



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIAL DEL BANCO
POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL A TRAVÉS DEL
IMPACTO CAUSADO POR EL FODEMIPYME, PRODUCTO DE
SU TRABAJO COMO ENTIDAD PÚBLICA NO BANCARIA”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

Estudiante:

DIANA CUBILLA MIRANDA

Tutor:

Lic. Sergio Adrián Meneses Solano

Sede Central

JUNIO, 2025

CONTENIDO

Contenido

TABLAS.....	V
Tabla 1. Distribución de los encuestados según sexo	V
Tabla 2. Nacionalidad de los encuestados.....	V
Tabla 3. Rango de edad de los encuestados.....	V
FIGURAS y GRÁFICOS	X
Resumen Ejecutivo.....	XV
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	1
Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
Objetivos Propuestos	3
1.2 Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	4
1.3 Justificación	4
1.4 Antecedentes.....	5
1.4.1 Antecedentes Nacionales.....	5
¿Qué es Fodemipyme?.....	6
¿Cuáles son los beneficios?	7
Fondo de Avalos.....	7
Fondo de Crédito.....	7

Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	8
1.4.2 Antecedentes Internacionales.	14
1.5 Proyecciones.	18
1.6 Alcances.	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	44
3.1. Enfoque de la investigación	44
3.2. Método de la investigación.....	45
3.3 Fuentes de información	46
3.3.1 Fuentes Primarias.....	46
3.3.2. Fuentes Secundarias.....	47
3.4 Variables o Unidades de Análisis	48
Variable N° 1	49
Variable N° 2	50
3.5 Instrumentos	53
3.6. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	54
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
4.1 Análisis de la entrevista al presidente de Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	57
4.2. Análisis de la entrevista al director de FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.....	59

4.3. Análisis de la encuesta aplicada a la Auditoría Interna del Banco Popular.	61
4.4. Análisis de la encuesta a los clientes de FODEMIPYME en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.....	62
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	82
CAPÍTULO VI.....	89
PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN Y EL ALCANCE DEL FONDO FODEMIPYME.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÉNDICES	99

TABLAS**Capítulo IV: Análisis de Resultados**

Tabla 1. Distribución de los encuestados según sexo. Pág.62.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	37.5%
Masculino	10	62.5%

Tabla 2. Nacionalidad de los encuestados. Pág.63.

Nacionalidad	Frecuencia	Porcentaje
Costarricense	15	93.7%
Guatemalteca	1	6.3%

Tabla 3. Rango de edad de los encuestados. Pág.63.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
25-35 años	3	18.8%
36-46 años	5	31.3%
47-57 años	6	37.5%
58-68 años	2	12.5%

FIGURAS y GRÁFICOS

Figura N°1: Principales Normas de aplicación de la Ley 8262. Pág.23

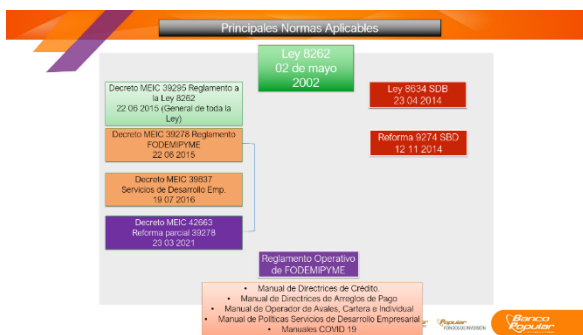


Figura N°2: Características. Pág.33



Figura N°3: Planes de Inversión en el Fondo Crédito pág.33



Figura N°4: Modelo de Estructuración. Pág.35

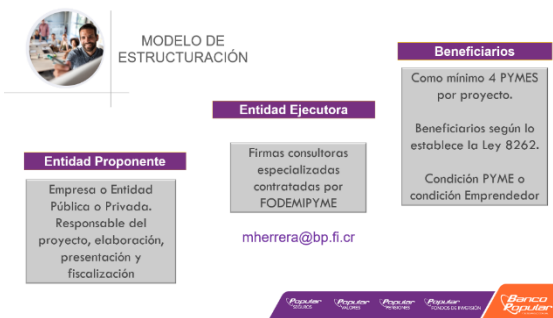


Figura N°5: Beneficiarios. Pág. 36

1 BENEFICIARIOS

- ☒ Micro pequeñas y medianas empresas MIPYMES
- ☒ PYMES Agropecuarias y Agricultura Orgánico, PYMPAS
- ☒ Empresas de economía social Modelos socio-productivos



FODEMIPYME

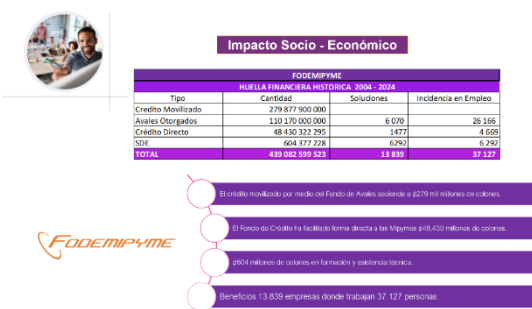
Figura N°6: Requisitos de Accesibilidad. Pág.38

2 REQUISITOS DE ACCESIBILIDAD



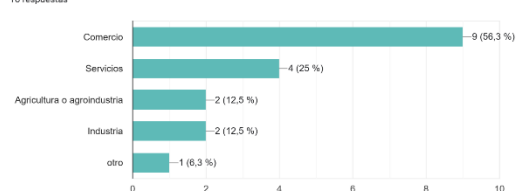
- Pago de Cargas Sociales**
Patrón o Trabajador Independiente
- Cumplimiento Obligaciones Tributarias**
Renta, IVA
- Riesgos de Trabajo**
Póliza de riesgos trabajo

FODEMIPYME

Figura N°7: Huella financiera histórica 2004-2024. Pág.40**Figura N°8: Reconocimiento Internacional Pablo Pombo. Pág.42****Gráfico N°1: Sector al que pertenece el negocio. pág.64**

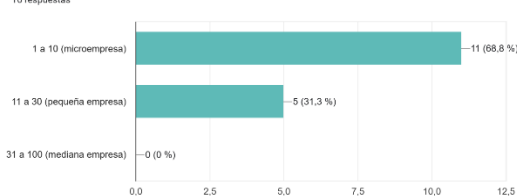
1. ¿A qué sector pertenece su negocio?

16 respuestas

**Gráfico N°2: Tamaño de la Empresa, según número de empleados. pág.65**

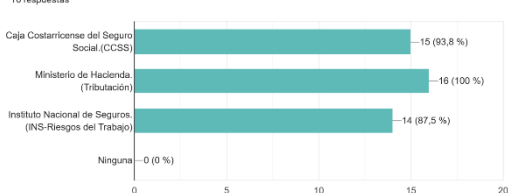
2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa actualmente?

16 respuestas

**Gráfico N°3: Entidades en las que está inscrita la empresa. pág.66**

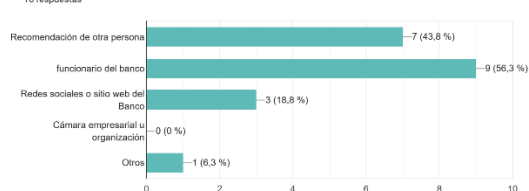
3. De las siguientes entidades en cuál está formalmente inscrito? Marque las que apliquen.

16 respuestas

**Gráfico N°4: Medio por el cual conoció sobre FODEMIPYME. pág.67**

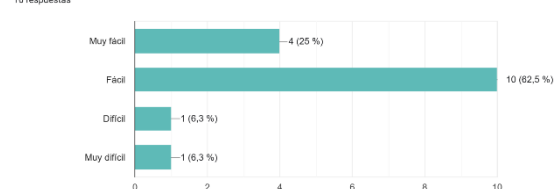
4. ¿Cómo se enteró de los fondos FODEMIPYME del Banco Popular?

16 respuestas

**Gráfico N°5: Facilidad para cumplir con los requisitos del fondo. pág.68**

5. ¿Qué tan fácil o difícil le resultó cumplir con los requisitos de acceso al fondo de FODEMIPYME?

16 respuestas

**Gráfico N°6: Uso principal de los recursos del fondo. pág.69**

6. ¿En qué utilizó principalmente los recursos recibidos? (pueden marcar más de una opción)

16 respuestas

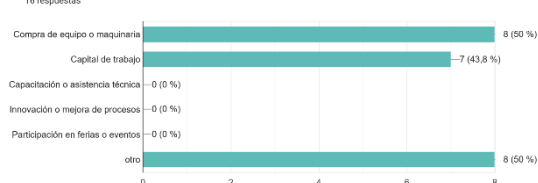
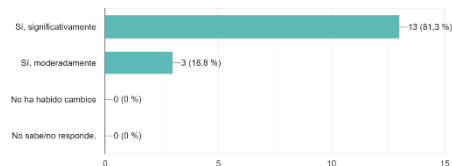


Gráfico N°7: Mejora en productividad o ingresos tras recibir el fondo. pág.70

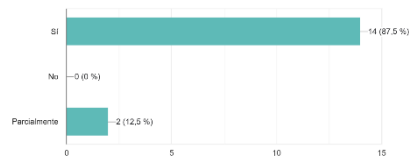
7. ¿Ha mejorado la productividad o ingresos de su empresa tras recibir el apoyo del fondo de FODEMIPYME?

16 respuestas

**Gráfico N°8: Suficiencia de los recursos recibidos. pág.71**

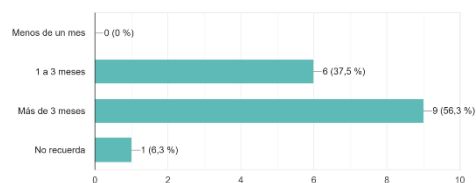
8. ¿Considera que los recursos recibidos fueron suficientes para atender las necesidades de su negocio?

16 respuestas

**Gráfico N°9: Tiempo entre solicitud y entrega del fondo. pág.72**

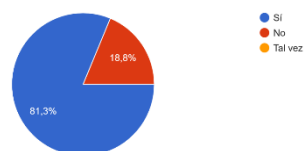
9. ¿Cuánto tiempo pasó entre que hizo la solicitud y recibió el recurso?

16 respuestas

**Gráfico N°10: Seguimiento o acompañamiento posterior al recibir el fondo. pág.73**

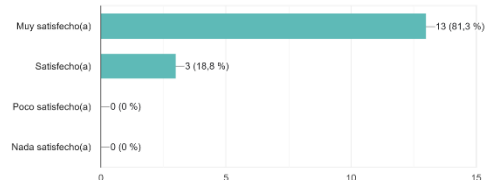
10. ¿Ha recibido algún tipo de seguimiento, acompañamiento o asesoría después de la asignación del fondo?

16 respuestas

**Gráfico N°11: Nivel de Satisfacción con el proceso de asignación de recursos. pág.74**

11. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el proceso de asignación de recursos?

16 respuestas



Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia a través de todo este tiempo que anhelé alcanzar esta meta.

A mi familia, sobre todo a mi querida madre (aún recuerdo sus palabras diciéndome “Esfuézate y sé valiente”), por su amor incondicional y apoyo en cada etapa que viví en este proceso y a mis hijas por ser mi mayor inspiración y por alentarme en los momentos más difíciles.

A mis profesores, asesores y compañeros de trabajo, quienes con su guía y conocimiento han contribuido en mi formación y que, de una u otra manera, han aportado en la realización de este trabajo, les expreso mi más sincero agradecimiento.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta investigación.

A Dios, por darme la fuerza y la sabiduría para enfrentar cada desafío.

A mi tutor de tesis por su valiosa orientación, conocimiento y exigencia académica, que me han permitido desarrollar un pensamiento crítico y analítico.

Al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en especial al director ejecutivo del FODEMIPYME, Sr. Mauricio Arias Ramírez, por su apertura y disposición para proporcionar información clave para esta investigación. Su colaboración ha sido fundamental para comprender la gestión del FODEMIPYME en nuestra amada institución.

Resumen Ejecutivo

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica administra los fondos especiales como entidades públicas no bancarias, cuyo objetivo consiste en financiar, fomentar, respaldar a diversos sectores estratégicos, con un enfoque en el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad. Estos fondos están regulados principalmente por la Ley n.º 8262, que establece criterios de asignación y beneficiarios específicos.

Sin embargo, se ha identificado la necesidad de evaluar la efectividad de estos mecanismos de abordaje, asignación y control, si realmente cumplen con los objetivos establecidos y mitigan los riesgos operativos, legales y reputacionales. El estudio parte de la hipótesis de que los mecanismos de control y evaluación de estos fondos podrían no estar garantizando su alineación con los objetivos sociales definidos por ley, lo que generaría riesgos para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Por lo anterior, este proyecto de investigación busca generar evidencia que permita mejorar los procesos de evaluación y optimización del uso de los recursos, alineándose con los estándares de fiscalización establecidos por la Contraloría General de la República (CGR) y otros entes reguladores. Con algunas de estas evidencias se podría tener respuesta a preguntas como, por ejemplo: ¿Se identifican correctamente las poblaciones objetivo según la Ley n.º 8262? ¿Los mecanismos de financiamiento tienen el alcance requerido? ¿Existen controles operativos adecuados para garantizar la correcta asignación de recursos? ¿Se da un seguimiento efectivo a los impactos generados por estos fondos?

El objetivo de esta investigación determinará si los mecanismos actuales de evaluación de los fondos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal garantizan el cumplimiento de su objetivo social, con especial atención a los programas del Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME), cuyo marco de acción están definido por ley, para identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

Asimismo, se basará en un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante una revisión de la legislación aplicable, informes de auditoría, el reglamento operativo de los fondos y normativas internas de la institución.

A partir del análisis se desea obtener resultados como un diagnóstico sobre la eficiencia de los procesos actuales de evaluación y control de los fondos, la identificación de brechas operativas o deficiencias en la asignación que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos sociales, proponer mejoras para fortalecer la trazabilidad y efectividad en la asignación de recursos, así como estrategias para mitigar riesgos operativos, legales y reputacionales garantizando una administración más transparente y alineada con los principios por los que fueron otorgados estos fondos para su administración, en este caso, al Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

En conclusión, este trabajo contribuirá a fortalecer la gestión del FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, asegurando que estos recursos realmente lleguen a las poblaciones para las cuales fueron creados. Además, permitiría generar mecanismos de control más efectivos, que reduzcan riesgos y mejoren la rendición de cuentas ante entes fiscalizadores como la CGR.

Este estudio no sólo beneficiará al Banco Popular y de Desarrollo Comunal en términos de cumplimiento normativo, sino que también reforzará su rol como entidad financiera costarricense con un fuerte compromiso social, optimizando el impacto de los fondos y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Según Hernández et al. (2014), el planteamiento de un problema enumera los prejuicios existentes del tema en estudio y los relaciona con cinco elementos fundamentales: los objetivos que persigue la investigación, la pregunta a la que se quiere dar respuesta, la justificación, la viabilidad del estudio y la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema (p.36).

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica desempeña un papel clave en la promoción del bienestar social y el desarrollo económico del país a través del fondo especial FODEMIPYME. Estos fondos, considerados **entidades públicas no bancarias**, tienen la responsabilidad de canalizar recursos establecidos en la normativa, como mujeres emprendedoras, cooperativas, asociaciones solidaristas, y de apoyo a las iniciativas que contribuyan a la formalización, innovación y crecimiento de las mipymes, fomentando la inclusión financiera. No obstante, la correcta identificación de las poblaciones beneficiarias, la eficiencia de los mecanismos de abordaje y la trazabilidad del impacto generado siguen siendo aspectos críticos en su gestión.

La **Ley n.º 8262**, conocida como la “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas”, establece, en su artículo 8, la creación del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), con el propósito de impulsar el crecimiento de las mipymes y las empresas de la economía social.

Uno de los principales mecanismos de apoyo es la concesión de avales o garantías, lo que permite a las empresas del sector de pequeñas y medianas empresas mejorar sus condiciones de financiamiento al contar con un elemento o garantía colateral para cubrir la insuficiencia de garantías de la que adolecen o bien para cubrir debilidades de experiencias crediticias, por lo cual no pueden acceder a crédito en condiciones favorables.

A pesar de la existencia de un marco normativo claro y de objetivos bien definidos, persiste la incertidumbre sobre la efectividad de los mecanismos de evaluación y control de estos Fondos. Dado lo anterior, los principales desafíos de administración incluyen lo siguiente:

- La correcta identificación y selección de las poblaciones beneficiarias.
- La eficiencia y adecuación de los mecanismos de abordaje.
- La trazabilidad del impacto generado por los fondos.
- La existencia de mecanismos operativos eficaces para garantizar la correcta asignación y uso de los recursos.

La ausencia de mecanismos de control precisos puede exponer a la institución a riesgos operativos, reputacionales y legales, afectando su credibilidad y sostenibilidad en el tiempo. Es necesario determinar si los procesos actuales de monitoreo y evaluación garantizan que los fondos cumplen con su objetivo social y si se minimizan los riesgos de desviación de recursos, burocracia excesiva o falta de transparencia.

Para ello es fundamental analizar la gestión de estos fondos a través de tres niveles de evaluación:

1. Nivel de cumplimiento: Verificar si los fondos cumplen con los criterios y requisitos establecidos en la Ley n.º 8262 y en la regulación interna.
2. Nivel de impacto: Determinar si los beneficiarios han logrado mejoras en sus negocios, generación de empleo y desarrollo económico.
3. Nivel de eficiencia operativa: Evaluar si los procesos de asignación y control son ágiles, transparentes y sin trabas burocráticas innecesarias.

Para el desarrollo de esta investigación, la autora realizó varias entrevistas y encuestas a fuentes de información seleccionadas, una de ellas se le aplicó al director del FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Sr. Mauricio Arias Ramírez, mediante la cual se le formularon cinco preguntas concretas para identificar, con un instrumento confiable y objetivo, si realmente se puede asegurar el cumplimiento del objetivo social del FODEMIPYME. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la trazabilidad del impacto y mitiguen posibles riesgos.

Ante este panorama, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida los mecanismos de evaluación implementados en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal garantizan que el Fondo especial para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (FODEMIPYME) cumplen su objetivo social y atiende a las poblaciones definidas en la Ley 8262?

Objetivos Propuestos

Los objetivos son una guía para dar respuesta a la pregunta de investigación. Deben expresar claridad, especificidad, ser apropiados, realistas y susceptibles de alcanzarse, como lo señalan Hernández et al. (2014, p. 37).

1.2 Objetivo general

Evaluar la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal a través del impacto del Fondo de Desarrollo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), con el fin de determinar la eficacia en la asignación, control y seguimiento de los recursos destinados a las poblaciones definidas en la Ley n.º 8262.

Objetivos específicos

- Analizar el nivel de cumplimiento del FODEMIPYME con base en los criterios establecidos en la Ley n.º 8262 y la normativa interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Identificar el grado de eficiencia operativa en la gestión de asignación, monitoreo y control de los recursos del FODEMIPYME, asegurando transparencia y optimización de los procesos.
- Medir el impacto socioeconómico generado por el FODEMIPYME en los sectores beneficiarios, en términos de crecimiento empresarial y generación de empleo con base en indicadores de fuentes públicas.

1.3 Justificación

Se debe demostrar la conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, utilidad metodológica, pertinencia y viabilidad del estudio, de acuerdo con Hernández et al. (2014 p. 40).

La presente tesis de investigación es relevante porque contribuye a la evaluación del Banco Popular y de Desarrollo comunal, a través del impacto generado por el FODEMIPYME. Estos fondos tienen un papel clave en inclusión financiera y el desarrollo de las mipymes, sectores fundamentales para el crecimiento económico del país. Sin embargo, su correcta administración y cumplimiento de los objetivos sociales requieren un análisis profundo de su eficacia, eficiencia y transparencia.

Dado que estos fondos son considerados como entidades públicas no bancarias, su gestión debe garantizar el cumplimiento de la Ley n.º 8262, asegurando que los recursos lleguen a las poblaciones definidas. Además, la fiscalización de la Contraloría General de la República y

auditorías internas resaltan la necesidad de contar con mecanismos de evaluación claros y precisos que mitiguen riesgos operativos, reputaciones y legales.

