial para establecer el segmento respectivo y a la vez, establecer el modelo de negocio específico. Por lo que se requiere para este año generar los estudios correspondientes y continuar en el año 2022.

Responsable: Dirección Ejecutiva Jefatura de Operaciones

Detalle de los cambios solicitados	Justificación
• 2. Para la ***Acción Operativa 5.29 Documentar al menos el 95% de los procedimientos institucionales en los años 2021 y 2022*** se requiere ampliar el plazo establecido inicialmente.	De acuerdo a las actividades establecidas inicialmente, las relacionadas a la gestión de proyectos, se encuentra incluidas en la actividad de: Documentar al menos el 95% de los procedimientos institucionales en los años 2021 y 2022, dejarla en esta última actividad para no duplicar. Con la adquisición del sistema Core Bancario se hace necesario validar los procesos y procedimientos ya documentados de los procesos crediticios, por lo que se requiere ampliar las fechas establecidas. Por otro lado, se identificó un Proyecto sobre reingeniería a los procesos de acreditación, reacreditación, programas y seguimiento de los Operadores Financieros y Agencias colocadoras; y diseño del expediente único, por lo que, las actividades identificadas inicialmente se deben de trasladar a este proyecto.
• 3. Incluir el Proyecto de Reingeniería y Diseño.	Según las necesidades de la institución se requiere incorporar este Proyecto que inicia en el año 2021, y en nuestra área la participación principalmente en la coordinación en las etapas de planeación, y seguimiento y control, así como en otras actividades de nuestra competencia.

8 Matrices de programación estratégica a nivel de Programa y Objetivo Estratégico

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

Componente	Eje Política	Objetivo	Objetivo Habilitador	Acción Estratégica	Acción Operativa	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto Previsto 2021	Presupuesto Gastado al I semetre de 2021	Presupuesto Gastado al II semetre de 2021
1-Beneficiarios y Operadores	E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE6. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las	OH7. Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre empresas y entre las poblaciones	P1. SBD 2021- nueva imagen y capacidades	AO1. Desarrollar un plan de comunicación que promueve y divulgue una imagen pública sólida y accesible para las empresas y emprendedores, sector productivo y aliados	M1. Implementar al 100% un plan de comunicación y relaciones públicas, que se ejecute de forma anual.	I1. Porcentaje de implementación del plan de comunicación y relaciones públicas.	DIRECCION COMERCIAL	267.985.320,42	69.420.264,75	184.562.312,07
1-Beneficiarios y Operadores	E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE6. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MIPYMEs, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional	OH7. Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre empresas y entre las poblaciones objetivo	P1. SBD 2021- nueva imagen y capacidades	AO2. Desarrollar una campaña de divulgación de productos, programas y proyectos que atiendan a los beneficiarios de Ley del SBD, en coordinación con el INA.	M2. Implementar al 100% una campaña de divulgación de al menos 4 productos, programas o proyectos de SBD-INA., anualmente.	I2. Porcentaje de implementación de la campaña de divulgación de productos, programas y proyectos que atiendan a los beneficiarios de Ley del SBD, en coordinación con el INA.	DIRECCION COMERCIAL	72.985.320,42	18.906.484,35	50.265.214,01
1-Beneficiarios y Operadores	E6. Ejecución de proyectos y programas interinstitucionales y de cooperación.	OE6. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MIPYMEs, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P7. Proyectos de ecoeficiencia y descarbonización	AO3. Diseñar e implementar instrumentos y procesos para la ejecución de programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización en forma comunitaria, sectorial y empresarial.	M3. Ejecutar 2 programas que contribuyan a la ecoeficiencia y descarbonización, al año 2024.	I3. Cantidad de programas ejecutados.	DIRECCION COMERCIAL	72.985.320,42	18.906.484,35	50.265.214,01
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P8. Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	AO4. Implementar instrumentos que promuevan mayores inversiones en tecnología, procesos, modernización y diseño de productos, servicios y sistemas de acceso y entrega, así como en segmentación y expansión a nuevos mercados intermedios o finales, de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus reformas.¿	M4. Ejecución al 100% las acciones planificadas del programa de cacao, anualmente.	I4. Porcentaje de acciones ejecutadas	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P8. Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	AO4. Implementar instrumentos que promuevan mayores inversiones en tecnología, procesos, modernización y diseño de productos, servicios y sistemas de acceso y entrega, así como en segmentación y expansión a nuevos mercados intermedios o finales, de los beneficiarios de la Ley 8634 y sus reformas.¿	M5. Desarrollo de 2 clústeres o encadenamientos o sectores claves al 2024.	I5. Cantidad de clústeres o encadenamientos desarrollados.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P8. Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	AO4. Implementar instrumentos que promuevan mayores inversiones en tecnología, procesos, modernización y diseño de productos, servicios y sistemas de acceso y entrega, así como en segmentación y expansión a nuevos mercados intermedios o finales, de los beneficiarios de la	M6. Dar continuidad al 100% de las acciones de los programas de Pymes Turísticas y Pymes Exportadoras, anualmente.	I6. Porcentaje ejecutado de las acciones de continuidad de los programas.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P10. Desarrollo de clusters y valor agregado	AO5. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que implique una mejora en las condiciones de los factores de producción en una zona geográfica determinada; promoción del desarrollo, la innovación y la competencia entre empresas del sector; fortalecimiento de las condiciones de la demanda y el desarrollo de cadenas de valor profundas en términos de encadenamientos y del valor agregado local.¿	M7. Dar continuidad al 100% de las acciones del Programa de Ganadería y Renovación de Cafetales. ¿	I7. Porcentaje ejecutado de acciones de continuidad del Programa de Ganadería y Renovación de Cafetales. ¿	DIRECCION COMERCIAL	36.492.660,21	9.453.242,17	25.132.607,01
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P10. Desarrollo de clusters y valor agregado	AO5. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que implique una mejora en las condiciones de los factores de producción en una zona geográfica determinada; promoción del desarrollo, la innovación y la competencia entre empresas del sector; fortalecimiento de las condiciones de la demanda y el desarrollo de cadenas de valor profundas en términos de encadenamientos y del valor agregado local.¿	M8. Ejecutar al 100% del seguimiento a las políticas establecidas por el Consejo Rector referentes al INA, anualmente	I8. Porcentaje ejecutado de las de seguimiento a las políticas establecidas por el Consejo Rector referentes al INA.	DIRECCION COMERCIAL	36.492.660,21	9.453.242,17	25.132.607,01