El estudio aporta valor al identificar si los mecanismos de evaluación implementados permiten verificar el nivel de cumplimiento normativo, el impacto socioeconómico en los beneficiarios y la eficiencia operativa en la asignación de los recursos. Esto permitirá formular recomendaciones para optimizar el uso de los fondos, mejorar la trazabilidad del impacto y fortalecer la transparencia en su gestión.

En un contexto donde la fiscalización sobre el uso de los recursos públicos se intensifica, esta investigación busca generar evidencia para la toma de decisiones estratégicas en la administración, asegurando que cumplan su función social y contribuyan al desarrollo sostenible del país.

1.4 Antecedentes

1.4.1 Antecedentes Nacionales

Durante los últimos 5 años no se identificaron tesis costarricenses que evalúen directamente la gestión social de los fondos especiales o del FODEMIPYME en bancos públicos y menos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Sin embargo, aunque es muy anterior al período de desarrollo de esta investigación, la siguiente cita ofrece un contexto histórico y permite comparar la evolución operativa. Según la tesis grupal de estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), titulada: *Financiamiento para las MIPYMES costarricenses con énfasis en el Sistema de Banca para el Desarrollo(SBD)*. (Barrantes-Alvarado, B., et al., 2016), analizaron el financiamiento de mipymes costarricenses a través del Sistema de Banca para el Desarrollo e identificaron barreras importantes, tales como trámites excesivos y rigidez en garantías, lo cual es consistente con las limitaciones observadas en la gestión del FODEMIPYME.

Asimismo, como un segundo antecedente se presenta, propiamente, la página web del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, donde se indica que el FODEMIPYME tiene como objetivo principal fomentar y fortalecer el desarrollo empresarial mediante el otorgamiento de avales.

Conoce Fodemipyme y los beneficios para tu negocio. En cumplimiento de la Ley n.º 8262, el Banco Popular aplica el fondo especial Fodemipyme para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Cuenta todos los beneficios que puedes obtener para el negocio con este programa y sus alcances.

¿Qué es Fodemipyme?

Fodemipyme se trata de la instrumentación de fondos y servicios financieros para apoyar el desarrollo de empresas pequeñas y medianas en Costa Rica. A través de estos fondos, se busca promover la generación de empleos y la rentabilidad de los negocios que cumplan con las características.

Banco Popular cumple con la legislación con su programa Fodemipyme en el que se desarrollan tres sistemas de fondos. El compromiso es apoyar y acompañar a los emprendedores y empresarios para sacar adelante sus proyectos. Según dicta la Ley, se cuenta con:

- Fondo de Avales.
- Fondo de Financiamiento, dividido en: Fondo de Crédito y Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Los beneficiarios de esta legislación son las micro, pequeñas y medianas empresas comprendidas como pyme. Asimismo, las empresas de economía social por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (en adelante MEIC) y las pymes

agropecuarias y agropecuario orgánico. Todas, deberán estar inscritas en el MEIC para poder acceder a los Fondos.

¿Cuáles son los beneficios?

Cada uno de los fondos de esta legislación están pensados para contribuir al desarrollo de las empresas en sus distintas necesidades financieras. Los beneficios que pueden traer para el negocio si se aplica como beneficiario son:

Fondo de Avalés

El fondo de avalés consiste en el otorgamiento de una garantía especial para las pymes debido a operaciones de crédito. No es un crédito en sí mismo, sino un beneficio para que los empresarios accedan con mayor facilidad a los créditos de la entidad financiera.

De esta manera, los beneficiarios pueden obtener créditos para la mejora de sus instalaciones, equipos de producción, tecnología, etc., sin requisitos tan ajustados.

Fondo de Crédito

El Fondo de crédito de Fodemipyme consiste en créditos diseñados para las características de las pymes y sus capacidades de endeudamiento. Están especialmente orientados a sectores de servicios, comercio, industria y agro. Se combinan con el Fondo de Avalés para acceder con facilidad.

Además, cuentan con tasas de interés bajas, que no perjudiquen la rentabilidad del negocio. Asimismo, los plazos de pago son flexibles en función de las condiciones de las pymes.

Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial

Por último, el Fodemipyme se enfoca en desarrollar mecanismos de apoyo para beneficiar a varias pymes de forma conjunta. La entidad se pone al servicio de las empresas para brindarles asistencia en distintas actividades, tales como pasantías, investigación, asesoría, etc. (párr. 1-15)

El sitio web del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, proporciona información clave sobre el FODEMIPYME. Es importante dejar constancia de que este programa tiene como objetivo promover la generación de empleo y mejorar la rentabilidad de los negocios elegibles, por lo que el Banco Popular administra tres sistemas de fondos: el fondo de aval, el fondo de crédito y el fondo de servicio de desarrollo empresarial.

El fondo de avales facilita el acceso a créditos al otorgar garantías especiales a las pymes, sin que estas necesiten presentar requisitos crediticios estrictos. El fondo de crédito ofrece financiamiento con condiciones flexibles y tasas de interés bajas adaptadas a la capacidad de pago de las empresas y el fondo de servicios de desarrollo empresarial brinda apoyo no financiero a las empresas a través de asesorías, capacitaciones y otras herramientas que contribuyen a su crecimiento. Para acceder a estos fondos, las empresas deben estar debidamente inscritas en el MEIC y pertenecer a los sectores establecidos en la legislación, incluyendo economía social, agropecuario y agropecuario orgánico.

Este proyecto es relevante para la investigación porque describe el marco legal y los mecanismos de financiamiento que el Banco Popular ha desarrollado para cumplir con su función social de apoyo a las mipymes. Este análisis permitirá evaluar si estos fondos realmente benefician a la población objetivo y si los mecanismos de acceso y operación son eficientes para garantizar su impacto.

Un tercer antecedente nacional corresponde al informe final de gestión presentado por la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (2018-2022) bajo la

dirección de la representante del sector comunal, Sra. Villegas Alvarado, se establecieron lineamientos claves para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. En dicho informe se definieron los criterios de asignación de recursos, los sectores beneficiarios y las estrategias operativas para garantizar su correcta aplicación.

Este informe dio a conocer conceptos, en qué se destinarán los recursos, colocación de los Fondos Especiales, así como una comisión llamada *Comisión de Banca Social, Fodemipyme y Banca de Desarrollo Empresarial del Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

Informe Final de Gestión.

FODEMIPYME: Fondo para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, es un instrumento de política pública creado por medio de la Ley 8262 y administrado por una Unidad Técnica, el objetivo general del Fondo plasmado en dicha ley es el siguiente:

“El objetivo de este fondo será fomentar y fortalecer el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con las directrices que emita el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo y de las empresas de la economía social económicamente factibles y generadoras de puestos de trabajo; podrá ejercer todas las funciones, las facultades y los deberes que le corresponden de acuerdo con esta ley, la naturaleza de su finalidad y sus objetivos, incluso las actividades de banca de inversión”.

Los recursos del Fodemipyme se destinarán a:

a) Conceder avales o garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas cuando estas, por insuficiencia de garantía, no puedan ser sujetas de financiamiento, en condiciones y proporciones favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, por parte de las entidades financieras reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

b) Conceder créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de financiar proyectos o programas que, a solicitud de estas, requieran para capital de trabajo, capacitación o asistencia técnica, desarrollo tecnológico, transferencia tecnológica, conocimiento, investigación, desarrollo de potencial humano, formación técnica profesional y procesos de innovación y cambio tecnológico. Dichos créditos se concederán en condiciones adecuadas a los requerimientos de cada proyecto para consolidarse. La viabilidad de estos proyectos deberá documentarse en un estudio técnico que satisfaga al Fodemipyme.

c) Transferir recursos a entidades públicas, organizaciones cooperativas, organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales, como aporte no reembolsable o mediante la contratación de servicios, para apoyar el desarrollo de programas tendientes a fortalecer y desarrollar las micro, pequeñas y medianas empresas, microcréditos y las empresas de economía social. (Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, (2018-2022, p.117).

En dicho informe de gestión, se exponen los conceptos claves sobre el Fondo para el Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Según lo establecido en la legislación, el FODEMIPYME debe operar bajo las directrices del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, permitiendo que las empresas beneficiarias sean económicamente viables y generadoras de empleo. Para ello, el fondo cuenta con diversas atribuciones y funciones que incluyen actividades de banca de inversión alineadas con su propósito principal.

Fondo de Avaes:

El modelo de negocios de un fondo de avales es similar a como funciona una banca de segundo piso, es decir, se colocan recursos destinados a inversión, por medio de los operadores autorizados. Es importante comprender que un aval es un mecanismo de accesibilidad al crédito y que genera inclusión financiera, para que exista un aval un cliente debe cumplir con lo siguiente:

- a) Ser mipyme de los sectores industrial, comercio, servicios, agropecuario o economía social, acreditado en MEIC, Ministerio de Agricultura y Ganadería (en adelante MAG) o Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (en lo sucesivo MTSS) según corresponda.
- b) Contar con 2 de los 3 requisitos de admisibilidad indicados en la Ley 8262, (registro en la Caja Costarricense de Seguro Social -CCSS-, Dirección General de Tributación Directa o Riesgos Laborales)
- c) Demostrar, en caso del aval individual, insuficiencia de garantía según decreto MEIC 42.663.
- d) Tener una solicitud de crédito productivo aprobada en una entidad financiera autorizada por el Fodemipyme.

Este beneficio se implementa por medio de programas de avales individuales o por la modalidad de avales de cartera. Las entidades financieras autorizadas tramitan ante el Fodemipyme la solicitud de cada aval en caso de ser individual o bien, si es por cartera reportan mensualmente ante el Fondo la cartera avalada; para estos fines el Fondo de Avales cuenta la siguiente estructura.

- a) Un líder de equipo
- b) Tres analistas de avales.

Cabe indicar que, durante el 2021, se inició con un proceso de automatización mediante la construcción de un *core* de Avales, un sistema denominado SAAG, el cual permite en forma automatizada controlar toda la gestión, de esta manera se cierra un ciclo de operación manual y se logra atender recomendaciones de los entes fiscalizadores; sin dejar de lado que nos pone a la vanguardia en la industria de los sistemas de garantía, contando con una

herramienta robusta, eficiente, de gran capacidad, digitalizada y sobre todo con altos estándares en seguridad de la información. Esta herramienta entrará en producción en el mes de julio 2022. (Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, (2018-2022, p. 122).

Este trabajo se referencia en la evidencia de cómo se gestionan y colocan los fondos especiales dentro del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, particularmente en lo relacionado con los mecanismos operativos y su adecuación para garantizar el acceso a los beneficiarios. Además, el caso del Fondo de aval muestra cómo se han implementado procesos de automatización para mejorar la eficiencia y la trazabilidad en la asignación de los recursos, lo que se relaciona con la evaluación de impacto y la efectividad de los fondos especiales. Esto refuerza la importancia de analizar si estos mecanismos realmente cumplen con su objetivo social y si son suficientemente eficaces para mitigar riesgos operativos y reputacionales, un punto clave esta investigación.

Comisión de Banca Social, Fodemipyme y Banca de Desarrollo Empresarial del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Funciones.

- a) Conocer las propuestas de ajuste de previo a dirigir la recomendación respectiva ante la Comisión de Asuntos Jurídicos, de la Dirección Corporativa de Riesgo, de la Oficialía de Cumplimiento o demás instancias de la estructura de Gobierno Corporativo en relación con: emisión y modificación de las políticas y reglamentos relacionados con los Fondos Especiales, Fodemipyme, pignoración, el crédito con Bono Familiar de la Vivienda y la Banca de Desarrollo Empresarial.
- b) Conocer los informes trimestrales de gestión que disponga la respectiva ley o reglamentos que remita el Fodemipyme y, cuando se considere necesario, elevar a la Junta Directiva Nacional las medidas o recomendaciones pertinentes.

- c) Conocer los informes semestrales de gestión del Sistema de Banca para el Desarrollo, de la Banca Social y la Banca Empresarial y, cuando se considere necesario, elevar a la Junta Directiva Nacional las medidas o recomendaciones pertinentes.
- d) Conocer la propuesta de la administración y elevar ante la Junta Directiva Nacional la solicitud de recursos financieros para capitalizar los Fondos Especiales provenientes de las utilidades percibidas anualmente por el Banco, según lo normado por Ley.
- e) Conocer y recomendar los proyectos por financiar con recursos de Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial del Fodemipyme.
- f) Recibir, conocer y analizar las recomendaciones que en materia de Fodemipyme, el Sistema de Banca para el Desarrollo y Fondos Especiales realicen la Auditoría Interna, Auditoría Externa u órgano de supervisor externo e instruya a la administración el desarrollo de la atención.
- g) Atender las recomendaciones y los acuerdos de la Junta Directiva Nacional en relación con los Fondos Especiales, Fodemipyme y el Sistema de Banca para el Desarrollo.
- h) Recibir, conocer y analizar, mediante la valoración de iniciativas remitidas por la Gerencia General Corporativa, mejoras en el funcionamiento de los Fondos Especiales, el Fodemipyme y el Sistema de Banca para el Desarrollo.
- i) Cualquier otra función adicional que sea asignada por la Junta Directiva Nacional.

El informe de gestión nos da a conocer que existe una comisión llamada Comisión de Banca Social, FODEMIPYME y Banca de Desarrollo Empresarial -actualmente se llama Comisión de Pautas y Banca Social del Banco Popular-, la cual desempeña un papel clave en la supervisión y gestión de los fondos especiales. Sus funciones incluyen evaluar y recomendar ajustes en políticas

y reglamentos relacionados con estos fondos, revisar informes de gestión trimestrales y elevar recomendaciones a la Junta Directiva Nacional cuando sea necesario.

Además, participa en la asignación de recursos financieros para capitalizar los fondos especiales y analiza proyectos de financiamiento. También recibe y atiende recomendaciones de la auditoría interna y externa, asegurando el cumplimiento normativo y la mejora continua en la operativa de los fondos.

Este informe es relevante porque demuestra la existencia de mecanismos de supervisión dentro del Banco Popular para garantizar el adecuado manejo y la trazabilidad de los Fondos. También evidencia la interacción entre diferentes instancias de gobierno corporativo y la Junta Directiva Nacional en la toma de decisiones sobre estos recursos. Analizar su efectividad permitirá determinar si estos mecanismos aseguran el cumplimiento del objetivo social de los fondos y si contribuyen, como anteriormente lo hemos dicho, en mitigar los riesgos antes expuestos.

1.4.2 Antecedentes Internacionales

Es el mismo caso que los antecedentes nacionales, durante los últimos cinco años no se identificaron tesis internacionales que evalúen directamente la gestión social de los fondos especiales o del FODEMIPYME en bancos públicos ni en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Sin embargo, aunque es anterior al período de desarrollo de esta investigación, la siguiente cita ofrece un contexto histórico que examina la eficiencia en la asignación de recursos, mecanismos de control y continuidad de las políticas, mediante un enfoque mixto que incluye revisión documental, análisis de datos financieros y entrevistas con beneficiarios y funcionarios

Por lo anterior, como un primer antecedente internacional destaca la tesis de (Palestina Lozada (2019), titulada “El financiamiento público a microempresas mexicanas a través del Fondo Nacional Emprendedor (FNE)”. Su investigación evidenció debilidades en la continuidad de políticas y normativas, lo cual limitó el impacto esperado en las microempresas.

Este antecedente internacional es de valor trascendental para esta investigación ya que demuestra la existencia de factores intrínsecos de la gestión de fomento al sector de pequeñas y medianas empresas que impactan los objetivos relacionados con el fomento a las inversiones y desarrollo de este importante sector de la economía si no se establecen acciones preventivas o correctivas para garantizar el logro de los objetivos de estos programas; por lo que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal puede validar la importancia de la evaluación de la eficacia del Fondo.

De la misma forma, un segundo estudio de referencia internacional es la página web oficial del Instituto de Crédito Oficial (ICO), donde se puede visualizar las diferentes líneas de avales (Instituto de Crédito Oficial, s.f.). Asimismo, un artículo del periódico El País de España (El Gobierno nombra a Manuel Illueca, nuevo presidente del ICO, 2024).

El Instituto de Crédito Oficial es un banco público, dependiente del Ministerio de Economía, que tiene como misión promover actividades económicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo del país. El último año cerró con un balance de 31.700 millones de euros. Durante la pandemia se encargó de promover las líneas de créditos y avales para que las pymes y los autónomos pudieran encontrar financiación y evitar mayores problemas financieros derivados del parón por el confinamiento.

El ICO es un banco público que ofrece líneas de crédito y garantías para PYMES, a través de esta entidad financiera durante la pandemia de COVID-19, implementó un programa de avales para respaldar préstamos a PYMES afectadas. Según una entrevista con su presidente, Manuel Illueca, el nivel de morosidad de los préstamos ICO otorgados durante la pandemia fue del 3,25%, además informes de prensa señalan que el gobierno español ha destinado una parte significativa de los fondos de recuperación europeos a las PYMES.

Estas fuentes proporcionan información sobre las prácticas de evaluación y gestión de estos fondos , ya sea mediante indicadores como el volumen de créditos otorgados, la tasa de morosidad y el impacto en la sostenibilidad de las empresas beneficiadas.

El Instituto de Crédito oficial (ICO) de España es un banco público adscrito al Ministerio de Economía, cuya misión es impulsar el crecimiento económico mediante la promoción de actividades financieras. El ICO facilitó préstamos respaldados por avales estatales, lo que permitió reducir las barreras de acceso al crédito para empresas en dificultades. Según las declaraciones de su presidente, Manuel Illueca, la tasa de morosidad de estos préstamos alcanzó un 3.25%. Además, informes periodísticos destacan que el Gobierno español ha destinado una parte significativa de los fondos de recuperación europeos a apoyar a las PYMES, lo que refleja la importancia de estos mecanismos de financiamiento en el contexto de crisis. (parr. 3)

Este antecedente internacional aporta una referencia comparativa sobre cómo una entidad pública de crédito en España gestiona programas de avales y financiamiento para pymes. Comparar el ICO con el Banco Popular ayudará a determinar si los modelos de gestión en Costa Rica pueden beneficiarse de estrategias similares para garantizar el cumplimiento de los objetivos sociales de los fondos especiales. Además del uso de indicadores como la tasa de morosidad y la asignación de recursos de recuperación económica ofrece una base para evaluar la eficiencia y sostenibilidad de estos fondos.

Un tercer antecedente internacional es el Fondo Nacional de Garantías, entidad a través de la cual el Gobierno Nacional de Colombia facilita el acceso al crédito para todos los colombianos.

Ha cerrado un acuerdo de financiación con Plurall destinado a impulsar la concesión de microcréditos a pequeñas empresas en Colombia. La operación cuenta con el respaldo del Fondo Nacional de Garantías (FNG) y representa un hito en el financiamiento de microempresarios, impulsando la inclusión financiera y combatiendo prácticas de crédito informal como el "gota a gota", que afectan a miles de emprendedores en todo el país. (BBVA-Spark financia a Plurall con el respaldo del Fondo Nacional de garantías para apoyar a microempresas en Colombia, 2024, (parr.1)

El FNG es una entidad del Gobierno colombiano que facilita el acceso al crédito para pymes mediante la expedición de garantías. Su objetivo principal es respaldar a aquellos que no cuentan con garantías suficientes para obtener un financiamiento, esta institución no otorga créditos directamente; en su lugar ofrece garantías que respaldan los préstamos.

El Fondo Nacional de Garantías (FNG) de Colombia es una entidad gubernamental que facilita el acceso al crédito para las pymes al proporcionar garantías que respaldan los préstamos, especialmente para aquellos empresarios que no cuentan con garantía suficiente para obtener financiamiento. No otorga crédito directamente, sino que actúa como aval para reducir el riesgo de las entidades financieras y fomentar la inclusión financiera.

Se anunció un acuerdo entre BBVA Spark y Plurall para la financiación de microcrédito dirigido a pequeñas empresas en Colombia. Esta operación fue respaldada por el FNG y representa un avance significativo en el acceso al crédito para microempresarios, promoviendo alternativas formales de financiamiento y combatiendo prácticas de crédito informal como el gota a gota, que afectan a miles de emprendedores en el país.