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO6. Diseñar instrumentos y procesos que impulse los microemprendimientos a crecer, modernizarse, aumentar su productividad, encadenarse con sistemas empresariales superiores y/o asociarse y respaldarse mutuamente () para convertirse en sujetos de crédito especialmente diseñados para sus necesidades y así empezar su gradual formalización en todos los sentidos.	M9. Diseñar y ejecutar políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD	I9. Políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género en el acceso a los productos de SBD diseñadas y ejecutadas.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO6. Diseñar instrumentos y procesos que impulse los microemprendimientos a crecer, modernizarse, aumentar su productividad, encadenarse con sistemas empresariales superiores y/o asociarse y respaldarse mutuamente () para convertirse en sujetos de crédito especialmente diseñados para sus necesidades y así empezar su gradual formalización en todos los sentidos.	M10. Alcanzar al 2024, el porcentaje de microcréditos, según lo establecido en el Art. 59 de la Ley 1644	I10. Porcentaje de colocaciones nuevas en microcrédito.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO6. Diseñar instrumentos y procesos que impulse los microemprendimientos a crecer, modernizarse, aumentar su productividad, encadenarse con sistemas empresariales superiores y/o asociarse y respaldarse	M11. Implementar al 100% dos programas de avales de inclusión financiera, al 2024.¿	I11. Porcentaje implementación de los programas de avales.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	AO7. Ejecución de al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios.	M12. Ejecutar al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios, anualmente	I12. Cantidad de programas ejecutados. Con fondos de capital semilla, para atender al menos 100 beneficiarios.	DIRECCION COMERCIAL	36.492.660,21	9.453.242,17	25.132.607,01
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	AO7. Ejecución de al menos 8 programas con fondos de Capital Semilla, con al menos 3 agencias operadoras para atender al menos 100 beneficiarios.	M13. Participar o ejecutar al menos 8 actividades, lanzamientos o similares, dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación., anualmente.	I13. Cantidad de actividades ejecutadas o en las que se participó de lanzamiento o similares dirigidas al fomento de una cultura emprendedora o de innovación.	DIRECCION COMERCIAL	36.492.660,21	9.453.242,17	25.132.607,01
1-Beneficiarios y Operadores	E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	OH6. Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades	P12. Modemización de cooperativas	AO8. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que contribuyan a que las diferentes formas de economía asociativa se conviertan en organizaciones más competitivas, productivas, de valor agregado y ecoeficientes, así como apoyarlas en capacitación a través del INA y otros actores a crecer y volverse más	M14. Desarrollar al menos 10 eventos de capacitación relacionados con la economía Asociativa del País, anualmente.	I14. Cantidad de eventos de capacitación relacionados con economía asociativa desarrollados.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	OH6. Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades	P12. Modemización de cooperativas	AO8. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que contribuyan a que las diferentes formas de economía asociativa se conviertan en organizaciones más competitivas, productivas, de valor agregado y ecoeficientes, así como apoyarlas en capacitación a través del INA y otros actores a crecer y volverse más sostenibles.	M15. Implementar al 100% un fondo concursable dirigido a la asociatividad, anualmente.	I15. Porcentaje de implementación del fondo concursable dirigido a la asociatividad.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E2. MIPYMES y Modelos asociativos empresariales.	OE2. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones	OH6. Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades	P12. Modemización de cooperativas	AO8. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos y procesos que contribuyan a que las diferentes formas de economía asociativa se conviertan en organizaciones más competitivas, productivas, de valor agregado y ecoeficientes, así como apoyarlas en capacitación a través del INA y otros actores a crecer y volverse más sostenibles.	M16. Colocar el 30% de los recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas ante SBD de carácter asociativo, anualmente.	I16. Porcentaje de colocación de recursos en créditos y avales a través de organizaciones acreditadas antes SBD de carácter asociativo.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E3. Desarrollo Regional.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P13. Empresas agropecuarias para el Siglo XXI	AO9. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos que procuraren la transformación productiva del agro, incluyendo la promoción de la agricultura de precisión y de valor agregado, con especial énfasis en poblaciones típicamente excluidas, en beneficiarios del INDER y otros pequeños productores para brindarles los recursos financieros, asistencia técnica y capacitación (INA), y desarrollo de enlaces y contactos necesarios para su incorporación a la agricultura moderna de alto rendimiento	M17. Implementar al 100% un Sistema de Crédito Rural, al 2024.	I17. Porcentaje de implementación del sistema de crédito rural.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34