Este antecedente es relevante porque muestra cómo el Gobierno colombiano ha implementado un mecanismo de garantía similar, el fondo de avales del Banco Popular, con el fin de mejorar la accesibilidad al crédito para sectores productivos sin suficientes garantías.

Este análisis permitirá comparar estrategias de inclusión financiera y evaluar la efectividad de los fondos especiales costarricenses en términos de acceso, sostenibilidad y reducción del financiamiento informal. Además, refuerza la importancia de contar con instrumentos que mitigan riesgos operativos y promueven el impacto social en el financiamiento de las pymes.

El objetivo general del trabajo es dar a conocer la importancia de una evaluación rigurosa para mitigar riesgos operativos, reputacionales y legales, asegurando que los recursos realmente

lleguen a las poblaciones objetivo establecidas en la normativa. Entonces en este contexto, surge la necesidad de evaluar la gestión social en cuanto a fondos a las mipymes que está desempeñando el Banco Popular como gestor, permitiendo identificar áreas de mejora y fortalecer la transparencia y eficiencia de su administración.

Como objetivos específicos se resalta que el nivel de cumplimiento de los fondos especiales implica verificar si los mecanismos de control y supervisión implementados garantizan que los fondos sean destinados a los sectores definidos por la legislación; el nivel de eficiencia operativa permitirá identificar posibles mejoras en la rapidez de los procesos, la transparencia en la asignación de recursos y en cuanto al nivel de impacto socioeconómico permitirá determinar si estos fondos han contribuido al crecimiento de las mipymes, la generación de empleos y la dinamización de la economía local.

La metodología empleada en esta investigación sigue un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la gestión social a través del FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal ya que se adopta un enfoque evaluativo con base en criterios de cumplimiento, impacto y eficiencia operativa y a la vez es descriptiva y explicativa ya que busca caracterizar la gestión de estos fondos y analizar su impacto en las poblaciones.

1.5 Proyecciones

Este estudio se enfocará en evaluar la gestión social del Banco Popular de Desarrollo Comunal, a través del impacto causado por el FODEMIPYME. Se analizarán tres dimensiones principales: el nivel de cumplimiento con la Ley 8262, el nivel de impacto en las poblaciones beneficiarias y el nivel de eficiencia operativa de los mecanismos de evaluación implementados.

Se espera que los hallazgos permitan identificar oportunidades de mejora en la administración de estos fondos, proporcionando insumos para fortalecer su trazabilidad, transparencia y eficiencia. Además, la investigación podrá servir como referencia para futuras auditorías y

procesos de fiscalización, aportando criterios técnicos para la toma de decisiones estratégicas dentro del Banco.

No obstante, este estudio no abarcará un análisis detallado de cada uno de los proyectos financiados por el FODEMIPYME, ni evaluará el impacto de otros fondos administrados por el banco, asimismo, no se incluirá un análisis comparativo con otros sistemas de banca de desarrollo nacional e internacional, aunque se mencionará experiencia relevante como referencia contextual.

Los principales desafíos previstos incluyen la disponibilidad y acceso a la información detallada sobre el desempeño de los beneficiarios, la confidencialidad de ciertos datos financieros y la variabilidad en los criterios de evaluación utilizados por los entes fiscalizadores. Sin embargo, se establecerá una estrategia metodológica para mitigar esos obstáculos y garantizar la validez de los resultados.

1.6 Alcances

Se espera evaluar la gestión social del Banco Popular Desarrollo Comunal a través del impacto causado por el FODEMIPYME, con base en los objetivos antes expuestos se definen en tres niveles: el de cumplimiento normativo, el impacto en las poblaciones beneficiarias y la eficiencia operativa. Como resultado, se identificarán fortalezas y oportunidades de mejoras en los mecanismos de control y evaluación utilizados por el Banco Popular. La investigación también podrá proporcionar criterios técnicos para mejorar la trazabilidad y la transparencia de estos fondos, asegurando que cumplen el objetivo social.

En cuanto al impacto potencial, los hallazgos de este estudio pueden influir en la gestión y supervisión del FODEMIPYME dentro del Banco, ofreciendo recomendaciones para optimizar la operatividad y reducir riesgos operativos, reputacionales y legales. Además, los resultados pueden ser de interés para reguladores y fiscalizadores como la Contraloría General de la República, al proporcionar una visión detallada sobre la administración y el impacto de estos fondos en las mipymes.

Actualmente, hay poca documentación académica y estudios detallados sobre la evaluación de la gestión social del FODEMIPYME en el Banco Popular, este estudio contribuirá a la literatura existente al ofrecer un análisis basado en evidencias sobre la eficiencia de los mecanismos de evaluación implementados. También servirá como referencia para futuras investigaciones sobre la administración de fondos públicos con fines sociales en el sistema financiero costarricense.

El resultado de esta investigación puede ser utilizado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal para mejorar sus estrategias de control, evaluación y trazabilidad del FODEMIPYME. También puede servir como insumo para la formulación de políticas internas que garanticen una mejor asignación de recursos y un impacto más efectivo en las poblaciones beneficiarias.

A nivel externo, los datos recopilados podrían ser utilizados por otras instituciones del sector financiero o del Gobierno para mejorar la gestión de programas similares dirigidos a la inclusión financiera y el desarrollo económico de micro, pequeñas y medianas empresas.

1.7 Limitaciones

El estudio se centrará en la evaluación de gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en Costa Rica, especialmente en la administración de fondos especiales como el FODEMIPYME, lo que quiere decir que no pueden ser generalizados a otros países con modelos de financiamiento similares o incluso a otras instituciones dentro del sistema financiero costarricense que administren fondos de naturaleza diferente.

La investigación depende de la disponibilidad de datos proporcionados por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal de la cantidad de actores involucrados en la administración y fiscalización de los fondos. Un acceso limitado a información detallada o un número reducido de beneficiarios y funcionarios entrevistados podrían afectar la profundidad del análisis y la validez de las conclusiones.

Cabe destacar que el enfoque estratégico que le representa al Banco Popular y de Desarrollo Comunal atender a este sector económico, genera en sí una limitante de alcance ya que cierta información es tipificada como privilegiada o confidencial, por lo que no necesariamente se cuenta con toda la información existente para un estudio más profundo.

En cuanto a los recursos disponibles y considerando las restricciones de tiempo y financiamiento, el estudio se basará en información secundaria: reglamentos, informe de gestión, auditorías, así como en una cantidad limitada de entrevistas o encuestas a actores claves, esto podría limitar la posibilidad de realizar estudios longitudinales o comparaciones extensas con otros modelos de financiamiento similares dentro y fuera del país.

Por otra parte, pueda que existan cambios en la normativa financiera, la política pública o la fiscalización de la Contraloría General de la República durante el periodo de investigación, que podrían influir en los resultados. Asimismo, factores económicos como crisis financieras, cambios en la política monetaria, tasas de interés o variaciones en el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas pueden afectar la efectividad y percepción del impacto de dicho fondo especial.

La investigación utilizará un enfoque mixto, basado en la recopilación y análisis de datos institucionales y entrevista con actores claves. Sin embargo, la falta de acceso a información confidencial o datos completos sobre beneficiarios podrían limitar la capacidad de evaluar con precisión el impacto de los fondos. Además, el uso de ciertos métodos de evaluación puede generar sesgos interpretativos o dificultades para medir con exactitud la eficiencia operativa de los mecanismos de asignación y seguimiento de los fondos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este apartado corresponde al sustento teórico de la investigación; según Hernández et al. (2014, p. 60) el objetivo de este capítulo es exponer y analizar las teorías y las conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio.

Introducción al Marco Teórico

La presente investigación establece los conceptos, teorías y normativas que sustentan el análisis de la gestión social del Banco Popular de Desarrollo Comunal a través del impacto generado por el FODEMIPYME.

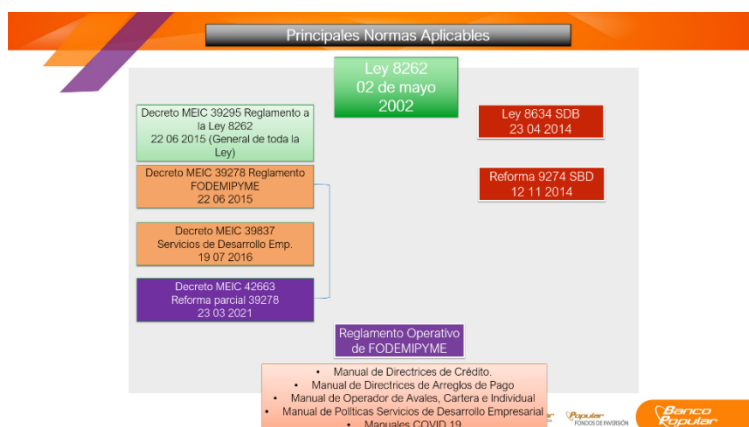
Este capítulo proporciona un contexto académico y práctico que facilita la comprensión del estudio y respalda la formulación de hipótesis y conclusiones, permite estructurar la investigación sobre bases sólidas, asegurando que las variables analizadas tengan un sustento teórico claro.

Los principales ejes teóricos de este capítulo incluyen temas y subtemas relacionados con el objetivo general y los objetivos específicos, como se expone a continuación, con el fin de contextualizar el funcionamiento del FODEMIPYME y evaluar su impacto, eficiencia y cumplimiento normativo:

1. Marco Normativo y Regulatorio del FODEMIPYME

A continuación se expondrá todo el cuerpo jurídico y normativo que regula al Fodemipyme:

Figura n. ° 1 Principales normas de aplicación de la Ley n. ° 8262



Fuente: Colaboración Dirección Fodemipyme.

- **La Ley 8262 y su aplicación en el FODEMIPYME (2 de mayo del 2002).** (Ver apéndice 5)

Artículo 1º—La presente Ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, y posicione a este sector como protagonista, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.

Artículo 2º-Los objetivos específicos de esta Ley serán:

a) Fomentar el desarrollo integral de las PYMES, en consideración de sus aptitudes para la generación de empleo, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los costarricenses.

b) Establecer la organización institucional de apoyo a las PYMES, mediante la definición del ente rector, sus funciones y la relación sistémica de este con las

instituciones de apoyo a los programas específicos, así como los mecanismos y las herramientas de coordinación.

c) Promover el establecimiento de condiciones de apoyo equivalentes a las que se otorgan a las PYMES en otras naciones.

d) Procurar la formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento de la creación permanente y el funcionamiento de mayor cantidad de PYMES.

e) Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de PYMES.

f) Facilitar el acceso de PYMES a mercados de bienes y servicios. (Jurídica, 2002)

Esta ley busca crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo a largo plazo. El objetivo es facilitar el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y posicionarlas como actores clave en el desarrollo económico y social del país, como también se espera que a través de estas se contribuya en la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas.

En cuanto a los objetivos de esta Ley, se incluye la promoción de desarrollo integral de las mipymes, asegurando el papel en la generación de empleo y la economía. También busca crear una estructura institucional que coordine y ejecute estrategias de apoyo para fortalecer este sector.

Asimismo, se procura establecer condiciones favorables que le permitan competir en mercados nacionales e internacionales, mejorando su acceso a oportunidades comerciales y financieras. Y finalmente, se fomenta la creación de un entorno propicio que garantice la estabilidad y el crecimiento sostenible de estas empresas.

Así las cosas, y en el caso de la evaluación de la gestión del FODEMIPYME, se identifica en el inciso i) del artículo 10 de la Ley n.º 8262 lo siguiente: “Contratar una auditoría anual externa

que le permita evaluar su situación financiera. Dicha auditoría será remitida al MEIC y a la Junta Directiva Nacional del Banco Popular”.

Puede observarse desde la política externa que se debe evaluar la situación financiera de todo el proceso de gestión del FODEMIPYME, **en este artículo se establece la obligación de realizar una auditoría externa cuyos resultados serán remitidos al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y a la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, garantizando así la transparencia y el adecuado control sobre la gestión de los recursos.**

La ley n.º 8262 ha sufrido cambios, por lo que a continuación se da a conocer de una forma muy breve cuáles son estas reformas:

Del Decreto MEIC 39295 Reglamento a la Ley 8262 del 22 de junio de 2015 (General de toda la ley) se derivan las siguientes reformas a la ley:

-Reforma al Reglamento del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FODEMIPYME); decreto ejecutivo n.º 39278-MEIC del 22 de julio del 2015, publicado en el Alcance n.º 96 del Diario Oficial La Gaceta n.º 223 del 17 de noviembre del 2015 (ver apéndice 6).

-Reforma al reglamento en el Decreto MEIC 39837 Servicios de Desarrollo Empresarial de 19 de julio del 2016 (v.r apéndice 6)

Artículo 43.- Responsabilidades sobre el manejo de fondos para Servicios de Desarrollo Empresarial:

1. Entidades Proponentes:

- a. Administrar eficientemente los recursos de transferencias y velar por su buen uso.
- b. Cumplir con los objetivos del proyecto aprobado.

- c. Elaborar, revisar y evaluar informes de ejecución del proyecto, de acuerdo con los lineamientos de la Unidad Técnica del FODEMIPYME.
- d. Presentar a la Unidad Técnica del FODEMIPYME los informes de avance y los informes finales de cada proyecto, en un plazo no mayor a 15 días hábiles, según el estándar que ésta ha definido, quien deberá remitir esta información al MEIC.
- e. Presentar al MEIC el informe anual de gestión de apoyo a PYME, de acuerdo con el formulario que la DIGEPYME dispone para tal fin y que se encuentra en el Anexo No. 2 de este Reglamento.
- f. Dar seguimiento y evaluar el desarrollo de los servicios de desarrollo empresarial contratados.
- g. Gestionar el pago de los servicios de desarrollo empresarial, cuando corresponda (Alcance Digital La Gaceta 139, 2016)

-Última reforma al Reglamento del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FODEMIPYME), decreto MEIC n.º 42663 del 23 de marzo del 2021. Dependencia de la Junta Directiva Nacional art. 11 y 12 Ley 8262 (ver apéndice 8)

Esta última reforma ha permitido un mayor alcance, dando apertura a los emprendedores, el autoempleo, el productor agropecuario, modelos asociativos y la economía social, microcrédito y otros sectores prioritarios, jóvenes, proyectos liderados por mujeres, sector turismo y tecnologías.

Artículo 39. Uso de los recursos. Las transferencias de FODEMIPYME se utilizará para programas o proyectos o servicios de desarrollo no financiero, tales como: capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, estudios de factibilidad, innovación, investigación, transferencia tecnológica, pasantías, participación de feria de negocios, así como realizar investigaciones en diferentes actividades productivas y sociales tendientes a diseñar un sector empresarial eficiente y competitivo, brindando un beneficio a la PYME. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2020)

Según el artículo anterior, los recursos del fondo deben ser destinados exclusivamente a programas, proyectos y servicios de apoyo no financieros, capacitaciones, asistencias técnicas, ferias de negocio, entre otros. El objetivo central de esta iniciativa es fortalecer la competitividad y la eficiencia del sector empresarial, asegurando que las pymes puedan acceder a herramientas y conocimientos que les permitan desarrollarse de manera sostenible y contribuir al crecimiento económico del país.

- **Normativa Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**

La Junta Directiva Nacional del Banco Popular, en sesión n.º 5563 del 29 de mayo del 2018, modificó el Reglamento Operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (ver apéndice 9).

Artículo 1º-Del objeto:

Se dicta el presente Reglamento con fundamento en los artículos 2, 24, inciso b, 25, 34 y 40 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con el fin de establecer los lineamientos que permitan implementar los objetivos, mecanismos e instrumentos necesarios para el funcionamiento de los Fondos Especiales que se crean con este reglamento.

El Propósito de los Fondos Especiales es promover el desarrollo económico y social del país, por medio del otorgamiento de crédito y avales a personas físicas, jurídicas, organizaciones y empresas de la economía social solidaria con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. (Alcance Digital La Gaceta 125, 2018)

Este reglamento tiene como finalidad establecer disposiciones y lineamientos que regulan la administración, operación y control de fondos especiales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

El banco, como administrador de estos fondos, debe cumplir con normativas específicas establecidas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y otros entes reguladores.

Como parte del reglamento operativo del FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se establecen diversas normativas internas complementarias que regulan la gestión y administración de los fondos. Entre estas se incluyen varios manuales que sirven como guía operativa para la correcta aplicación de los recursos y procesos del fondo.

Entre los principales manuales se encuentran:

- Manual de directrices de crédito.
- Manual de directrices de arreglos de pago.
- Manual del operador de avales, cartera e individual.
- Manual de políticas de servicios de desarrollo empresarial.
- Y, recientemente, el manual del Covid 19, que incluyen disposiciones especiales adoptadas durante la pandemia para mitigar los fondos económicos en los sectores beneficiarios.

- **Regulaciones y supervisión de la Contraloría General de la República (CGR)**

Artículo 51. —Administración y uso de los recursos. La transferencia, administración y uso de los recursos del Fondo para el Financiamiento de Servicios de Desarrollo Empresarial, por tratarse de recursos públicos, se regirán de acuerdo con lo estipulado en la Ley N° 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; en la Ley N°7428, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República; en la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno y cualquier otra ley aplicable y sus respectivos Reglamentos; así como las Regulaciones sobre la fiscalización y el control de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación alguna, otorgados a sujetos privados por parte de entidades públicas, emitidas por la Contraloría General de la República.

Como bien se cita en el artículo 51 de este Reglamento, los recursos son destinados al financiamiento de servicio de desarrollo empresarial y se debe cumplir con las disposiciones legales vigentes debido a su naturaleza como fondos públicos. Asimismo, debe contar con regulaciones establecidas por la Contraloría General de la República, especialmente en lo referente a la fiscalización y control de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados por parte de las entidades públicas.

Por otra parte, en el oficio de la Contraloría General de la República DFOE-CAP-2721 del 9 de diciembre del 2024 se cita: (ver apéndice 10)

La Contraloría General llevó a cabo un seguimiento de la gestión pública acerca de la Gestión crediticia de los entes y órganos no supervisados, con el objetivo de determinar el estado de dicha gestión para el período comprendido entre el 01 de enero de 2021 al 31 de marzo de 2024 en 12 instituciones y 2 fideicomisos para el cumplimiento del fin público y en procura de generar información para la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. (oficio DFOE-CAP-2721, 2024)

Por lo anterior, se da a conocer cómo la Contraloría General de la República establece un seguimiento detallado sobre la gestión pública en materia de créditos otorgados a órganos no supervisados. Este seguimiento se realiza con el objetivo de garantizar que estos recursos cumplan con la finalidad pública y que se utilicen de manera eficiente y transparente.

Por lo tanto, la CGR juega un papel fundamental en la evaluación y supervisión de la gestión financiera de diversas entidades, incluyendo los fondos especiales administrados por el Banco Popular. Su normativa y fiscalización aseguran que la administración de estos recursos se realiza conforme a la legalidad y los principios de eficiencia, eficacia y control financiero.

2. Gestión y administración de los fondos especiales

- **Funcionamiento del FODEMIPYME dentro del Banco Popular y de Desarrollo Comunal**

Para entender cómo el Banco Popular y de Desarrollo Comunal administra los fondos especiales en función de su misión social, definiendo su naturaleza, objetivos y mecanismos de operación, es necesario revisar conceptos claves y teorías que respaldan esta investigación.

Gestión Social

Se refiere a la administración de recursos y políticas orientadas al desarrollo y bienestar de sectores vulnerables de la población. En el contexto del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, este concepto se vincula con la implementación de estrategias financieras que permitan a la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) acceder a financiamiento en condiciones favorables.

“La gerencia social debe avanzar en la preparación e implementación de modelos que garanticen a la comunidad de la plena transparencia y control sobre la marcha de los programas sociales” (Klikberg, 1999, p.168).

El autor señala que la gestión social debe garantizar transparencia en la distribución de los recursos, en este caso se analizará si el Banco Popular y de Desarrollo Comunal cumple con estos principios en la administración de los fondos especiales.

Gestión de fondos especiales

Son instrumentos financieros creados con fines específicos distintos de la operativa bancaria convencional. En el caso del FODEMIPYME, su propósito es facilitar garantías y créditos a mipymes que, debido a restricciones de garantía, no pueden acceder a financiamiento en condiciones favorables.

La Ley n.º 8262 regula estos fondos estableciendo criterios claros sobre los sectores beneficiados, el uso de los recursos y la responsabilidad del Banco Popular y de Desarrollo Comunal como entidad administradora. La correcta administración de estos fondos es clave para su sostenibilidad y éxito.

El FODEMIPYME en el Banco Popular se puede categorizar en tres fondos:

Fondo de Avaluos y Garantías

Es una herramienta que permite accesibilidad al crédito, ofreciendo garantía complementaria al empresario ante las entidades financieras operadores del FODEMIPYME. Los avaluos en el Banco Popular pueden ser en modalidad individual o de cartera.

Beneficios:

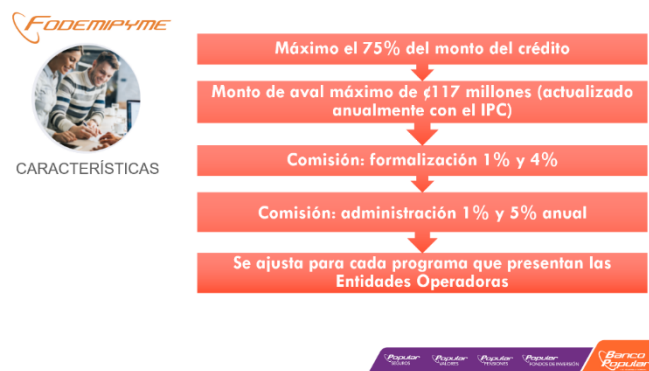
- Es un instrumento más efectivo para el desarrollo empresarial.
- Aumenta la inversión de las empresas.
- Aumenta la colocación de recursos por parte del sistema.

¿Cómo funciona?

Respalda parcialmente solicitudes de crédito de las mipymes ante alguna de las entidades operadoras autorizadas.

¿Para qué se utiliza?

Permite que muchos proyectos de financiamiento empresariales que tienen deficiencia en la garantía puedan ser cubiertos y financiados con el respaldo del FODEMIPYME.

Figura 2. Características

Fuente: Información suministrada por la Dirección del FODEMIPYME (2025) .

La Figura 2 da a conocer las condiciones y límites establecidos para los avales que otorga el FODEMIPYME, es decir si una empresa solicita un préstamo el fondo puede cubrir hasta el 75% de dicho crédito en caso de que la empresa no pueda pagar.

Por otra parte, ningún aval por crédito otorgado por el fondo puede superar los \$117 millones y en cuanto a la comisión, se cobra para cubrir los costos relacionados con la normalización del crédito o el aval, esto es un porcentaje sobre el monto de crédito o aval otorgado.

Fondos de Crédito

Hoy los fondos de crédito son un programa de apoyo financiero que atiende las necesidades de sectores tales como servicios, comercio, industria y agropecuario, como también se entiende el funcionamiento y las necesidades de las mipymes de tasas de interés competitivas y plazos de pago flexibles.

Planes de Inversión:

Figura 3. *Planes de Inversión en el Fondo Crédito*



Fuente: Información suministrada por el FODEMIPYME.

Los planes de inversión financiados por el fondo de crédito deben contemplar una serie de áreas claves que son esenciales para el desarrollo y fortalecimiento de las mismas empresas. Estas áreas incluyen:

-Capital de trabajo: Es el dinero necesario para financiar las operaciones diarias de la empresa, como la compra de inventario, pago de salario y otros gastos operativos.

-Capacitaciones: El fondo también debe destinar recursos para la formación y capacitación del personal, mejorando sus habilidades y conocimientos para que puedan ser más eficientes y productivos.

-Asistencia técnica: Se incluye la ayuda profesional que las empresas pueden necesitar para resolver problemas técnicos o mejorar procesos en el área específica del negocio.

- Desarrollo y transferencia tecnológica: Se refiere a la implementación de nuevas tecnologías o a la mejora de las existentes para aumentar la competitividad de las empresas. También implica compartir conocimientos sobre el uso de las nuevas tecnologías.

- Conocimiento, investigación y desarrollo: Implica la inversión en actividades que fomenten la innovación dentro de la empresa, como la investigación de productos, nuevos procesos o mercados.

- Desarrollo del potencial humano: Son acciones orientadas a mejorar las capacidades del equipo de trabajo incluyendo programa de desarrollo personal y profesional.

- Formación técnica profesional: Similar a la capacitación, pero más enfocada en la enseñanza de habilidades técnicas específicas que mejoren la especialización de los empleados.

- Proceso de innovación: Involucra la creación o mejora de productos, procesos de servicios para mantenerse competitivo en el mercado.

- Cancelación de deudas: Algunos planes pueden contemplar la posibilidad de utilizar el crédito para saldar deudas existentes, lo cual permite a las empresas mejorar su situación financiera.

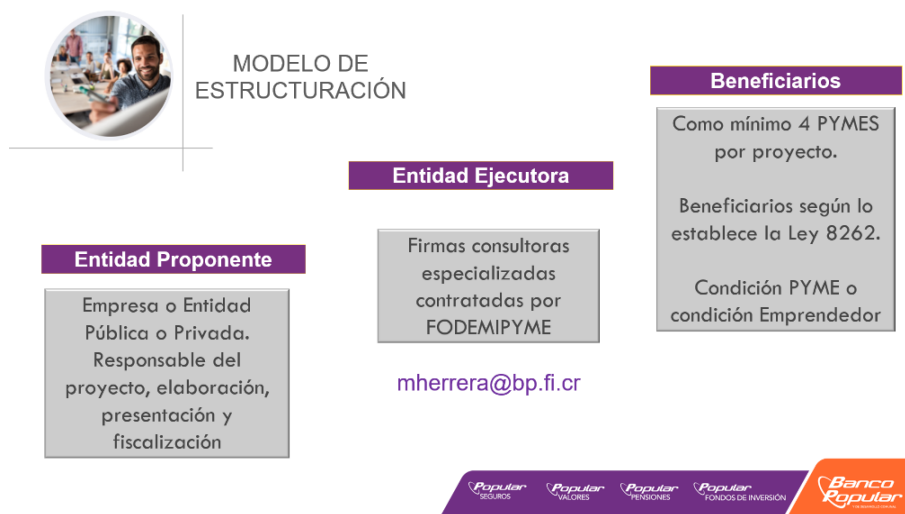
Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Los servicios de desarrollo empresarial son un mecanismo de apoyo creado para el fortalecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y empresas de economía social. El Banco Popular y de Desarrollo comunal pone al servicio de las empresas asistencia en distintas áreas como pasantía, investigación, asesorías, entre otros.

Los servicios de desarrollo empresarial son proyectos en beneficio de grupos de pymes u organizaciones sociales que requieren capacitarse, adquirir conocimiento, mejorar sus modelos de

gestión, realizar investigaciones, estudios de mercado o estudios técnicos, diseño de planes de trabajo, cierre de brechas digitales con fondos no reembolsables.

Figura 4. *Modelo de estructuración*



Fuente: Información suministrada por el FODEMIPYME.

Este modelo describe cómo se estructuran, gestionan y supervisan los proyectos financiados por el FODEMIPYME, asegurando que los beneficios lleguen a las empresas adecuadas y se cumpla con la legislación correspondiente.

- Entidad proponente: Se refiere a la entidad responsable de presentar y proponer el proyecto, este puede ser una empresa o una entidad pública o privada, su función es diseñar el proyecto y solicitar el financiamiento del FODEMIPYME, es el responsable de la elaboración y presentación de la propuesta del proyecto, así como de la fiscalización de su ejecución.
- Entidad ejecutora: Son firmas consultoras especializadas contratadas por el FODEMIPYME para llevar a cabo el proyecto, una vez aprobadas estas entidades ejecutoras se tiene la experiencia técnica necesaria para implementar los planes de desarrollo empresarial y ayudar a las mipymes a cumplir con los objetivos establecidos.

- Los beneficiarios: Se refieren a las empresas que se beneficiarán directamente de los proyectos, se señala que como mínimo deben ser cuatro pymes por proyecto. Estas empresas deben cumplir con los requisitos establecidos por la Ley 8262 y estar en condición de ser consideradas pymes o emprendedores para recibir el apoyo. La ley define los criterios específicos que una empresa debe cumplir para ser clasificada como pyme, como su tamaño, facturación o número de empleados.

Figura 5. Beneficiarios



Fuente: Información suministrada por el FODEMIPYME.

El FODEMIPYME está diseñado para atender distintos sectores productivos dentro del país, los beneficiarios se dividen en tres categorías, cada una con características específicas según su actividad económica y regulaciones que le aplican:

1. Micro, pequeñas y medianas empresas (miymes): Este grupo incluye negocios de diferentes sectores que cumplen con la definición de mipyme, según los parámetros establecidos en la legislación costarricense, estos beneficiarios deben contar con una certificación que valide su condición.

2. Pymes agropecuarias y de agricultura orgánica (pympas): Esta categoría está dirigida a emprendimientos de sector agropecuario y a productores que se dedican a la agricultura orgánica. El acceso a los fondos busca fortalecer la producción sostenible y el desarrollo del sector agrícola del país.
3. Empresas de economía social-modelos socioproductivos: Este grupo abarca iniciativas que tienen un enfoque social y productivo, promoviendo la inclusión económica de sectores vulnerables para acceder a los fondos, estos proyectos deben estar alineados con objetivos de impacto social y desarrollo comunitario.

Independientemente de la categorías a la que pertenezcan, los beneficiarios deben contar con una certificación oficial que avale su condición dentro del grupo correspondiente. Estas certificaciones pueden ser emitidas por diversas entidades gubernamentales:

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), certifica a las mipymes.
- Programa de apoyo a Pymes Agropecuarias (PYMPAS), avala proyectos agropecuarios.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), regula y certifica emprendimientos agrícolas.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), puede intervenir en la certificación de ciertos proyectos socioproductivos relacionados con empleo e inclusión social.

Casos de éxito

El FODEMIPYME ha impulsado el desarrollo de múltiples micro, pequeñas y medianas empresas en diversos sectores económicos, donde se ha facilitado el acceso al financiamiento y el desarrollo empresarial, se expondrá algunos casos emblemáticos de cómo estas empresas beneficiadas han logrado expandir sus operaciones, generando empleo y fortaleciendo la sostenibilidad financiera.

Estos éxitos reflejan la importancia de un adecuado seguimiento y acompañamiento por parte del Banco Popular, permitiendo que los emprendedores optimicen el uso de los recursos otorgados.

Gracias a los programas de capacitación, asistencia técnica e innovación financiados por el FODEMIPYME, sectores estratégicos como la producción sostenible y la economía digital han visto un crecimiento significativo en el apoyo del fondo, lo que evidencia su impacto positivo en el desarrollo económico del país.

4. Eficiencia operativa en la gestión de fondos

La eficiencia operativa, por otro lado, se relaciona con la rapidez y transparencia en la asignación de recursos, evitando trámites burocráticos excesivos o mal estado de los fondos.

Para evaluar si los fondos cumplen su propósito y si la gestión de recursos es efectiva se necesita investigar lo siguiente:

- **Procesos de asignación de recursos-criterios**

Figura 6. *Requisitos de Accesibilidad*

2

REQUISITOS DE ACCESIBILIDAD



- 
• Pago de Cargas Sociales
 Patrono o Trabajador Independiente
- 
• Cumplimiento Obligaciones Tributarias
 Renta, IVA
- 
• Riesgos de Trabajo
 Póliza de riesgos trabajo



Fuente: Información suministrada por el FODEMIPYME.

La asignación de los recursos sigue un proceso estructurado basado en criterios específicos para garantizar que los fondos se otorguen a empresas que cumplan con las condiciones establecidas. Uno de los principales filtros es el cumplimiento de requisitos de accesibilidad, los cuales buscan asegurar la formalidad y responsabilidad fiscal de las micro, pequeñas y medianas empresas beneficiarias.

Para acceder a los fondos, las mipymes deben cumplir al menos 2 de los 3 siguientes requisitos:

1. Pago de cargas sociales: La empresa o trabajador independiente debe estar al día con las obligaciones ante la Caja Costarricense de Seguro Social, lo que demuestra su compromiso con la seguridad social de sus empleados o consigo mismo como profesional independiente.
2. Cumplimiento de obligaciones tributarias: El negocio debe estar registrado y cumplir con el pago de impuestos sobre la renta y el impuesto al valor agregado (IVA). Esto permite verificar que las empresas operan dentro del marco fiscal y legal y contribuyen al desarrollo económico del país.
3. Póliza de riesgo del trabajo: La empresa debe contar con una póliza de riesgo de trabajo, asegurando la protección de sus empleados ante posibles accidentes laborales, este requisito refuerza la seguridad y bienestar del capital humano dentro de la organización.

Estos filtros permiten un uso más eficiente y transparente de los fondos, minimizando el riesgo de cumplimiento y garantizando que las empresas beneficiarias tengan un impacto positivo.

5. Impacto socioeconómico del FODEMIPYME

El impacto socioeconómico se refiere al grado de afectación o incidencia social que tiene el FODEMIPYME en la economía costarricense

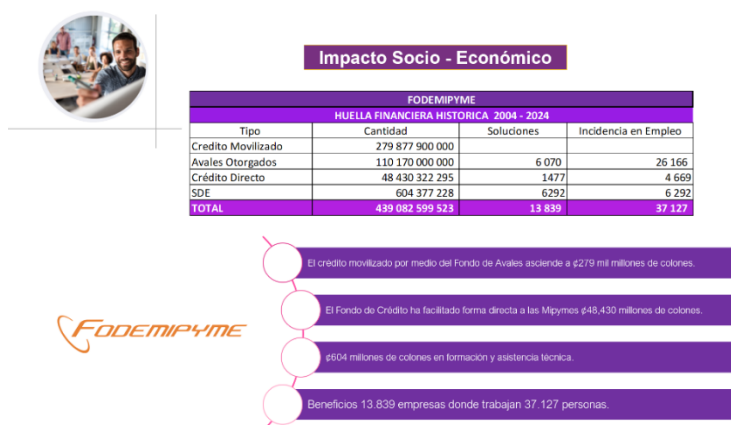
El impacto financiero de los fondos especiales se mide a través de indicadores, como lo son:

- Número de empresas beneficiadas.
- Incremento en generación de empleo.

La mayor cantidad de las pymes se ubica en el sector servicios con una participación del 43% de las pymes del país, al comercio se dedica el 41%; a la industria, el 11% y al sector de tecnologías, el 5%. Estos datos permiten pronosticar la gran empleabilidad que genera este tipo de negocios, aproximadamente 179.000 empleos a nivel nacional, además las pymes aportan un 11% del valor total de las exportaciones y un 32% al PIB (producto interno bruto). Las microempresas constituyen más del 73% del parque empresarial pyme, en todas las regiones del país, el 14% son medianas y el 13% son pequeñas (MEIC-INEC, como lo citó Benavides González, 2023, p.17).

Estos datos son fundamentales, ya que evidencian el impacto de las pymes en la generación de empleo, contribuyendo significativamente al desarrollo económico del país, su participación en distintos sectores y su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) reflejan su relevancia como motor de crecimiento y estabilidad laboral.

Figura 7. *Huella financiera histórica 2004-2024*



Fuente: Información suministrada por el FODEMIPYME.

Se describe el impacto socioeconómico en los últimos 20 años, donde el FODEMIPYME resalta como una herramienta de apoyo para las pymes en Costa Rica.

El crédito movilizado por medio de avales ha garantizado ₡279.877.900.000 en aval. lo que ha permitido a las empresas acceder a financiamiento con respaldo.

En el fondo de crédito ha proporcionado financiamiento directo por ₡48.430.322.295, facilitando el capital para las mipynes que crezcan y se consoliden.

En cuanto a la formación y asistencia técnica, ha destinado ₡604.377.228 para capacitar y asesorar a las empresas, asegurando que tengan las herramientas necesarias para su desarrollo.

Por último, en cuanto al impacto en las empresas y el empleo, los beneficiarios directos han sido 13.839 empresas que han recibido apoyo financiero técnico a través del FODEMIPYME y el impacto en el empleo en las empresas genera trabajo para 37.127 personas, lo que demuestra el efecto positivo del fondo en la generación y sostenibilidad del empleo.

Estos datos demuestran el impacto positivo y real que ha tenido el fondo en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. Gracias al apoyo financiero de miles de negocios, han podido acceder a créditos, mejorar sus capacidades y fortalecer el mercado.

En la página web de Banco Popular y de Desarrollo Comunal, según consta en la nota del 31 de octubre del 2024 se observa que:

- Se reconoce la labor del FODEMIPYME para llevar apoyo a miles de emprendedores del país.
- El Fondo ha propiciado la movilización de crédito productivo para más de 6000 mipymes por más de ₡275.000 millones.

- El FODEMIPYME destaca en el crecimiento integral de las garantías otorgadas y en crédito movilizado durante 2023, superando incluso a instancias de países como Brasil y Portugal.

El Fondo de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME), administrado por el Banco Popular, fue galardonado internacionalmente como el fondo de garantías con mayor crecimiento integral en el 2023, tanto en saldo avalado, garantías otorgadas y crédito movilizado al sector empresarial, posicionándose como un aliado estratégico para impulsar el desarrollo las MIPYMES.

El prestigioso reconocimiento “Pablo Pombo” – otorgado por la Red Iberoamericana de Garantías (REGAR) en la categoría de Instituciones – fue entregado durante la edición 27 del Foro Iberoamericano de Sistemas de Garantía y Financiamiento Pyme, llevado a cabo en Tegucigalpa, Honduras.

El FODEMIPYME destacó frente a instituciones de países como Brasil y Portugal, que ocuparon respectivamente el segundo lugar y tercer lugar en crecimientos para el 2023. (Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2024)

Figura 8. *Reconocimiento Internacional Pablo Pombo*



Fuente: imagen suministrada por el FODEMIPYME.

Por último, se establece la base conceptual y normativa para el análisis de la gestión de los fondos especiales, el Banco Popular de Desarrollo comunal, a través de la revisión de teorías sobre gestión social, financiamiento para mipymes y eficiencia operativa, ha identificado la importancia de evaluar el impacto de estos fondos y su administración.

En los siguientes capítulos se profundizará en el análisis, utilizando estos conceptos como referencia para la evaluación de la gestión y el impacto de fondos especiales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de obtener un análisis integral sobre la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el impacto del FODEMIPYME.

Acerca del método de investigación mixto, Roberto Hernández Sampieri y Christian Paulina Mendoza (2008) mencionan:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.45)

Desde la perspectiva cuantitativa, se recopilaron y analizaron datos relacionados con la asignación y el uso de los fondos, permitiendo evaluar la eficiencia operativa y el impacto socioeconómico en término empresarial y de generación de empleo. Para ello se emplearon estadísticas y encuestas estructuradas y datos financieros obtenidos de fuentes oficiales.

Por otro lado, el enfoque cualitativo permitirá comprender las percepciones y experiencia de los actores claves involucrados en la gestión y asignación de los fondos a través de entrevistas semiestructuradas con representantes del Banco Popular, beneficiarios y autoridades regulatorias. Se analizarán casos de éxito, desafío en ejecución de los fondos y oportunidades de mejora en los procesos.

La combinación de ambos enfoques proporcionará una visión más amplia y profunda del fenómeno estudiado, permitiendo contrastar información objetiva con experiencia subjetiva de los

participantes, lo que contribuirá a una evaluación más precisa y fundamentada de la gestión social del Banco Popular a través del FODEMIPYME.

3.2. Método de la investigación

El método o diseño, según Hernández et. al. (2014), “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128).

El estudio emplea un método de investigación descriptiva y explicativa con el objetivo de analizar la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal a través del impacto de los fondos especiales en particular, el del FODEMIPYME.