Componente	Eje Política	Objetivo	Objetivo Habilitador	Acción Estratégica	Acción Operativa	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto Previsto 2021	Presupuesto Gastado al I semetre de 2021	Presupuesto Gastado al II semetre de 2021
1-Beneficiarios y Operadores	E3. Desarrollo Regional.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P13. Empresas agropecuarias para el Siglo XXI	AO9. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos que procuraren la transformación productiva del agro, incluyendo la promoción de la agricultura de precisión y de valor agregado, con especial énfasis en poblaciones típicamente excluidas, en beneficiarios del INDER y otros pequeños productores para brindarles los recursos financieros, asistencia técnica y capacitación (INA), y desarrollo de enlaces y contactos necesarios para su incorporación a la agricultura moderna de alto rendimiento	M18. Dar continuidad al 100% de las actividades previstas del programa de maricultura, inicio de las gestiones para la construcción de dos granjas marinas, al 2024.	I18 Porcentaje de actividades ejecutadas del programa de maricultura.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E3. Desarrollo Regional.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P13. Empresas agropecuarias para el Siglo XXI	AO9. Diseñar, implementar y ejecutar instrumentos que procuraren la transformación productiva del agro, incluyendo la promoción de la agricultura de precisión y de valor agregado, con especial énfasis en poblaciones típicamente excluidas, en beneficiarios del INDER y otros pequeños productores para brindarles los recursos financieros, asistencia técnica y capacitación (INA), y desarrollo de enlaces y contactos necesarios para su incorporación a la agricultura moderna de alto rendimiento	M19. Mantener un saldo de cartera al menos un 40% de los recursos de SBD en el sector agropecuario, acuícola, pesquero, agroindustrial o comercial asociado, en el 2021, y años sucesivos.	I19. Porcentaje de recursos a agricultura de las nuevas colocaciones que se realicen en el 2021, (crédito y avales) ¿.	DIRECCION COMERCIAL	24.328.440,14	6.302.161,45	16.755.071,34
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P8. Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	AO10. Gestionar el cumplimiento de las metas de colocación de recursos en un 100% con la finalidad de promover la competitividad de las MIPYME.	M20. Cumplir al menos el 95% del Plan de Colocación definido anualmente.	I20. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Colocación.	DIRECCION COMERCIAL	44.072.985.320,42	18.579.047.317,13	43.898.199.780,65
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE5. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P8. Transformación productiva de MiPyMEs y PyMPAs	AO11. Fortalecimiento y apoyo a los operadores financieros para la implementación de los programas.	M21. Ejecutar al 100% el Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros, anualmente.	I21. Porcentaje de ejecución del Plan de desarrollo y apoyo de los operadores financieros.	DIRECCION COMERCIAL	4.337.985.320,42	1.123.733.527,45	2.987.583.794,64
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO12. Hacer análisis de las entidades reguladas y no reguladas que soliciten acreditarse como operadores financieros en el SBD.	M22. Ejecutar al 100% los análisis de las entidades reguladas y no reguladas que soliciten crédito como OF, anualmente.	I22. Porcentaje ejecutado del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.	DIRECCION DE CRÉDITO	36.231.643,70	9.385.627,15	24.952.844,14
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO13. Hacer análisis de los operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los Fondos del FONADE (ya sea en los productos de crédito o por avales).	M23. Ejecutar al 100% los análisis de los operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE, anualmente.	I23. Porcentaje ejecutado de análisis realizados de los operadores financieros regulados y no regulados que soliciten acceder a los fondos del FONADE.	DIRECCION DE CRÉDITO	67.231.643,70	17.416.023,00	46.302.639,21
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO14. Proceder con la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros (regulados y no regulados), así como otros socios estratégicos (capital semilla y riesgo cuando corresponda).	M24. Realizar al 100% la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos, anualmente.	I24. Porcentaje realizado de la formalización de las líneas de crédito y/o avales que soliciten los operadores financieros, así como otros socios estratégicos.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO15. Cumplir con la totalidad de desembolsos definidos en el Plan de colocación del Fonade y que fueron solicitudes ingresadas por la Dirección Comercial durante el 2021	M25. Cumplir con la totalidad (100%) de desembolsos definidos en el Plan de colocación del Fonade y que fueron ingresadas por la Dirección Comercial durante el 2021.	I25. Porcentaje los desembolsos realizados.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO16. Gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros.	M26. Realizar al menos el 95% de la gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros, anualmente.	I26. Porcentaje realizado de la gestión activa de las garantías que respaldan el crédito de los operadores financieros, anualmente.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO17. Seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/ avales que se encuentran vigentes.	M27. Ejecutar el 80% del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes, anualmente.	I27. Porcentaje ejecutado del plan de seguimiento financiero a los operadores regulados y no regulados acreditados y con líneas de crédito/avales vigentes.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO18. Seguimiento activo a los operadores regulados y no regulados acreditados en lo referente a la gestión de crédito (desembolso y cobro); así como de avales (individuales y de cartera) en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones.	M28. Realizar el 100% del seguimiento activo de los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de emisión, cobro comisiones y ejecuciones,	I28. Porcentaje de seguimientos activos realizados a los operadores regulados y no regulados en lo referente a la gestión de crédito, así como avales en los procesos de emisión, cobro	DIRECCION DE CRÉDITO	939.231.643,70	243.303.287,15	646.851.713,61
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO19. Revisión de política, procesos y procedimientos de crédito.	M29. Realizar la revisión de al menos el 80% de las políticas, procesos y procedimiento de crédito anualmente.	I29. Porcentaje realizado de la revisión de las políticas, procesos y procedimiento de crédito.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO20. Revisión de política, procesos y procedimientos de avales.	M30. Realizar la revisión de al menos el 80% de las políticas, procesos y procedimientos de avales anualmente.	I30. Porcentaje realizado de la revisión de las políticas, procesos y procedimiento de avales.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO21.Implementación del proyecto de nuevo sistema de crédito (core de crédito)	M31. Ejecutar al menos el 80% de las actividades definidas en el plan de implementación del proyecto de nuevo sistema de crédito (core de crédito)	I31. Porcentaje de ejecución de las actividades definidas en el plan de implementación del proyecto de nuevo sistema de crédito (core de crédito), anualmente	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH3. Diseño de instrumentos y procesos para estimular la inclusión financiera y la formalización de empresas a través de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO22. Implementación del proyecto de "Programa de Crédito Rural".	M32. Ejecutar al 100% las actividades de análisis, formalización y desembolso relacionados al Programa de crédito rural.	I32. Porcentaje de implementación del plan de proyecto del programa de Crédito Rural.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E4. Encadenamientos productivos y clústeres.	OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH4. Desarrollo y consolidación del modelo de SBD para apoyo a proyectos nacionales de incubación y promoción de exportaciones y encadenamientos de COMEX, INA y otras incubadoras de mérito	P11. Motor financiero de ecosistema de emprendimiento	AO23. Desarrollo e implementación de un sistema y portal de avales que permita la atención de productos como avales de cartera y avales en dólares" de una manera automatizada.	M33. Realizar el 100% del desarrollo e implementación de un sistema y portal de avales que permita la atención de productos como avales de cartera y avales en dólares" de una manera automatizada.	I33. Porcentaje realizado de desarrollo e implementación de un sistema y portal de avales que permita la atención de productos como avales de cartera y avales en dólares" de una manera automatizada.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
1-Beneficiarios y Operadores	E1. Inclusión financiera y emprendimientos.	OE3. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos	OH6. Desarrollar la capacidad de forjar alianzas estratégicas y operativas con instituciones clave del gobierno y de las comunidades para apalancar y potenciar la estrategia institucional y alinear la capacidad de respuesta de la institución con las necesidades del país y de sus sectores y comunidades	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO24. Desarrollo del proyecto SINPE(Perspectiva inclusión financiera)	M34. Desarrollar la parte correspondiente a la inclusión financiera a través de cuentas simplificadas para los beneficiarios final de la ley para el pago de las cuotas de crédito.	I34. Cantidad de cuentas simplificadas desarrolladas.	DIRECCION RIESGO	57.854.516,94	14.986.924,94	39.844.583,26