Desde un enfoque descriptivo, se busca caracterizar el funcionamiento, administración y regulación de lo de los fondos detallando los procesos de asignación de recursos, los criterios de accesibilidad y los mecanismos de control implementados. Esto permitirá documentar el marco normativo, operativo y financiero que rige la gestión de los fondos especiales, proporcionando una base estructurada para su análisis.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan “una investigación descriptiva se enfoca en especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a análisis.” (p.95)

Por otro lado, el enfoque explicativo tiene como propósito analizar la relación entre la asignación de estos fondos y su impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas beneficiarias. Se investigará cómo la eficiencia operativa, la transparencia en la gestión y el cumplimiento normativo influyen en el éxito y en las dificultades de estos programas de financiamiento, permitiendo identificar áreas de mejora en su ejecución.

Para lograr un análisis integral, el estudio adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El análisis cuantitativo se fundamentará en la revisión de informes financieros, encuestas y datos estadísticos relacionados con la asignación y uso de los recursos. En complemento, el análisis cualitativo se enfocará en la realización de entrevistas a funcionarios claves, así como en el estudio de casos de éxito y desafíos en la gestión de los fondos.

Esta combinación metodológica permitirá no sólo evaluar el impacto financiero y social de los fondos especiales, sino también comprender las dinámicas internas de su administración y los retos asociados a su implementación, proporcionando una visión completa del fenómeno estudiado.

3.3 Fuentes de Información

Para el desarrollo de esta investigación se emplearán diversas fuentes de información clasificadas en primarias y secundarias, con el fin de obtener datos confiables y relevantes sobre la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el impacto de los fondos especiales de desarrollo, en especial del FODEMIPYME.

3.3.1 Fuentes Primarias

Son todos aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación. En este caso, los datos provienen directamente de la población o una muestra de esta. Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Soberón & Acosta, 2009, p.2)

La presente investigación empleó las siguientes fuentes primarias:

-Entrevistas semiestructuradas: A funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en particular al director del FODEMIPYME, al presidente de la Junta Directiva Nacional y a un funcionario de la Auditoría Interna.

-Encuestas o cuestionarios dirigidos a beneficiarios de los fondos especiales, en especial del FODEMIPYME, con el propósito de evaluar el impacto en términos de crecimiento empresarial y generación de empleo.

-Observación documental de informes internos del Banco Popular relacionados con la administración y asignación de los fondos.

3.3.2. Fuentes Secundarias

Son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc. (Soberón & Acosta, 2009, p.2)

La presente investigación utilizará las siguientes fuentes secundarias:

-Normativa legal y regulatoria: La Ley n.º 8262 (ver apéndice 5) y sus reformas, así como otras disposiciones relacionadas con la administración de los fondos especiales.

-Oficio de la Contraloría General de la República, que ofrece información sobre la supervivencia, supervisión y fiscalización de estos fondos (ver apéndice 10).

-Informes de estados financiero y cartas de gerencia elaborados por la auditoría externa (ver apéndice 11).

-Información en informes de gestión elaborados por el área del FODEMIPYME del Banco Popular y por el representante del sector comunal de la Junta Directiva Nacional.

-Información de la página web del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

-Bibliografía sobre el tema de estudio.

3.4 Variables o Unidades de Análisis

Hernández et al. (2014) explican que la definición conceptual consiste en brindar el significado teórico; en tanto que la operacional contempla las actividades u operaciones aplicadas en la investigación para medir variables, y la instrumental indica cuáles ítems del instrumento guardan relación con la variable.

Variable n.º 1

Objetivo General	Variable n.º 1	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Evaluar la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal a través del impacto del Fondo de Desarrollo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), con el fin de determinar la eficacia en la asignación, control y seguimiento de los recursos destinados a las poblaciones definidas en la Ley n.º 8262.	-Concepto de gestión social. -Impacto del FODEMIPYME. -Ley n.º 8262.	Para efectos de la presente investigación se considera gestión social a la administración de recursos y políticas orientadas al desarrollo y bienestar de sectores vulnerables de la población. -Se considera que el impacto se refiere al grado de afectación o incidencia social que tiene el FODEMIPYME en la economía costarricense. -Se considera la Ley 8292, conocida como la “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas”, que establece en el artículo 8 la creación del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME).	Para efectos de esta investigación se considera factor positivo si el 90% o más de los entrevistados tienen conocimiento sobre el FODEMIPYME.	Entrevistas semiestructuradas: A funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en particular al director del FODEMIPYME, al presidente de la Junta Directiva Nacional y a un funcionario de la Auditoría Interna. Encuestas o cuestionarios dirigidos a beneficiarios de los fondos especiales, en especial del FODEMIPYME, con el propósito de evaluar su impacto en términos de crecimiento empresarial y generación de empleo.

Variable N° 2

Objetivos específicos	Variable n.º 2	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
1. Analizar el nivel de cumplimiento del FODEMIPYME con los criterios establecidos en la Ley n.º 8262 y la normativa interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	-Nivel de cumplimiento. -Normativa interna.	Para efectos de la presente investigación se considera nivel de cumplimiento el verificar si los fondos cumplen con los criterios y requisitos establecidos en la Ley 8262 y en la regulación interna. Para efectos presente investigación se considera normativas internas complementarias que regulan la gestión y administración de los fondos.	Para efectos de esta investigación se considera factor positivo si el 90% o más de los entrevistados divulgan con información certera sobre la eficiencia y efectividad del FODEMIPYME. bajo las normas establecidas.	Entrevistas semiestructuradas: Con funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en particular al director del FODEMIPYME y a un funcionario de la Auditoría Interna del Banco.

2. Identificar el grado de eficiencia operativa en la gestión de asignación, monitoreo y control de los recursos del FODEMIPYME, asegurando transparencia y optimización de los procesos.	-Eficiencia operativa. -Asignación, monitoreo y control.	Para efectos de la presente investigación se considera eficiencia operativa la rapidez y transparencia en la asignación de recursos, evitando trámites burocráticos excesivos o mal estado de los fondos. Para efectos de la presente investigación se consideró la asignación, el monitoreo y el control un proceso estructurado basado en criterios específicos, de seguimiento y control para garantizar que los fondos se otorguen a empresas que cumplan con las condiciones establecidas.	Para efectos de esta investigación se considera factor positivo si el 90% o más de los entrevistados y encuestados divulgan con información certera en términos de eficiencia operativa y la asignación, monitoreo y control del FODEMIPYME.	Entrevistas semiestructuradas: A funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en particular al director del FODEMIPYME.
--	---	---	---	---

3. Medir el impacto socioeconómico generado por el FODEMIPYME en los sectores beneficiarios, en términos de crecimiento empresarial y generación de empleo.	-Beneficiarios. -Crecimiento empresarial.	Para efectos de la presente investigación se considera beneficiarios a distintos sectores productivos dentro del país, los beneficiarios se dividen en tres categorías, cada uno con características específicas según su actividad económica y regulaciones que le aplican. -Se considera crecimiento empresarial a las organizaciones sociales que requieren capacitarse, adquirir conocimiento, mejorar sus modelos de gestión, realizar investigaciones, estudios de mercado o estudios técnicos, diseño de planes de trabajo, cierre de brechas digitales, con fondos no reembolsables.	Para efectos de esta investigación se considera factor positivo si el 90% o más de los entrevistados y encuestados divulgan información certera en términos de impacto socioeconómico del FODEMIPYME.	Entrevistas semiestructuradas: A funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en particular al director del FODEMIPYME. Encuestas o cuestionarios dirigidos a beneficiarios de los fondos especiales, en especial del FODEMIPYME, con el propósito de evaluar su impacto en términos de crecimiento empresarial y generación de empleo.
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Instrumentos

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, como primera etapa se emplearán diversas herramientas que permitan obtener información detallada y fundamentada sobre la gestión del FODEMIPYME en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Los instrumentos seleccionados se basan en la combinación de técnicas de observación directa, estudio bibliográfico y recolección de información cualitativa y cuantitativa mediante entrevistas y encuestas.

Por consiguiente, se aplicó el método de observación directa de los procesos administrativos y operativos relacionados con la asignación y gestión del fondo especial. Esta técnica permite comprender cómo se complementan los procedimientos de la práctica y evaluar su eficiencia.

Seguidamente se llevará a cabo un análisis documental que incluirá leyes, reglamentos, informes de gestión, informes de la Contraloría General de la República y publicaciones especializadas. El objetivo es comprender los antecedentes, la evolución y la normativa vigente del FODEMIPYME, proporcionando un marco teórico sólido para el estudio.

Luego, dentro de la recopilación cualitativa, se realizará entrevistas de forma presencial con un cuestionario diseñado específicamente (ver apéndices 1, 2 y 3), con el propósito de obtener información detallada sobre el proceso de inicio de la ley y gestión, asignación, evaluación y control del FODEMIPYME, dichas entrevistas se realizarán a las siguientes personas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal:

- Al presidente de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular: Para conocer los antecedentes legislativos de la Ley 8262, su propósito inicial y su evolución a lo largo del tiempo.

-Al director del FODEMIPYME: Para conocer información detallada sobre el funcionamiento y administración del fondo, los mecanismos de control y evaluación, así como los desafíos y limitaciones.

-A funcionario de la Auditoría Interna: Con el fin de comprender los mecanismos de supervisión, control y evaluación de la correcta utilización de este fondo especial.

De igual forma, se aplicará una pequeña encuesta estructurada a beneficiarios del FODEMIPYME con el fin de obtener información sobre su experiencia en el acceso a los fondos, los beneficios obtenidos y los desafíos enfrentados en el proceso.

3.6. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

De acuerdo con Sandín (2003), este es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que permite mejorar la comprensión de un fenómeno de interés particular.

El proceso de recolección y análisis de datos en esta investigación se desarrolló en varias etapas para garantizar la rigurosidad y validez de los resultados.

1. Recolección de datos: Se utilizan diversas técnicas e instrumentos para obtener información relevante sobre la gestión del FODEMIPYME:
 - Observación directa: Se realiza una revisión detallada de documentos, oficios informes financieros, informes de gestión y normativas internas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
 - Estudio bibliográfico: Se analizan antecedentes normativos, estudios previos y documentación sobre la evolución del FODEMIPYME.

- Entrevistas semiestructuradas: Se entrevista al director del FODEMIPYME, al presidente de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y a un funcionario de la Auditoría Interna para obtener información sobre inicios, administración, impacto y desafíos del fondo.
 - Encuestas a beneficiarios: Se aplicará un cuestionario a una muestra de beneficiarios del fondo para conocer su experiencia con la asignación de recursos y el impacto en sus negocios.
2. Análisis de datos: Una vez recopilada la información, se lleva a cabo un proceso de análisis que incluye:
- Análisis cualitativo: Se emplea la técnica de análisis de contenido para identificar patrones, tendencias y factores claves en la respuesta de las entrevistas. Se busca interpretar las experiencias y opiniones de los entrevistados en relación con los objetivos de estudio.
 - Análisis cuantitativo: Se procesan los datos obtenidos en las encuestas mediante herramientas estadísticas para identificar tendencias y correlaciones sobre la eficiencia del fondo y su impacto en las mipymes, a saber:

Universo: Compuesto por algunas mipymes que han recibido financiamiento o apoyo del FODEMIPYME.

Población: Beneficiarios específicos del FODEMIPYME que han accedido a los recursos en un período de 5 años.

Método muestral: Dado que no se cuenta con acceso a la totalidad de la base de beneficiarios se opta por un muestreo no probabilístico por conveniencia, permitiendo seleccionar participantes según su accesibilidad y su representatividad

en función de criterios como tipo de apoyo recibido y nivel de éxito en la implementación de los recursos.

- Validación cruzada: Se contrastan los resultados de las diferentes fuentes de información (documentación, entrevistas y encuestas) para validar los hallazgos y garantizar la coherencia de la investigación.

Por último, a partir de esta información se formulan varias conclusiones y recomendaciones fundamentadas que contribuyan a mejorar la eficiencia en la asignación, control, evaluación y seguimiento de los recursos destinados a las mipymes, esto con la finalidad de que los resultados obtenidos sirvan de base para proponer estrategias que optimicen la administración de los fondos y maximicen su impacto en los sectores beneficiarios.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como parte de la recolección de datos cualitativos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas de manera presencial a dos actores claves vinculados con la gestión de los fondos especiales del Banco Popular. La primera entrevista fue dirigida al señor Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, presidente de la Junta Directiva del Banco Popular, actor clave en la creación de la Ley n.º 8262 (ver apéndice 1), quien brindó información especial como aporte relevante de los objetivos de esta investigación.

La segunda entrevista fue dirigida al señor Mauricio Arias Ramírez, director ejecutivo del Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME) (ver apéndice 2), quien brindó información valiosa sobre los criterios de accesibilidad, el proceso de asignación de recursos y los principales desafíos operativos del fondo.

Asimismo, se llevó a cabo una tercera entrevista dirigida a la señora Maritza Gómez Artavia, directora de Auditoría de Negocios de la Auditoría Interna del Banco (ver apéndice 3), con el fin de profundizar en los mecanismos de control, las evaluaciones realizadas y las recomendaciones institucionales sobre el uso de los recursos públicos destinados a las mipymes.

Las tres entrevistas fueron fundamentadas para complementar la información normativa y documental analizada, así como para triangular los datos obtenidos desde distintas fuentes. Las entrevistas se transcribieron, se categorizaron temáticamente y se presentan como insumo clave en este capítulo.

4.1 Análisis de la entrevista al presidente de Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Con el propósito de conocer la visión institucional de alto nivel sobre la Ley 8262 y el impacto de los fondos especiales, se entrevistó al señor Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, presidente del Banco Popular (entrevista personal, junio 2025, ver apéndice 1)

A continuación, se presentan los principales aportes identificados:

a) Motivación y retos en la creación de la Ley n.º 8262

El presidente mencionó que en sus inicios la Ley n.º 8262 carecía de plena operatividad debido a la ausencia de reformas complementarias, fue con el impulso del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) que se logró articular un modelo más estructurado tomando como referencia esquemas como el FODEMIPYME. Entre los principales retos, destacó la necesidad de que la Ley no priorizara la rentabilidad, sino más bien la sostenibilidad de los fondos, aspecto fundamental para el enfoque social del Banco.

b) Evolución de la implementación de la Ley

Según su perspectiva, la implementación de la Ley, 8262 ha evolucionado positivamente. El enfoque ha sido cada vez más desarrollado, exitoso y estructurado, particularmente en el ámbito de atención a las pymes, lo cual ha permitido consolidar la gestión de los fondos especiales con una lógica empresarial, pero con sentido social.

c) Cumplimiento de objetivos sociales y económicos

El presidente reconoce que aún hay objetivos pendientes de cumplimiento, así como recursos por colocar, lo cual forma parte de la evaluación natural del fondo. Considera que es un proceso dinámico que debe seguir ajustándose a las necesidades del sector productivo nacional.

d) Mejoras necesarias para optimizar la administración

El principal ajuste recomendado fue permitir una mayor libertad administrativa, de modo que los fondos no dependan totalmente de la estructura operativa del Banco. Esta autonomía facilitaría la toma de decisiones más ágiles y una gestión más eficaz alineada al propósito de los fondos.

e) Rol del Banco Popular en el desarrollo económico y social.

Finalmente, el señor Sánchez destacó que el Banco Popular tiene una responsabilidad mayor que otras entidades financieras, ya que cumple una función social única. Enfatizó que pocos bancos están orientados directamente al desarrollo económico y social como lo está el Banco Popular, razón por la cual se le exige más a nivel institucional.

4.2. Análisis de la entrevista al director del FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Con el objetivo de conocer a profundidad los mecanismos de control, evaluación y rendición de cuentas del FODEMIPYME, se realizó una entrevista semiestructurada al señor Mauricio Arias Ramírez , director de dicho fondo (entrevista personal, junio 2025, ver apéndice 2), quien brindó aportes sustanciales en torno al funcionamiento interno y externo y los desafíos de la gestión pública eficiente de estos recursos.

A continuación, se detallan los principales hallazgos derivados del análisis cualitativo de sus respuestas.

a) Mecanismo de control interno y seguimiento

El director destacó que el control en el FODEMIPYME no se limita a barreras defensivas, sino que inicia desde la selección y capacitación del personal, la documentación de procesos, el uso de tecnología y el seguimiento permanente de la calidad crediticia. Se identifican controles en múltiples niveles, incluyendo manuales actualizados trimestralmente, evaluaciones de riesgos mediante mapas de calor, bitácoras digitales y herramientas de auditorías automatizadas.

b) Auditorías y evaluaciones externas.

FODEMIPYME es sujeto de diversas auditorías, tanto internas como externas. Internamente la auditoría institucional ejecuta revisiones anuales conforme a un plan consensuado con la administración. Externamente se realizan auditorías financieras

anuales con enfoque en estados financieros, cumplimiento de normativa contable y gestión de riesgos. Además, la Contraloría General de la República lleva a cabo fiscalizaciones aleatorias, garantizando la transparencia en el uso de recursos públicos y el cumplimiento de la Ley n.º 8262.

c) Acciones ante el uso inadecuado de los fondos

El señor Arias indicó que, en caso de uso indebido de los recursos por parte de los beneficiarios, el FODEMIPYME aplica el Reglamento Operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en su artículo 44 (ver apéndice 9) , que establece una advertencia formal y un plazo para corregir la situación. De no atenderse, se imponen sanciones como el aumento de la tasa de interés o el cobro inmediato de la operación mediante ejecución de garantías.

d) Participación de las poblaciones beneficiarias.

Aunque los beneficiarios no participan directamente en el diseño normativo, su retroalimentación es considerada en programas de capacitación, estudios de impacto y acompañamientos técnicos diseñados por los servicios de desarrollo empresarial. Esto permite que los planes de inversión estén alineados a las necesidades reales de las pymes.

e) Mecanismo de rendición de cuentas

El señor Arias acotó que este fondo implementa estrategias de comunicación proactiva como boletines, videos, campañas en redes sociales, reportajes de casos exitosos y difusión de resultados a grupos claves como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), la Junta Directiva Nacional y la Contraloría General de la República. Se utilizan, además, los informes Global Reporting Initiative (GRI), memorias anuales y el sitio web institucional como herramienta de rendición de cuentas.

4.3. Análisis de la encuesta aplicada a la Auditoría Interna del Banco Popular

Como parte del proceso de análisis institucional del FODEMIPYME, se entrevistó a la directora de la Auditoría de Negocios, Sra. Maritza Gómez Artavia, de la Auditoría Interna del Banco Popular (entrevista virtual, junio 2025, ver apéndice 3), con el objetivo de conocer la valoración técnica que este órgano realiza sobre el funcionamiento del fondo, su mecanismo de control y los desafíos detectados en los procesos de fiscalización.

Con respecto a la evaluación del proceso de implementación del fondo, la entrevistada señaló que el FODEMIPYME ha formado parte del universo auditable del despacho desde hace más de 15 años y que se le han realizado auditorías operativas, especiales y financieras en sus componentes de créditos, avales y transferencia. Esto evidencia que el fondo ha estado sujeto a seguimiento constante desde la perspectiva de control interno.

Sobre los mecanismos de control verificados, se mencionó que el fondo cuenta con una base normativa sólida, compuesta por ley, reglamento y procedimientos internos. Sin embargo, se indicó que, si bien ha habido una evolución positiva en la aplicación de esta normativa, aún existen oportunidades de mejora que permitan fortalecer la estructura de control.

Entre los principales hallazgos identificados en las auditorías, se destacan deficiencias en los instrumentos de planificación estratégica, retos en el cumplimiento normativo en materia de crédito y avales, así como observaciones sobre la metodología y estimación de la cartera de crédito.

En cuanto a las recomendaciones emitidas, la Sra. Gómez recalcó que todas las sugerencias parten de la normativa vigente del fondo y buscan asegurar tanto la trazabilidad como la transparencia en la gestión de los recursos públicos.

Finalmente, se subrayó que uno de los principales desafíos institucionales es fortalecer la estrategia de colocación de los recursos del fondo y particularmente en lo referente a la gestión de

avales, el componente de crédito y los servicios de desarrollo empresarial para alcanzar de manera más efectiva a las poblaciones meta definidas por la Ley n.º 8262.

4.4. Análisis de la encuesta a los clientes de FODEMIPYME en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Con el objetivo de obtener una perspectiva directa sobre el impacto, la efectividad y las áreas de mejora del FODEMIPYME, se aplicó una encuesta a una muestra de 16 personas empresarias beneficiarias del programa (ver apéndice 4). Esta herramienta permitió recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre características sociodemográficas, condiciones de sus negocios, nivel de conocimiento sobre el fondo, aplicación de los recursos, impacto percibido, acompañamiento institucional recibido, así como su nivel de satisfacción y sugerencia para el mejoramiento del proceso.

Los datos obtenidos permiten completar el análisis institucional y normativo con la voz de quienes forman parte del público objetivo definido por la Ley n.º 8262, lo cual resulta clave para evaluar la pertinencia y efectividad de los mecanismos implementados por el fondo.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados agrupados por dimensiones relevantes.

4.4.1 Características de las personas encuestadas

Tabla 1: Distribución de los encuestados según sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	37,5%
Masculino	10	62,5%

Fuente: propia, tomada de la encuesta.

De las 16 personas encuestadas, el 62,5% se identificó como de sexo masculino y el 37,5% como femenino. Esto indica que la mayoría de los encuestados beneficiarios son hombres, lo que

podría estar relacionado con la composición del grupo de personas emprendedoras o con acceso al fondo en el periodo analizados.

Tabla 2: Nacionalidad de los encuestados

Nacionalidad	Frecuencia	Porcentaje
Costarricense	15	93,7%
Guatemalteca	1	6,3%

Fuente: propia, tomada de la encuesta.

En el procesamiento de datos, todas las respuestas que indicaban “CR”, “Costa Rica”, “costarricense” o variantes tipográficas fueron unificadas bajo la categoría “Costarricense” por tratarse del mismo país de origen.

En cuanto a la nacionalidad, un 93,8% indicó ser costarricense y un 6,3% guatemalteca.

El resultado de la nacionalidad refleja que la gran mayoría de los beneficiarios encuestados son de nacionalidad costarricense, lo cual es coherente con el hecho de que el FODEMIPYME está dirigido principalmente al sector mipyme nacional.

Tabla 3: Rango de edad de los encuestados

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
25-35 años	3	18,8%
36-46 años	5	31,3%
47-57 años	6	37,5%
58-68 años	2	12,5%

Fuente: propia, tomada de la encuesta.

En relación con la edad, la mayoría de las personas beneficiarias del fondo se concentran entre los 36 y 57 años. El rango de 47 a 57 años representa el 37,5% de los encuestados, seguido por el grupo de 36 a 46 años con un 31,3%. El grupo de 25 a 35 años constituye el 18,8% y el de 58 a 68 años, el 12,5%.

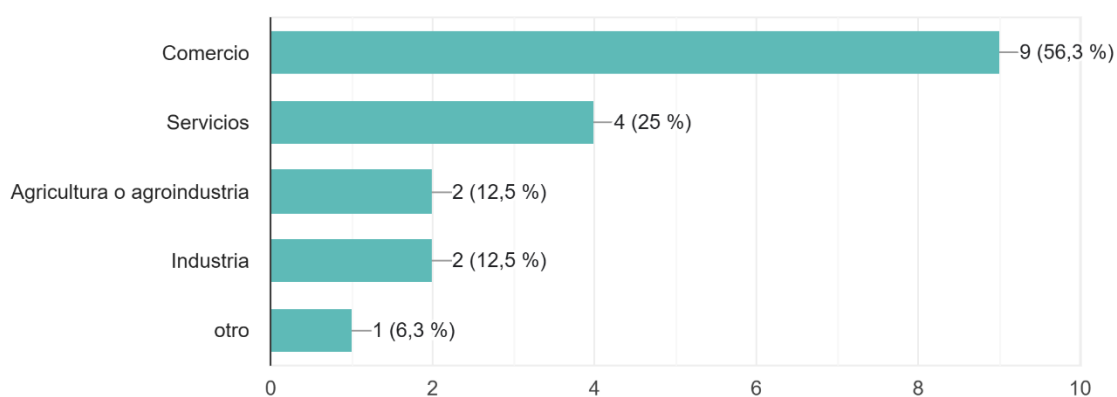
Estos datos evidencian que la mayoría de los beneficiarios encuestados se encuentra en los rangos de 36 a 57 años (68,8%), lo cual refleja una concentración de apoyos del fondo en personas adultas que posiblemente ya cuentan con experiencia en el manejo de sus negocios o emprendimientos. El grupo de personas jóvenes (25 a 35 años) representa una minoría, lo que podría considerarse un área de oportunidad para ampliar el impacto del fondo en poblaciones emprendedoras más jóvenes.

4.4.2 Características del Negocio

Gráfico 1: Sector al que pertenece el negocio

1. ¿A qué sector pertenece su negocio?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

Con respecto al sector de actividad, el 56,3% de las personas encuestadas indicó pertenecer al sector comercio, el 25% al de servicios, el 12,5% a agricultura o agroindustria, otro 12,5% a industria y un 6,3% a otro tipo de sector.

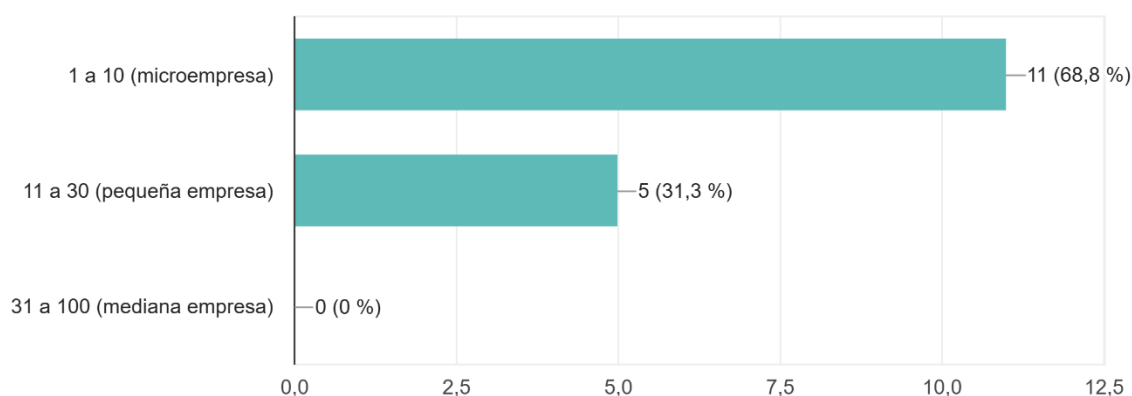
Esto muestra que el sector comercio representa la mayoría de los beneficiarios, lo cual es coherente con estructura económica de las pymes en Costa Rica, donde este sector tiene una fuerte

presencia. Sin embargo, también se refleja una menor participación de sectores estratégicos como la agroindustria e industria, lo cual puede sugerir la necesidad de fomentar políticas más diferenciadas o acompañamientos específicos para lograr mayor equidad sectorial en el acceso al fondo.

Gráfico 2: Tamaño de la empresa, según número de empleados

2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa actualmente?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

En cuanto al tamaño de la empresa, el 68,8% corresponde a microempresas (1 a 10 personas empleadas), y el 31,3% a pequeñas empresas (11 a 30 personas empleadas).

Ninguna persona encuestada indicó pertenecer a una mediana empresa (31 a 10 personas), lo que evidencia un enfoque mayoritario del fondo en las unidades más pequeñas del tejido empresarial.

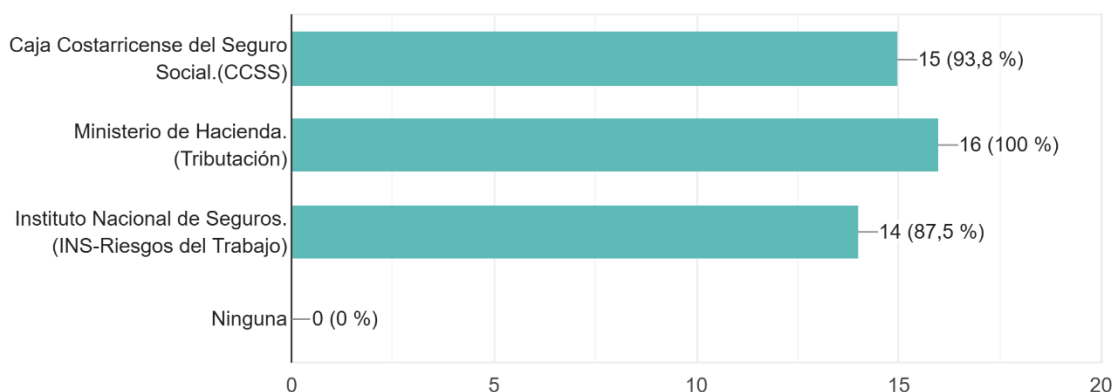
Este resultado indica que el mayor impacto del FODEMIPYME se concentra en el segmento de microempresa, que representa más de dos tercios del total encuestado. Esto coincide con el objetivo social del fondo, que prioriza el apoyo a unidades productivas más vulnerables y con menores recursos. La ausencia de beneficiarios medianos en la muestra puede interpretarse

como una señal de que el fondo en su implementación ha estado más orientado a negocio de menor escala, posiblemente por sus criterios de elegibilidad o los montos del financiamiento ofrecidos.

Gráfico 3: Entidades en las que está inscrita la empresa

3. De las siguientes entidades en cuál está formalmente inscrito? Marque las que apliquen.

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

En lo referente a formalización, el 100% de las personas encuestadas afirmó estar inscrita ante el Ministerio de Hacienda, el 93,8% ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el 87,5% ante el Instituto Nacional de Seguros (INS).

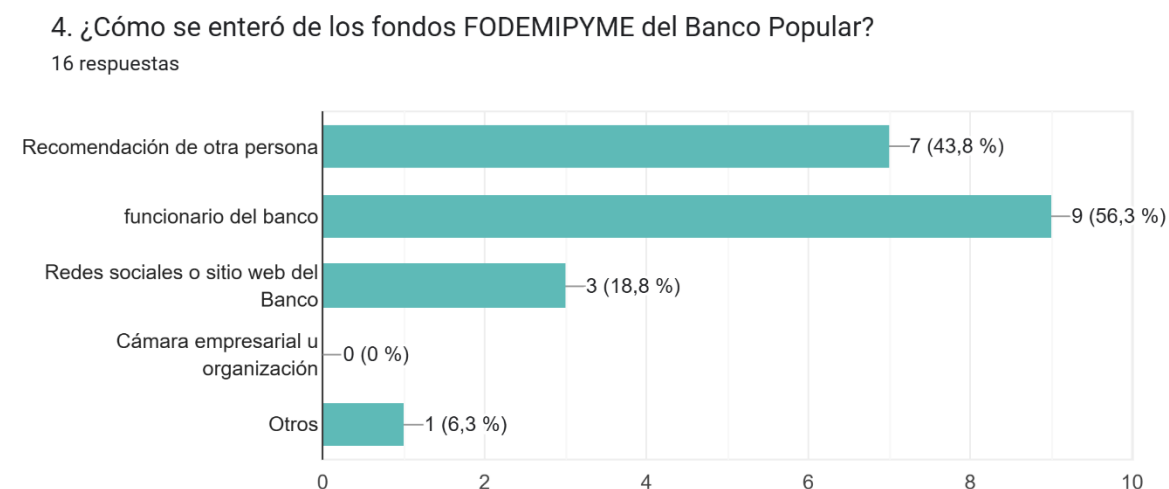
Este resultado muestra un alto nivel de formalización entre las empresas encuestadas, lo cual es coherente con los requisitos mínimos de elegibilidad para acceder a fondos como el FODEMIPYME. El 100% de cumplimiento con el Ministerio de Hacienda indica que todas las empresas están registradas como contribuyentes, mientras que la alta inscripción en la Caja Costarricense de Seguro Social y el INS sugiere una conciencia significativa sobre las obligaciones laborales y de riesgo del trabajo, reforzando el compromiso social del proyecto.

Sin embargo, el hecho de que no todas estén registradas en el INS o en la CCSS podría reflejar situaciones como: procesos de formalización aún en curso, actividades económicas con bajo nivel de exposición al riesgo y emprendimientos unipersonales sin colaboradores.

Este análisis también puede orientar futuras acciones del fondo hacia la promoción de la formalización completa, especialmente en áreas como riesgos laborales y seguridad social.

4.4.3 Información y acceso al fondo

Gráfico 4: Medio por el cual conoció sobre el FODEMIPYME



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

Al indagar sobre cómo se enteraron del FODEMIPYME, el 56,3% indicó haber recibido información directamente de funcionarios del Banco, mientras que el 43,8% lo conoció mediante recomendaciones de otras personas. Solo el 18,8% mencionó haberlo conocido por redes sociales o el sitio web del Banco, y ninguna persona indicó haberse enterado por cámaras empresariales.

Los resultados reflejan que el canal principal de información sigue siendo el contacto directo con funcionarios del Banco, lo cual resalta el papel clave del personal bancario en la

promoción de los fondos. Le sigue la recomendación de otras personas, lo que evidencia la importancia del boca a boca como medio de divulgación, posiblemente derivado de experiencias positivas previas.

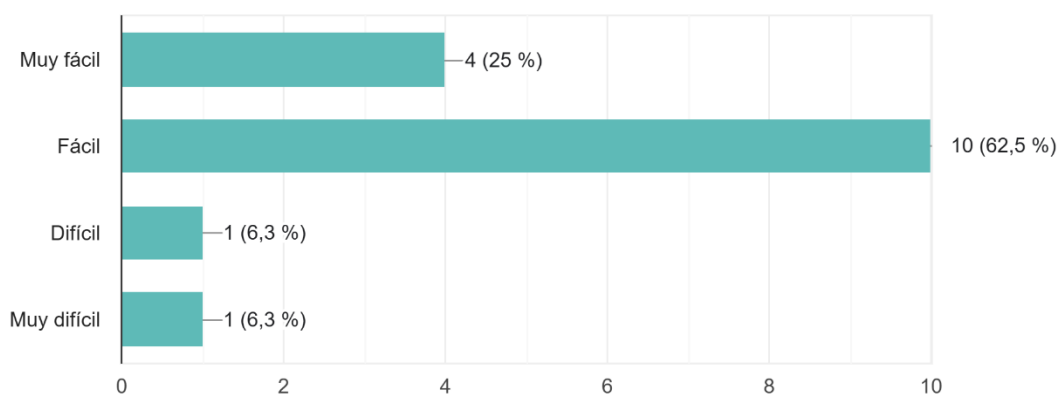
El bajo uso de canales digitales (solo el 18,8%) sugiere que, si bien existe presencia en línea, no ha sido suficientemente efectiva en llegar a los beneficiarios actuales. Por otro lado, la ausencia de respuestas en el uso de cámaras empresariales u organizaciones revela una oportunidad desaprovechada para fortalecer alianzas estratégicas de comunicación con actores clave en el ecosistema empresarial.

Esto puede implicar, para la gestión del fondo, reforzar la capacitación de funcionarios como embajadores de los fondos, potenciar estrategias digitales de comunicación que capten la atención de nuevas empresas y establecer convenios con cámaras empresariales y organizaciones sectoriales para ampliar el alcance del fondo en sectores estratégicos.

4.4.4 Facilidad para acceder al fondo

Gráfico 5: Facilidad para cumplir con los requisitos del fondo

5. Qué tan fácil o difícil le resultó cumplir con los requisitos de acceso al fondo de FODEMIPYME?
16 respuestas



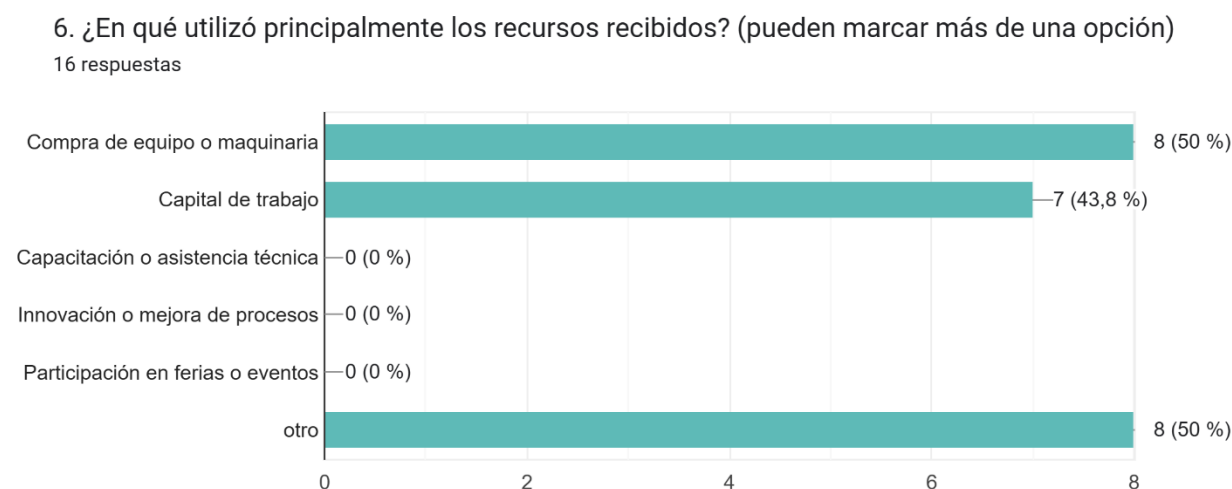
Fuente: propia, tomada de la encuesta.

Al consultar sobre el nivel de facilidad para cumplir con los requisitos de acceso al FODEMIPYME, el 62,5% de las personas encuestadas indicó que el proceso le resultó fácil, mientras que el 25% lo calificó como muy fácil. Solo un 6,3% lo percibió como difícil y el otro 6,3% como muy difícil.

Estos resultados reflejan una valoración mayoritariamente positiva del proceso de acceso, aunque se evidencia algunos casos puntuales en los que los requisitos pudieron haber representado una barrera. Esto refuerza la importancia de continuar simplificando los trámites y brindando un acompañamiento más efectivo durante el proceso de solicitud, especialmente para las microempresas.

4.4.5 Destino principal de los recursos FODEMIPYME

Gráfico 6: Uso principal de los recursos del fondo



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

Los datos evidencian que el principal destino de los recursos ha sido la compra de equipo o maquinaria (50%) y el capital de trabajo (43,8%), lo cual coincide con las necesidades operativas

más frecuentes de las micro y pequeñas empresas: fortalecimiento de infraestructura productiva y sostenibilidad financiera inmediata.

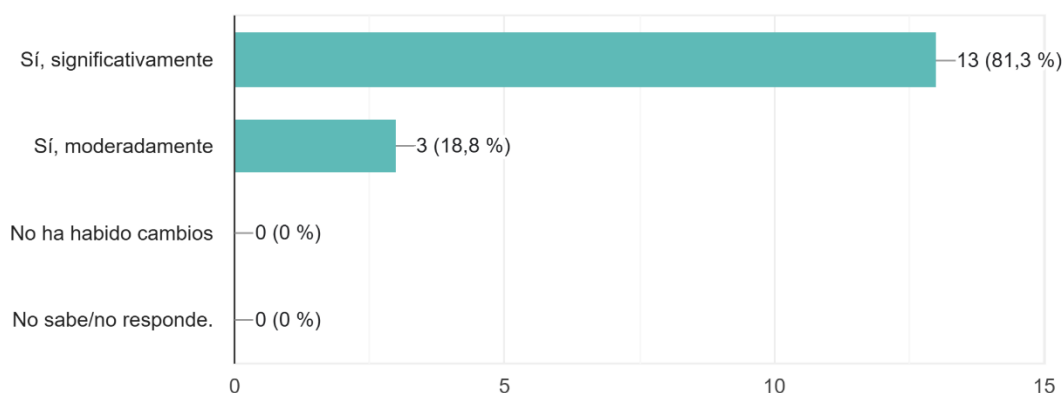
Por otro lado, llama la atención que ninguno de los encuestados haya destinado los recursos a actividades estratégicas como capacitación, innovación o ferias comerciales, lo que plantea posibles limitaciones de visión empresarial o barreras en el acceso a este tipo de apoyos no financieros. Algunas implicaciones para la gestión del fondo son reforzar la promoción de fondos no reembolsables o líneas complementarias orientadas a capacitación, innovación y competitividad y evaluar si los productos financieros del fondo incentivan suficientemente la inversión en desarrollo estratégico y no sólo en gasto operativo o de activos físicos.