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

Objetivo	Objetivo Habilitador	Acción Estratégica	Acción Operativa	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto Previsto 2021	Presupuesto Gastado al I semetre de 2021	Presupuesto Gastado al II semetre de 2021
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH2. Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estrategico	P9. Capital humano y cultura interna	AO25. PROYECTO 6: Determinar las expectativas de los mercados de las pymes.	M35. Generar encuestas sobres las expectativas que mantienen beneficiarios SBD para la generación de indicadores relevantes	I35. Encuestas realizadas	DIRECCION RIESGO	63.974.516,94	16.572.280,51	44.059.446,03
OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH2. Crear un sistema de indicadores y controles a la medida de la estrategia y en función de objetivos y propósito estrategico	P6. Inclusión financiera de poblaciones excluidas	AO27. Mantener el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rango entre el 3% y el 5%.	M37. Mantener anualmente el indicador de morosidad mayor a 90 días, de la cartera de crédito del FONADE en un rengo entre el 3% y el 5%.	I37. Porcentaje del indicador de morosidad mayor a 90 días.	DIRECCION DE CRÉDITO	34.231.643,70	8.867.537,09	23.575.438,00
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO28. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para la Secretaría Técnica en el primer trimestre del 2021	M38. Lograr gestionar la contratación de la AE para la ST en el primer semestre del 2021. Auditoría Externa contratada.	I38. Auditoría Externa contratada.	DIRECCION DE FINANZAS	111.373.568,73	28.850.769,20	76.703.318,36
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO29. Gestionar la contratación de Auditoría Externa para el FONADE en el primer trimestre del 2020	M39. Lograr gestionar la contratación de la AE para el FONADE en el primer semestre del 2021.	I39. Auditoría Externa contratada.	DIRECCION DE FINANZAS	61.373.568,73	15.898.517,81	42.268.165,02
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO30. Implementar el Sistema de Ejecución Presupuestaria	M40. Lograr implementar al 100% el Sistema de Ejecución presupuestaria, en el 2021.	I40. Porcentaje del sistema de ejecución de presupuesto.	DIRECCION DE FINANZAS	111.373.568,73	28.850.769,20	76.703.318,36
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO31. Determinar el precio del aval de los programa que defina la Dirección Comercial	M41. Lograr determinar para el 100% de los programas que defina la Dirección Comercial, en el 2021, los precios del aval.	I41. Porcentaje de programas definidos por la Dirección Comercial, con la determinación del precio del aval.	DIRECCION DE FINANZAS	71.373.568,73	18.488.968,09	49.155.195,69
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO32. Contribuir a la elaboración del Estudio Financiero del SBD dentro del Neo Banco	M42. Ejecutar el 100% de las actividades definidas para la Dirección Financiera en el Estudios Financiero del SBD dentro del Neo Banco, en el 2021.	I42. Porcentaje de ejecución de las actividades definidas para la Dirección Financiera en el Estudios Financiero del SBD dentro del Neo Banco.	DIRECCION DE FINANZAS	66.373.568,73	17.193.742,95	45.711.680,35
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	A033. Implementación del Flujo de Efectivo Automatizado	M43. Lograr al 100% implementar el Flujo de efectivo automatizado, en el 2021.	I43. Porcentaje de implementación del flujo de efectivo automatizado.	DIRECCION DE FINANZAS	71.373.568,73	18.488.968,09	49.155.195,69
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO34. Realizar estudio Técnicos sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la Institución.	M44. Realizar al 100% un estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución, en el 2021.	I44. Porcentaje de estudio técnico sobre el impacto del COVID-19 en la situación financiera de la institución.	DIRECCION DE FINANZAS	61.373.568,73	15.898.517,81	42.268.165,02
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO35. Ajustar la Estrategia de Endeudamiento	M45. Lograr ajustar al 100% la estrategia de endeudamiento, en el 2021.	I45. Porcentaje de la estrategia de endeudamiento ajustada.	DIRECCION DE FINANZAS	61.373.568,73	15.898.517,81	42.268.165,02
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO36. Estructurar los proyectos de fondos de inversión para el desarrollo (FIDE)	M46. Lograr al 100% estructurar los proyectos de fondos de inversión para el desarrollo (FOFIDE), en el 2021.	I46. Porcentaje de los proyectos de fondos de inversión estructurados.	DIRECCION DE FINANZAS	261.373.568,73	67.707.523,35	180.008.778,41
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO37. Gestión Integral de Riesgos (Secretaria y FONADE)	M47. Cumplir con el 100% de las actividades programadas de la gestión integral de riesgos en el 2021	I47. Porcentaje de implementación de la gestión integral de riesgos en la Secretaría Técnica y en el FONADE, en el 2021.	DIRECCION RIESGO	62.444.516,94	16.175.941,62	43.005.730,33