4.4.6 Percepción del impacto

Gráfico 7: Mejora en productividad o ingresos tras recibir el fondo

7. ¿Ha mejorado la productividad o ingresos de su empresa tras recibir el apoyo del fondo de FODEMIPYME?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

El 81,3% de las personas encuestadas indicó que el apoyo recibido mejoró significativamente la productividad o ingresos de su empresa y un 18,8% señaló que el resultado para la empresa fue moderado. No se reportaron respuestas negativas.

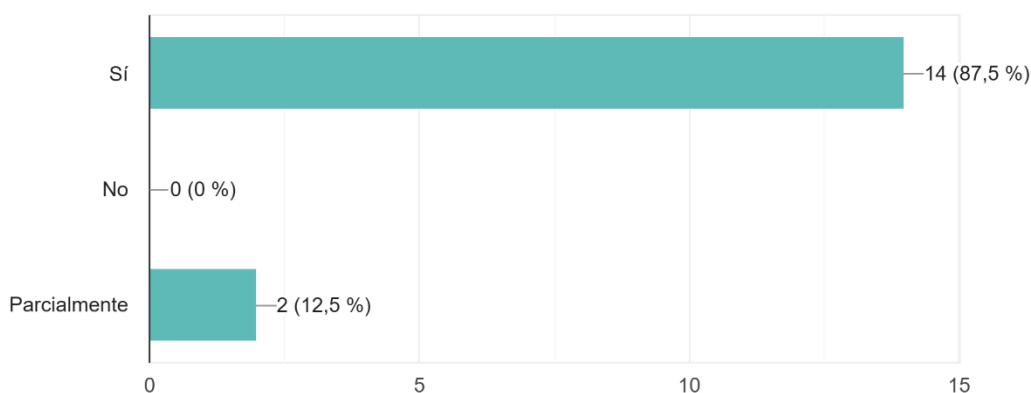
Este resultado es un indicador fuerte de efectividad del fondo en términos de generación de valor económico agregado para las mipymes. La ausencia de respuestas en las categorías de “no ha habido cambio” o “no sabe” refuerza aún más la percepción de impacto directo y positivo. Las implicaciones para la evaluación de impacto respaldan la pertinencia del fondo como herramienta de desarrollo productivo para las mipymes y se recomienda documentar casos de éxito específicos entre quienes reportaron mejoras significativas, para utilizarlos como evidencia cualitativa en informes o estrategias de comunicación institucional.

4.4.7 Suficiencia de los recursos recibidos

Gráfico 8: Suficiencia de los recursos recibidos

8. ¿Considera que los recursos recibidos fueron suficientes para atender las necesidades de su negocio?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

Una abrumadora mayoría (87,5%) de las personas encuestadas considera que los recursos recibidos fueron suficientes para atender sus necesidades empresariales, mientras que un 12.5% considera que fueron parcialmente suficientes. Ninguna persona reportó una insuficiencia total.

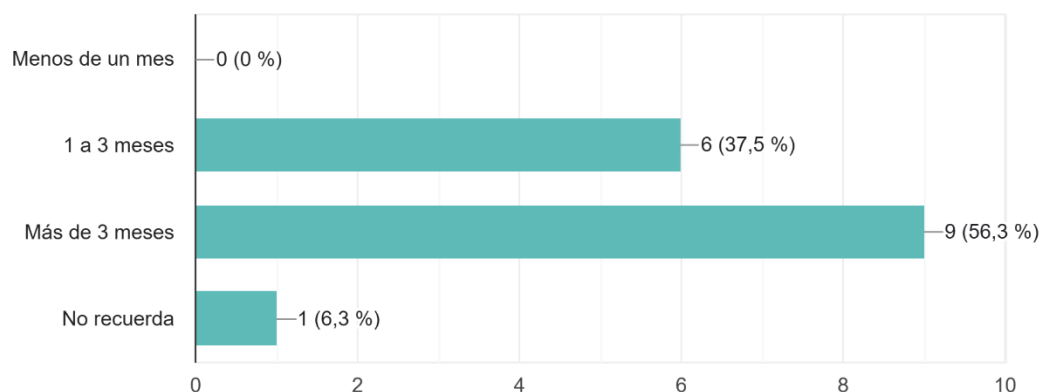
Este resultado es altamente positivo, ya que indica que la mayoría de las mipymes beneficiadas perciben que el apoyo financiero fue adecuado en términos de monto. La existencia de un grupo que respondió “parcialmente” también ofrece una oportunidad para evaluar si ciertos sectores o tipos de empresas requieren montos de financiamiento diferenciados o ajustes en los topes establecidos por el fondo. Las implicaciones para la gestión del fondo respaldan la efectividad del diseño financiero del fondo, al menos para la mayoría de los casos.

4.4.8 Tiempo de espera entre la solicitud y la recepción de los recursos

Gráfico 9: Tiempo entre solicitud y entrega del fondo

9. ¿Cuánto tiempo pasó entre que hizo la solicitud y recibió el recurso?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

En cuanto al tiempo transcurrido entre la solicitud y la recepción del recurso, la mayoría de las personas encuestadas indicó que este proceso tomó más de 3 meses (53,3%), seguido por un 37,5% que manifestó haber recibido el recurso entre uno y tres meses. Ninguna persona reportó haber recibido el recurso en menos de un mes y un 63% señaló que no recuerda el tiempo transcurrido.

Este hallazgo sugiere que, si bien el fondo llega a los beneficiarios, el tiempo de espera puede representar una limitación significativa, especialmente para micro y pequeñas empresas,

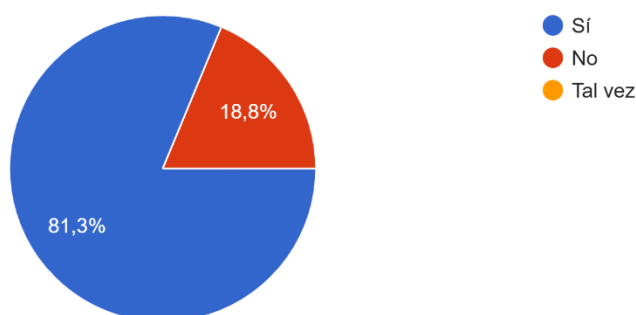
que podrían requerir una respuesta más ágil para atender situaciones urgentes. Esta situación se ve reflejada también en las sugerencias abierta donde varios encuestados solicitaron mayor agilidad en el trámite y reducción de la burocracia.

4.4.9 Seguimiento y satisfacción posterior al financiamiento

Gráfico 10: Seguimiento o acompañamiento posterior al recibir el fondo

10. ¿Ha recibido algún tipo de seguimiento, acompañamiento o asesoría después de la asignación del fondo?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

A los encuestados se les consultó si una vez recibido el financiamiento por parte del FODEMIPYME, fueron objeto de algún tipo de seguimiento, acompañamiento o asesoría por parte de los colaboradores de este fondo en el Banco Popular.

El 81,3% de las personas beneficiarias afirma haber recibido algún tipo de seguimiento, acompañamiento o asesoría posterior a la asignación de los fondos. Este dato refleja una gestión activa por parte del fondo, donde no sólo se otorga el recurso, sino que también se acompaña el proceso de implementación, lo cual es fundamental para garantizar el uso efectivo y sostenido del crédito o subsidio recibido.

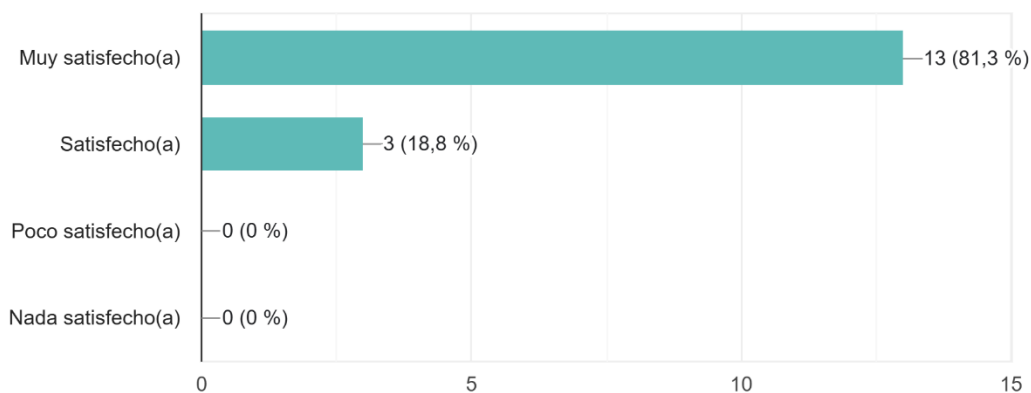
Sin embargo, el hecho de que casi un 19% no haya recibido seguimiento revela un espacio de mejora. Si bien puede deberse a la capacidad operativa o priorización de casos, idealmente todos los beneficiarios deberían recibir algún nivel de seguimiento sistemático, ya que este factor incide directamente en la sostenibilidad de los resultados y el impacto del programa.

Como recomendaciones para el FODEMIPYME, en este caso se puede ampliar la cobertura del acompañamiento para alcanzar el 100% de los beneficiarios, también establecer protocolos estandarizados de seguimiento postdesembolso, así como usar plataformas digitales o metodologías híbridas para facilitar el acompañamiento, especialmente a zonas alejadas o empresas con menor disponibilidad de tiempo.

Gráfico 11: Nivel de satisfacción con el proceso de asignación de recursos

11. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el proceso de asignación de recursos?

16 respuestas



Fuente: propia, tomada de la encuesta.

Se consultó a las personas encuestadas sobre su nivel de satisfacción con el proceso de asignación de los recursos del FODEMIPYME.

Los resultados muestran una valoración altamente positiva por parte de los beneficiarios respecto al proceso de asignación de recursos del fondo. El 100% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas o muy satisfechas, sin reporte de disconformidad.

Este dato sugiere que los procedimientos de evaluación, aprobación y entrega de los fondos son percibidos como ágiles, transparentes y accesibles para el público objetivo. En particular, la alta proporción de personas “muy satisfechas” (81,3%) puede reflejar la claridad en los requisitos, la atención brindada por el personal y el cumplimiento de los plazos.

La satisfacción general con el proceso de asignación constituye un indicador cualitativo positivo sobre la gestión operativa del fondo. Sin embargo, se sugiere que esta percepción se complemente con indicadores de eficiencia administrativa y tiempos de respuesta para obtener una evaluación más integral.

4.4.10 Sugerencias para mejorar el fondo

12. ¿Qué sugerencias brindaría para mejorar el acceso, asignación y uso de los fondos FODEMIPYME? (Pregunta abierta).

Comentarios representativos:

-“Se acorte el tiempo de desembolso del dinero de los créditos y agilizar más los procesos, q no sean tan burocráticos”.

-“Poder tramitar los créditos de la línea en cualquier sucursal, no solo Moravia”.

-“Más información a clientes del Banco porque muchos desconocen este fondo y los beneficios que traen para el fortalecimiento de sus empresas”.

-“Mayor exposición en espacios de interés para pequeñas empresas, ejemplo ferias de arte o de pequeños emprendedores”.

-“Publicidad de FODEMIPYME”.

-“Totalmente satisfecha con la atención, información y seguimiento brindado para mi proyecto”.

-“Estamos más que satisfechos con la atención brindada ya que recibimos trato muy profesional y personalizado desde el momento en que se iniciaron los trámites hasta su conclusión. Creo que las sugerencias no caben acá puesto que recibimos un excelente trato”.

La última pregunta, de carácter abierto, permitió recopilar sugerencias concretas de mejora por parte de las personas beneficiarias. Según los temas que se repite con mayor frecuencia, estas son:

1. Agilización de trámites y desembolsos

- “Se acorte el tiempo de desembolso del dinero de los créditos y agilizar más los procesos que no sean tan burocráticos”.
- “Mayor agilidad en el trámite”.
- “Mayor rapidez en resolver”.

Esta categoría agrupa las respuestas que señalan la lentitud de los procesos administrativos como un área de mejora. A pesar de la alta satisfacción en otras dimensiones, un número significativo de personas beneficiarias percibe que los trámites podrían ser más eficientes, lo cual es especialmente relevante en contextos donde la liquidez inmediata es crítica para la micro y pequeña empresa.

2. Accesibilidad y cobertura geográfica

- “Poder tramitar los créditos de la línea en cualquier sucursal, no sólo Moravia”.
- “Capacitar al personal en las diferentes sucursales con respecto a FODEMIPYME”.

Algunos encuestados manifestaron que la atención del fondo está centralizada o no se encuentra debidamente difundida entre todas las sucursales. Esta limitación puede representar una barrera para empresas ubicadas fuera del área metropolitana o con acceso limitado a ciertas oficinas.

3. Difusión y conocimiento del fondo

- “Más información al cliente del banco porque muchos desconocen este fondo”.
- “Mayor publicidad en redes sociales”.
- “Mayor exposición en espacios de interés para pequeñas empresas (ferias, eventos)”.

Existe una demanda clara por mayor visibilidad y campañas de comunicación sobre el fondo, especialmente enfocadas en sus beneficios y cómo acceder a él. Esto sugiere que, a pesar de su existencia y buen desempeño, el fondo aún es poco conocido por parte del público objetivo.

4. Opiniones positivas sin sugerencias.

- “Totalmente satisfecha con la atención, información y seguimiento”.
- “Ninguna, todo el equipo que me atendió es altamente capacitado”.
- “Ha sido excelente todo el apoyo recibido”.

Un grupo importante de personas expresó satisfacción total con el servicio recibido, sin recomendaciones adicionales. Esto respalda los resultados anteriores y de satisfacción y percepción positiva del impacto del fondo en sus negocios.

Las sugerencias recopiladas permiten identificar tres áreas de mejora clave: agilización de los procesos, mayor cobertura en sucursales y fortalecimiento de la comunicación institucional. Estos aportes resultan valiosos como insumo para el rediseño de estrategia de operación y atención al cliente del FODEMIPYME. A su vez, el hecho de que varias personas expresen explícitamente su satisfacción sugiere un grado alto de fidelización y confianza en la gestión del fondo.

Conclusiones del capítulo IV, Análisis de resultados

Los hallazgos obtenidos a través de entrevistas institucionales y encuestas a personas beneficiarias del FODEMIPYME permiten concluir que, si bien el fondo cumple con su propósito de brindar acceso al financiamiento a poblaciones tradicionalmente excluidas del crédito formal, aún enfrenta retos en términos de eficiencia operativa, trazabilidad institucional y capacidad de respuesta.

Desde la perspectiva institucional, el fondo cuenta con un marco normativo o robusto compuesto por leyes, reglamentos y procedimientos internos. La Auditoría Interna del Banco ha identificado avances en su aplicación, así como oportunidades de mejora en planificación estratégica, estimación de cartera crediticia y cumplimiento normativo. A su vez, desde la dirección operativa del FODEMIPYME, se destaca el compromiso con el uso adecuado de los recursos y la implementación de medidas correctivas en caso de incumplimiento por parte de los beneficiarios.

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de las personas beneficiarias pertenece al sector comercio y opera como microempresa, con altos niveles de formalización en las instituciones clave del país. La percepción general sobre el fondo es positiva: el 81,3% de las personas encuestadas manifestaron haber mejorado significativamente la productividad o ingresos de su empresa gracias al financiamiento recibido, y el mismo porcentaje considera haber recibido acompañamiento posterior a la asignación del recurso.

Sin embargo, también se identificaron aspectos críticos, tales como el hecho de que más del 56% de las personas encuestadas reportaron que el proceso tardó más de tres meses entre la solicitud y el desembolso, y una proporción importante sugiere agilizar los trámites, mejorar la difusión del fondo y capacitar a más personal bancario para atender solicitudes en diversas sucursales. Estas observaciones evidencian brechas en la accesibilidad operativa y en la estrategia de comunicación del Fondo

En conjunto, los resultados evidencian que el FODEMIPYME es un instrumento de alto impacto social y económico, pero que debe reforzar su mecanismo de evaluación, trazabilidad y mejora continua. La integración de criterios más participativos y el fortalecimiento de la transparencia hacia la ciudadanía podrían elevar aún más su legitimidad y efectividad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contiene dos apartados, las conclusiones y las recomendaciones, donde, de acuerdo con Hernández et al. (2014, p. 522) se debe indicar lo que prosigue y debe hacerse, evaluar las implicaciones de la investigación, responder a la pregunta de investigación (se recomienda que sea en la última conclusión), contestar a los objetivos propuestos, relacionar los resultados con los estudios previos, comentar las limitaciones de la investigación y destacar la importancia y significado de todo el estudio.

5.1 Conclusiones

A partir del análisis exhaustivo realizado a la gestión del Fondo Especial de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con énfasis en el cumplimiento de la Ley n.º 8262 y la normativa interna, el impacto socioeconómico en sus beneficiarios y la eficiencia operativa en los procesos de asignación y control, de acuerdo con el análisis documental, las entrevistas a actores claves y los resultados de encuestas a personas beneficiarias, se derivan las siguientes conclusiones.

5.1.1. Nivel de cumplimiento con la Ley n.º 8262 y la normativa interna

El estudio evidencia que el FODEMIPYME opera bajo un marco normativo sólido enmarcado por la Ley n.º 8262 y respaldado por reglamentos y procedimientos internos que buscan garantizar la adecuada administración de los recursos públicos. Desde la perspectiva de la Auditoría Interna, se reconoce que existe una evolución positiva en la aplicación de dicha normativa, aunque persisten áreas de mejora, principalmente en un mecanismo de planificación estratégica, cumplimiento normativo en materia de avales y metodología de estimación de cartera de crédito.

La existencia de auditorías internas y externas periódicas, así como la supervisión eventual de la Contraloría General de la República, respalda el compromiso institucional con la trazabilidad

y la transparencia. Además, se aplican acciones correctivas cuando se detectan incumplimientos como lo estipula el artículo 44 del Reglamento Operativo del Fondo, lo cual demuestra un esfuerzo continuo por mantener la integridad y legalidad de la ejecución del fondo.

Sin embargo, aunque los mecanismos normativos están diseñados adecuadamente, su operativización a nivel territorial no es siempre homogénea. Algunas respuestas de personas beneficiarias evidencian desconocimiento del fondo en sucursales fuera de la central, lo cual sugiere una oportunidad de mejora en la divulgación y capacitación interna sobre los procedimientos normativos, especialmente entre el personal operativo de todo el país.

5.1.2. Nivel de impacto en los beneficiarios

Los resultados de la encuesta a beneficiarios indican que el fondo ha tenido un efecto positivo en la actividad económica de las empresas apoyadas. El 81,3% manifestó que la productividad o ingreso de su negocio mejoraron significativamente tras recibir el apoyo financiero, mientras que el 87,5% consideró que los recursos fueron suficientes para atender las necesidades de su empresa.

La mayoría de las personas encuestadas operan microempresas (68.8%), lo que valida que el fondo está alcanzando el segmento prioritario establecido por la Ley. Además, los fondos fueron utilizados mayoritariamente para compra de equipo y capital de trabajo, acciones fundamentales para la estabilización y crecimiento de los pequeños negocios.

Desde una perspectiva de desarrollo económico, es importante destacar que el acceso al Fondo ha contribuido a la generación de empleo indirecto, al fortalecimiento de capacidades empresariales y al incremento en la formalización de las empresas, evidenciado por el alto nivel de inscripción ante el Ministerio de Hacienda (100%) y la Caja Costarricense de Seguro Social (93,8%).

Sin embargo, en términos de equidad territorial y sectorial se requiere una mayor difusión del fondo en sectores como la agroindustria y zonas rurales, así como el desarrollo de productos

financieros diferenciados que respondan a las necesidades específicas de emprendimientos liderados por mujeres, personas jóvenes y de comunidades indígenas.