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P2. SBD Digital	AO38. Garantizar la disponibilidad de los servicios tecnológicos para apoyar la operación y continuidad del negocio.	M48. Lograr una disponibilidad de servicio igual o superior al 99% mensual	I48. Servicio >= 99%	DIRECCION DE ESTRATEGIA DIGITAL	1.226.013.332,33	317.592.657,62	844.359.142,12
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P2. SBD Digital	AO39. Fortalecer y evolucionar la plataforma tecnológica actual que soporta los procesos del SBD y FONADE	M49. Desarrollar e implementar al menos 3 mejoras o nuevas funcionalidades anualmente en las soluciones existentes logrando al menos 12 en 4 años	I49. Cantidad de mejoras o nuevas funcionalidades logradas al año. Lograr las 3 mejoras anualmente	DIRECCION DE ESTRATEGIA DIGITAL	723.031.389,20	187.297.686,24	497.953.935,26
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P2. SBD Digital	AO40. Implementación de nuevas soluciones tecnológicas	M50. Implementar 2 nuevas soluciones tecnológicas por año para un total de al menos 8 en 4 años	I50. Cantidad de soluciones tecnológicas logradas al año. Lograr la implementación de las 2 nuevas soluciones anuales	DIRECCION DE ESTRATEGIA DIGITAL	1.434.626.157,59	371.632.772,72	988.031.434,69
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO41. Implementación de la Gestión de la Continuidad	M51. Implementación de Fase I y II de hoja de ruta	I51. Porcentaje de ejecución de la implementación de la fase.	DIRECCION RIESGO	36.577.258,47	9.475.156,93	25.190.870,09
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO41. Implementación de la Gestión de la Continuidad	M52. Implementación de Fase III y IV de hoja de ruta de la Gestión de la Continuidad.	I52. Porcentaje de ejecución de las fases.	DIRECCION RIESGO	36.577.258,47	9.475.156,93	25.190.870,09
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO42. PROYECTO 3: Desarrollo e implementación del Sistema de Riesgos Financieros	M53. Elaboración de términos de referencia técnicos y Publicación del Cartel del proyecto del Sistema de Riesgos.	I53. Cartel elaborado y publicado.	DIRECCION RIESGO	36.577.258,47	9.475.156,93	25.190.870,09
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO42. PROYECTO 3: Desarrollo e implementación del Sistema de Riesgos Financieros	M54. Desarrollar e implementar el sistema de riesgos financieros	I54. Porcentaje de desarrollo e implementación del sistema de riesgos.	DIRECCION RIESGO	36.577.258,47	9.475.156,93	25.190.870,09
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	A043. Implementar los procesos del área de riesgos.	M55 Lograr implementar el 100% de los procesos del área de riesgos en el 2021.	I55. Porcentaje de implementación de los procesos de riesgos.	DIRECCION RIESGO	57.854.516,94	14.986.924,94	39.844.583,26
OE4. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria	OH7. Establecer y dar consistencia en el tiempo a un programa de comunicación, mercadeo y accesibilidad que logre el posicionamiento buscado entre empresas y entre las poblaciones objetivo	P1. SBD 2021- nueva imagen y capacidades	AO44. Aplicar una encuesta para medir el nivel de Satisfacción de Beneficiarios y a Operadores Financieros del SBD.	M56. Ejecutar al 100% la encuesta de satisfacción a beneficiarios y operadores financieros, anualmente.	I56. Porcentaje de ejecución las encuestas de satisfacción a beneficiarios y operadores financieros.	DIRECCION EJECUTIVA	**51.279.291,83**	**1.307.730,10**	**35.316.205,56**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO45. Desarrollar un Sistema de Indicadores para el Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	M57. Ejecutar el restante 70% del proyecto de Desarrollar un sistema de indicadores para el monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	I57. Porcentaje de ejecución del proyecto de Desarrollar un sistema de indicadores para el monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	DIRECCION EJECUTIVA	74.962.733,06	19.418.723,26	51.627.064,16
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO46. Desarrollo del proyecto de documentación de procedimientos.	M58. Ejecutar el 100% del proyecto de documentación de procedimientos al 2022.	I58. Porcentaje de ejecución del proyecto de documentación de procedimientos.	DIRECCION EJECUTIVA	74.962.733,06	19.418.723,26	51.627.064,16
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	A047. Coordinar y elaborar el Informe Integrado Anual de Resultados 2020 (R)	M59. Ejecutar al 100% el plan de implementación del Sistema de Planificación Institucional al 2022.	I59. Porcentaje de cumplimiento del plan de implementación del Sistema de Planificación Institucional.	DIRECCION EJECUTIVA	33.379.018,53	8.646.668,78	22.988.232,43

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

Objetivo	Objetivo Habilitador	Acción Estratégica	Acción Operativa	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto Previsto 2021	Presupuesto Gastado al I semetre de 2021	Presupuesto Gastado al II semetre de 2021
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO48. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de gobernanza (GRC)	M60. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia de normativa interna y externa para los próximos 4 años (2021-2024)	I60. % de requerimientos o solicitudes atendidos	DIRECCION EJECUTIVA	50.482.733,06	13.077.300,98	34.767.613,08
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P2. SBD Digital	AO49. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de Arquitectura Empresarial (GRC)	M61. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante los años 2021,2022,2023 y 2024	I61. % de atención Requerimientos y solicitudes	DIRECCION EJECUTIVA	50.482.733,06	13.077.300,98	34.767.613,08
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO50. Atender las demandas institucionales en torno a la capacidad de Aseguramiento (GRC)	M62. Atender al menos el 80% de los requerimientos o solicitudes en la materia durante los años 2021,2022,2023 y 2024	I62. % de atención Requerimientos y solicitudes	DIRECCION EJECUTIVA	50.482.733,06	13.077.300,98	34.767.613,08
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO51. Compra de Suministros Institucionales	M63. 100% de las Compras de Suministros Institucionales realizadas al cierre de cada año.	I63. Porcentaje de Compras realizadas	DIRECCION EJECUTIVA	**64.631.006,36**	**16.742.340,83**	**44.511.572,30**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO52. Ejecución de los Procedimientos de Contratación Administrativa	M64. 100% de los Procesos de Contratación Administrativa Tramitados al cierre de cada año.	I64. Porcentaje de Procedimientos tramitados	DIRECCION EJECUTIVA	**57.831.006,36**	**14.980.834,64**	**39.828.391,45**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO53. Gestión de Seguros y Permisos de Funcionamiento Institucionales	M65. Mantener el 100% de los Seguros y Permisos Vigentes para el periodo correspondiente.	I65. Porcentaje de Permisos y Seguros vigentes.	DIRECCION EJECUTIVA	**75.331.006,36**	**19.514.122,63**	**51.880.695,12**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO54. Mantenimiento y Gestión de Vehiculos	M66. Realizar el mantenimiento del 100% de los Vehículos Institucionales durante el periodo	I66. Porcentaje de Mantenimiento de los vehículos Realizados.	DIRECCION EJECUTIVA	**71.881.006,36**	**18.620.417,28**	**49.504.669,54**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO55. Mantenimiento de Instalaciones y Bienes	M67. Realizar el 100% del mantenimiento de las Instalaciones y Bienes Institucionales necesarios durante el periodo	I67. Porcentaje de Mantenimientos de las Instalaciones y Bienes Institucionales Realizados	DIRECCION EJECUTIVA	**415.103.585,91**	**107.530.519,91**	**285.883.112,72**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO56. Servicios de Apoyo Institucional	M68. Realizar el 100% de los Servicios de Apoyo requeridos para el periodo	I68. Porcentaje de los servicios de apoyo realizados.	DIRECCION EJECUTIVA	**83.231.006,36**	**21.560.578,35**	**57.321.449,35**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO57. Mantenimiento de Bienes Adjudicados	M69. Dar Mantenimiento al 100% de los Bienes Adjudicados, anualmente.	I69. Porcentaje de Mantenimientos Realizados a los bienes adjudicados.	DIRECCION EJECUTIVA	**215.751.006,36**	**55.889.225,42**	**148.588.379,78**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO58.Pago de Servicios e Impuestos	M70. Pagar el 100% de los Impuestos y Servicios correspondientes a Bienes Adjudicados, anualmente.	I70. Porcentaje de impuestos y servicios pagados durante al año.	DIRECCION EJECUTIVA	**65.531.006,36**	**16.975.481,36**	**45.131.405,06**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO59. Proceso de Toma en Posesión	M71. Realizar el 100% de las Tomas en Posesión Autorizadas, anualmente.	I71. Porcentaje Tomas de Posesión realizadas durante el año.	DIRECCION EJECUTIVA	**112.531.006,36**	**29.150.597,66**	**77.500.449,21**
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO60.Proceso de Venta de Bienes Adjudicados	M72. Realizar el proceso de venta del 100% de los Bienes Adjudicados autorizados para la Venta, anualmente.	I72. Porcentaje realizado del proceso de venta de los bienes adjudicados autorizados para venta.	DIRECCION EJECUTIVA	70.482.733,06	18.258.201,54	48.541.674,42
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P0. Adecuación del sistema a la nueva estrategia	AO61. Seguimiento a Bienes Adjudicados	M73. Dar seguimiento al 100% de los Bienes Adjudicados, mensualmente. Realizar informe de seguimiento mensual de los bienes adjudicados.	I73. Informes de Control y seguimiento realizados mensualmente.	DIRECCION EJECUTIVA	75.482.733,06	19.553.426,67	51.985.189,76
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P1. SBD 2021- nueva imagen y capacidades	AO62. PROYECTO 4: Contratación para certificación en Banca SBD Ética** sobre responsabilidad social.	M74. Realizar la capacitación al 100% de los operadores financieros del SBD, en el 2021.	I74. Porcentaje de operadores financieros capacitados.	DIRECCION RIESGO	31.069.258,47	8.048.336,92	21.397.493,60
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P1. SBD 2021- nueva imagen y capacidades	AO62. PROYECTO 4: Contratación para certificación en Banca SBD Ética** sobre responsabilidad social.	M75. Desarrollo del plan piloto de Banca Ética	I75. Plan piloto desarrollado.	DIRECCION RIESGO	31.069.258,47	8.048.336,92	21.397.493,60
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P9. Capital humano y cultura interna	AO63. Implementar un sistema integral de Recursos Humanos que permita integrar los diferentes procesos del área (Gestión del Desempeño, capacitación, salud ocupacional, entre otros).	M76. Lograr al 100% la implementación del Sistema Integral de recursos humanos al 2022.	I76. Porcentaje de implementación del Sistema Integral de recursos humanos.	DIRECCION EJECUTIVA	64.482.733,06	16.703.931,37	44.409.456,02
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P9. Capital humano y cultura interna	AO64. Cumplimiento de las actividades del cronograma de trabajo identificadas para la implementación del modelo de E-Learning para el año 2021, 2022,2023,2024	M77. Lograr al 100% la implementación del modelo de E-Learning de SBD, anualmente.	I77. Porcentaje de implementación del modelo de E-Learning.	DIRECCION EJECUTIVA	103.114.733,06	26.711.358,88	71.015.432,91
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P9. Capital humano y cultura interna	AO65. Cumplimiento de las actividades del cronograma de trabajo identificadas del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional para el año 2021, 2022	M78. Lograr al 100% la ejecución de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional, al 2022	I78. Porcentaje de implementación de las actividades del modelo de gestión de cambio y cultura organizacional.	DIRECCION EJECUTIVA	67.684.733,06	17.533.393,55	46.614.683,24
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de nueva estrategia de SBD	P9. Capital humano y cultura interna	AO66. Ejecución de las diferentes actividades de capacitación definidas para los colaboradores para los años 2021,2022,2023 y 2024	M79. Lograr al menos el 85% la ejecución de las actividades de capacitación definidas, anualmente.	I79. Porcentaje de ejecución de las actividades de capacitación definidas.	DIRECCION EJECUTIVA	74.962.733,06	19.418.723,26	51.627.064,16
OE1. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna,	OH1. Hacer los ajustes correspondientes en gobierno institucional, organización y control para plena implementación de	P1. SBD 2021- nueva imagen y capacidades	AO67. Desarrollar actividades formativas y de divulgación en el ámbito de competencia del área de GN	M80. Ejecutar al 31 de diciembre de cada año el plan de formación y divulgación sobre	I80. Plan anual de formación y divulgación ejecutado.	DIRECCION EJECUTIVA	50.482.733,06	13.077.300,98	34.767.613,08
							57.414.005.252,84		**53.086.201.124,63**
							2.116.685.260,78	536.340.876,52	1.457.767.630,91

9 Sección de Anexos

ANEXO 1:

Acuerdo de aprobación del cumplimiento de plan físico de la Secretaría Técnica del SBD, correspondiente al ejercicio económico del 2021. **(AG-008-02-2022, del 26 de enero de 2022)**

ANEXO 2:

Acuerdo de Aprobación del Informe de Ejecución Presupuestaria de la Secretaría Técnica del SBD, correspondiente al ejercicio económico del 2021. **(Acuerdo AG-001-01-2022, del 12 de enero 2022)**

ANEXO 3:

Informe de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre 2021, emitido por la Dirección de Finanzas de la Secretaría Técnica del SBD.