5.1.3 Nivel de eficiencia operativa

A pesar de la valoración general positiva del proceso de asignación del fondo, el análisis de la encuesta refleja algunos elementos que limitan la eficiencia operativa del FODEMIPYME, por ejemplo, un 56,3% de los encuestados indicó que el tiempo de espera entre la solicitud y el desembolso superó los tres meses, lo cual representa una barrera significativa para la toma oportuna de decisiones empresariales.

Aunque un 87,5% considera que el cumplimiento de requisitos fue fácil o muy fácil, también se identificaron comentarios relacionados con procesos burocráticos innecesarios, y la falta de conocimiento del fondo en algunas oficinas regionales.

Estas observaciones evidencian la necesidad de reforzar los canales de atención, descentralizar el acceso al fondo y digitalizar aún más los procesos para acortar los tiempos de respuesta. La percepción de buen trato por parte del personal y el acompañamiento técnico posterior (reconocido por el 81,3%), es un punto fuerte que debe ser sostenido y ampliado como parte del modelo de banca para el desarrollo.

En resumen, aunque el fondo cumple con los requisitos legales, genera impacto positivo y mantiene un proceso de control adecuado, se identifican oportunidades claras para mejorar la eficiencia administrativa, la equidad de acceso, y la visibilidad del programa en todo el país.

5.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones obtenidas del análisis de resultados y en atención a los tres ejes evaluativos:

- a. Nivel de cumplimiento normativo
- b. Impacto en los beneficiarios
- c. Eficiencia operativa,

se emiten las siguientes recomendaciones estratégicas y operativas.

5.2.1 Recomendaciones sobre el cumplimiento de la Ley n.º 8262 y la normativa interna

- ✓ Fortalecer la identificación y trazabilidad de las poblaciones meta

El cumplimiento efectivo de la Ley n.º 8262 requiere reforzar los mecanismos para garantizar que los fondos lleguen a las poblaciones definidas por la legislación, como mujeres, personas jóvenes, población con discapacidad, personas adultas mayores y poblaciones rurales y otros sectores vulnerables.

El director del FODEMIPYME, don Mauricio Arias, reafirmó en entrevista que la institución aplica procesos rigurosos de validación y verificación para asegurar que los recursos públicos se utilicen correctamente, incluso considerando medidas sancionatorias en caso de incumplimiento. Sin embargo, es necesario que estas acciones se sistematicen y se documenten en reportes públicos periódicos como parte de una cultura institucional de transparencia.

- ✓ Reforzar los controles normativos y la articulación con la Auditoría Interna

La Auditoría Interna del Banco Popular ha identificado avances significativos en la aplicación de la normativa del fondo, pero también señala oportunidades de mejora, particularmente en los instrumentos de planificación estratégica, el cumplimiento normativo en los componentes de crédito y avales, y la metodología de estimación de cartera.

Se recomienda establecer mesas de trabajo entre el Fondo y la Auditoría para dar seguimiento específico a estas observaciones, incorporando plazos concretos de implementación.

5.2.2 Recomendaciones para potenciar el impacto del fondo en los beneficiarios

- ✓ Diseñar y aplicar indicadores de impacto socioeconómicos diferenciados por sector y región:

El fondo debe evaluar no sólo la entrega de recursos, sino los cambios tangibles en productividad, generación de empleo y crecimiento empresarial.

Los resultados de la encuesta en cuanto a beneficiarios muestran un impacto positivo, pero no existe aún un sistema robusto de medición que permita comparar datos longitudinales.

El presidente de la Junta Directiva nacional, don Jorge Eduardo Sánchez, expresó en entrevista su interés en que los fondos especiales del Banco se conviertan en verdaderos catalizadores de desarrollo económico local. Para lograrlo, debe integrarse un enfoque más técnico, con indicadores específicos que midan retorno social y económico de cada componente.

- ✓ Impulsar proyectos sectoriales de mayor valor agregado

Se sugiere que el FODEMIPYME fomente iniciativas con potencial de innovación, encadenamiento productivo y generación de empleo de calidad, más allá del acceso al crédito básico. Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) pueden jugar un rol clave como catalizadores de estas transformaciones.

5.2.3 Recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa

- ✓ Digitalizar y automatizar los procesos de solicitud y evaluación

El tiempo de espera prolongado entre la solicitud y el desembolso evidencia cuellos de botella significativos. Es imperativo invertir en el desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica integral que permita a los clientes realizar autogestiones desde cualquier lugar del país.

Tal como se menciona en el acta de la sesión ordinaria 6114 de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular (2024), el FODEMIPYME debe modernizar su estructura operativa mediante una herramienta digital que evite la centralización y promueva la inclusión territorial. En dicha sesión se señaló como irracional que un empresario de Upala tenga que trasladarse cuatro horas hasta San José para entregar un expediente físico, cuando perfectamente podría hacerlo de forma remota si existiera una solución tecnológica adecuada.

Esta recomendación, más allá de un tema logístico, implica una transformación estructural necesaria que garantice igualdad de condiciones y acceso, especialmente para poblaciones ubicadas en zonas rurales.

✓ Descentralizar la operación del fondo

El modelo actual, con trámites centralizados en ciertas oficinas, limita la equidad de acceso, por lo cual se debe habilitar la gestión del fondo desde todas las sucursales del Banco, dotándolas del personal y de las herramientas necesarias.

El director del FODEMIPYME señaló que aún existen sucursales que no dominan los procedimientos relacionados con el fondo, lo cual fue corroborado también por algunos beneficiarios, esto limita la equidad territorial.

Se recomienda diseñar un plan nacional de formación para ejecutivos de atención en todas las regiones, de forma que cualquier empresario, sin importar su ubicación, reciba información y acompañamiento adecuado.

✓ Optimizar los tiempos de respuesta en el ciclo de aprobación y desembolso

Más de la mitad de los encuestados manifestaron haber esperado más de tres meses para recibir los recursos. Esto puede poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos del fondo, especialmente en negocios con necesidades urgentes de liquidez o inversión.

Se recomienda automatizar etapas clave del proceso, acortar trámites redundantes y establecer plazos máximos por tipo de operación.

- ✓ Establecer un mecanismo de retroalimentación con los beneficiarios

Incorporar evaluaciones periódicas de satisfacción y desempeño de los beneficiarios permitirá ajustar los procesos, anticipar necesidades y prevenir riesgos en el uso de los recursos públicos.

5.3 Cierre reflexivo y proyección futura

La presente investigación permite afirmar que el FODEMIPYME representa una herramienta de gran valor estratégico para el cumplimiento del mandato social del Banco Popular y Desarrollo Comunal. Su diseño legal, orientado a fortalecer las capacidades productivas de las mipymes costarricenses, se traduce en una oportunidad real para democratizar el acceso al financiamiento, especialmente para aquellas personas emprendedoras que tradicionalmente han quedado al margen del sistema bancario tradicional.

Sin embargo, la verdadera efectividad de un fondo no depende exclusivamente de su existencia normativa, sino de su ejecución cotidiana, de la capacidad de las instituciones para implementarlo de forma eficiente, justa y alineada con su propósito social. Es allí donde se vuelve indispensable cerrar la brecha entre lo legalmente establecido y la experiencia vivida por los usuarios del fondo.

Este estudio ha evidenciado importantes logros, pero también limitaciones que deben ser atendidas con decisión. El reto no está sólo en mejorar procedimientos, sino en construir confianza, cercanía y compromiso con quienes confían en estas herramientas para transformar su realidad económica.

Con miras a futuro, el fortalecimiento del FODEMIPYME deberá contemplar una evaluación de su enfoque operativo y estratégico. Se visualiza un fondo más ágil, descentralizado y sensible a los contextos sociales y diversos del país. Además, es crucial que se posicione como un componente integral de una política nacional de desarrollo de las mipymes, que involucre a más actores públicos y privados y promueva el encadenamiento productivo, la digitalización y la sostenibilidad ambiental.

Asimismo, se recomienda continuar realizando investigaciones periódicas que midan el impacto real del fondo en términos de generación de empleo, formalización empresarial, reducción de pobreza y crecimiento económico local. Estas evaluaciones deben servir como insumos para una mejora continua, permitiendo que el fondo no sólo sea ejecutado correctamente, sino que cumpla con la promesa de ser una verdadera palanca de desarrollo para Costa Rica.

A partir del análisis realizado, puede afirmarse con fundamento que esta investigación cumple con el objetivo general planteado, al evaluar integralmente la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, a través del impacto generado por el fondo especial FODEMIPYME, en su carácter de entidad pública no bancaria.

La recopilación y sistematización de información proveniente de entrevistas a actores claves, encuestas aplicadas a beneficiarios del fondo y el análisis documental de normativa vigente y evidencia institucional, permitió valorar el nivel de cumplimiento normativo, el impacto económico y empresarial en los destinatarios del fondo, así como la eficiencia operativa de sus procesos de asignación y control.

Los resultados confirman que el FODEMIPYME ha tenido una incidencia positiva y tangible en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas del país, con efectos concretos en la generación de empleo, la mejora en la productividad y el acceso a recursos financieros en condiciones diferenciadas. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora clave, especialmente en materia de digitalización, descentralización y fortalecimiento institucional, que deben ser abordadas para ampliar su alcance e impacto social.

Este estudio no sólo ofrece una valoración crítica de la gestión actual del fondo, sino que también formula una propuesta estratégica y técnica para su modernización, fortaleciendo su papel como herramienta pública al servicio del desarrollo económico inclusivo y territorial.

En consecuencia, se reafirma que esta tesis cumple con el propósito de evaluar la gestión social del Banco Popular y de Desarrollo Comunal a través del FODEMIPYME, brindando elementos de análisis y propuestas útiles tanto para la Universidad Central como para los tomadores de decisión de la entidad bancaria.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN Y EL ALCANCE DEL FONDO FODEMIPYME

Introducción

Como resultado de la investigación realizada, incluyendo las entrevistas con actores clave como el Sr. Mauricio Arias Ramírez, director del FODEMIPYME, el Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, presidente de la Junta Directiva del Banco Popular, y la Sra. Maritza Gómez Artavia, directora de Auditoría de Negocios de la Auditoría Interna y la encuesta a personas beneficiarias del fondo, se identificaron diversas áreas de mejora tanto en el acceso como en la gestión y trazabilidad del FODEMIPYME.

A partir de estos hallazgos, y con base en los principios establecidos en la Ley n.º 8262, se formula la siguiente propuesta que busca fortalecer el cumplimiento del objetivo social del fondo, aumentar su impacto en los sectores meta y facilitar su operatividad desde una perspectiva más cercana al usuario.

Objetivo general de la propuesta

Modernizar el FODEMIPYME y adaptarlo a las condiciones socioeconómicas actuales para ampliar su alcance como instrumento de desarrollo empresarial inclusivo.

Modernizar el FODEMIPYME para que se adapte a la realidad actual, ampliando su alcance hacia nuevos sectores prioritarios como emprendedores, autoempleo, economía social, productores agropecuarios, proyectos liderados por mujeres, jóvenes y el sector turismo. Asimismo, transformar los servicios de acompañamiento empresarial y fortalecer el modelo de garantías, incorporando modalidades modernas de financiamiento como el *leasing* (arrendamiento financiero) para mejorar el acceso y la competitividad del ecosistema empresarial.

1. Justificación de la propuesta

El análisis de resultados demuestra que el FODEMIPYME tiene un impacto positivo significativo en sus beneficiarios, sin embargo, también revela limitaciones estructurales como trámites burocráticos, poca visibilidad del fondo en sucursales y necesidad de mayor digitalización. Esta propuesta busca atender esas deficiencias respondiendo no solo al marco legal, sino a las demandas prácticas del entorno económico actual.

El fortalecimiento operativo, normativo y tecnológico del fondo permitirá mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, aumentar la cobertura del fondo y mejorar el desarrollo económico y social de las personas beneficiarias.

Antecedentes y propuesta

El Fondo Especial de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME) ha sido un instrumento fundamental dentro del Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica para el impulso del sector empresarial emergente. No obstante, la normativa que lo rige, especialmente la Ley n.º 8262, data del año 2002 y, aunque ha tenido reformas parciales, requiere una modernización profunda para responder a las necesidades actuales del entorno pyme.

Actualmente, la ley presenta limitaciones que afectan su alcance e impacto. Por ejemplo: se enfoca principalmente en empresas formalmente constituidas, dejando por fuera a sectores vulnerables como emprendedores, trabajadores por cuenta propia, modelos asociativos, productores agropecuarios y pymes informales. Además, el modelo original de avales es limitado y básico, lo cual resulta insuficiente ante los desafíos modernos del financiamiento empresarial.

En palabras del director del FODEMIPYME, hoy se requiere una estructura de garantías preferentes más robustas, así como servicios de acompañamiento más eficaces. También destaca que el “fondo debe transformarse en un verdadero centro de entrenamiento empresarial”, capaz de

brindar condiciones que mitiguen la mortalidad empresarial, reduzcan el riesgo de acceso al crédito y mejoren la competitividad de las unidades productivas.

Fortalecimiento de la plataforma tecnológica para la autogestión del cliente

Actualmente, los procesos de gestión y seguimiento de los fondos aún requieren presencialidad en trámites clave, lo cual representa una barrera para los empresarios ubicados en zonas alejadas de la Gran Área Metropolitana.

Según consta en el acta de la sesión ordinaria 6114 del año 2024 (p. 96), se considera irracional que una persona emprendedora deba trasladarse desde Upala hasta San José para presentar un expediente, por lo cual, se plantea que la solución es una plataforma tecnológica de autogestión para subir la documentación requerida y facilitar la evaluación remota, evitando desplazamientos innecesarios y facilitando el acceso desde cualquier zona del país.

Como estudiante investigadora considero que avanzar en este aspecto es crucial para democratizar el acceso al fondo, por lo que se exponen las propuestas específicas siguientes:

- Desarrollo de un sistema en línea para solicitud, seguimiento y carga de requisitos del FODEMIPYME.
- Incorporación de un módulo de atención virtual con asesoría personalizada.
- Garantizar que los trámites no requieren la presencia física del beneficiario, especialmente en zonas rurales.

La propuesta de la plataforma tecnológica integral de autogestión del FODEMIPYME permitirá:

- Registro de solicitudes completamente digital.
- Subir documentación por parte del cliente.
- Seguimiento del estado del expediente en tiempo real.

- Asesoría virtual.
- Agendar citas remotas.
- Evaluación automatizada de cumplimiento de requisitos mínimos.
- Interacción entre usuarios y ejecutivos del fondo.
- Base de datos centralizada para la trazabilidad de resultados de impacto.
- Inclusión de módulo para evaluar la experiencia del usuario y retroalimentación posterior al uso del fondo.

Por lo anterior expuesto estos procesos impactarán en la trazabilidad del fondo, como, por ejemplo:

- Reducción de los tiempos de tramitología.
- Eliminación de barreras geográficas.
- Mayor satisfacción del usuario.
- Mejora en el cumplimiento de los principios de eficiencia, equidad e inclusión financiera.
- Transparencia en el uso de los recursos públicos.

Mayor Difusión y Educación Financiera sobre el FODEMIPYME

Los resultados de las encuestas reflejan que muchas personas conocieron del fondo por recomendación directa o por funcionarios del Banco, lo cual evidencia una falta de estrategia de comunicación proactivas. También se mencionaron dudas y desconocimiento sobre cómo acceder o aprovechar los resultados disponibles.

Propuestas específicas:

- Lanzar campañas educativas y de sensibilización sobre el fondo a través de redes sociales, medios regionales y cámaras empresariales.
- Crear material audiovisual y boletines didácticos explicando paso a paso cómo acceder al fondo.

- Promover charlas virtuales o presenciales sobre emprendimiento y fondos disponibles para el sector mipyme.
- Implementar una campaña de información y motivación dirigida a posibles clientes o usuarios de los recursos de los fondos, aprovechando las plataformas digitales para abarcar una mayor cantidad de usuarios.

2. Mejora en la eficiencia operativa del fondo

Un hallazgo importante fue que más de 50% de los encuestados recibió el recurso después de más de tres meses, lo cual puede afectar la utilidad o efectividad del financiamiento en situaciones urgentes. Además, varios participantes expresaron que los procesos eran lentos o poco ágiles.

Propuesta específica:

- Establecer plazos máximos de respuesta y desembolso con seguimiento automatizado.
- Estandarizar los procesos de asignación y evaluación, eliminando requisitos redundantes o duplicados.
- Asignar un ejecutivo de cuenta o referente claro por caso, para seguimiento directo.

3. Implementación de un sistema de evaluación de impacto más visible y participativo

Actualmente existen informes de sostenibilidad y reportes técnicos, pero desde la perspectiva ciudadana y de rendición de cuentas, sería positivo contar con espacios accesibles donde se puedan conocer los resultados del fondo, no solo en cifras, sino con casos reales.

Propuesta específica:

- Publicación semestral de un informe amigable al público con infografías históricas de éxito y datos clave.
- Habilitar un micrositio en la web del Banco Popular exclusivamente para el FODEMIPYME, con actualizaciones, trámites, seguimiento y transparencia de los fondos.

- Incentivar la creación de un foro virtual de experiencias de sugerencias entre beneficiarios.

4. Fortalecimiento institucional en las regiones

Según las entrevistas, aún hay oficinas regionales que no dominan completamente la gestión del fondo, lo cual genera incertidumbre en las personas interesadas.

Propuesta específica.

- Capacitar de forma continua al personal de las diferentes sucursales regionales en los procedimientos y alcance del fondo.
- Descentralizar el proceso para que no todo dependa de las oficinas centrales, por ejemplo, en Moravia, como lo informó una de las clientas en la encuesta.
- Crear un equipo móvil de asesoría y evaluación que pueda visitar regiones con alta demanda o menor acceso.

La gestión de los fondos públicos con un enfoque social, como el FODEMIPYME, representa una gran oportunidad para transformar positivamente la vida de las personas emprendedoras, especialmente aquellas que históricamente han tenido menor acceso al financiamiento.

A lo largo de la carrera académica, la autora de esta investigación ha creído firmemente que una administración estratégica, transparente y sensible a las realidades territoriales puede marcar una gran diferencia en el desarrollo económico local y nacional.

Este trabajo evidencia que, si bien el fondo ha tenido impactos importantes y ha cumplido en gran medida con los objetivos de la Ley n.º 8262, todavía hay espacios de mejora que pueden ser abordados con voluntad institucional, innovación tecnológica y participación ciudadana. La propuesta aquí representada busca contribuir de forma concreta el fortalecimiento del fondo y a la consolidación de una banca pública verdaderamente inclusiva y transformadora.

Proyección a futuro

La implementación de esta propuesta busca posicionar al FODEMIPYME como un instrumento más dinámico, inclusivo y adaptado a la era digital. En un contexto económico desafiante, la transformación del Fondo no es sólo deseable, sino necesaria.

La articulación entre financiamiento, garantías y acompañamiento integral puede convertirse en un modelo de atención único en Costa Rica, capaz de reducir la mortalidad empresarial, mejorar la competitividad de las pymes y promover una economía social más sólida y equitativa.

Modernizar el FODEMIPYME será también un aporte a la mejora del clima de negocios del país, permitiendo que los recursos públicos destinados al desarrollo empresarial se gestionen con mayor efectividad, trazabilidad y justicia social. Esta transformación requiere voluntad política, articulación institucional y compromiso con el desarrollo sostenible e inclusivo del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Popular y de Desarrollo Comunal (s.f.). Conoce Fodemipyme y los beneficios para tu negocio | Banco Popular - Web Comercial Corporativa

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2014). *Acta de la sesión ordinaria 6114 de la Junta Directiva Nacional*. JDN-6114.pdf

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2024). *Reconocen labor del FODEMIPYME para llevar apoyo a miles de emprendedores del país*. Nota-IE-31-octubre-2024 | Banco Popular - Web Comercial Corporativa

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. *Informe Final de Gestión de la Sra. Marta Rosalía Villegas*. (Período setiembre 2018 – julio 2022). Informe-Final-Gestion-Marta-Villegas-Alvarado-Directora-Propietaria-JDN.pdf

Barrantes-Alvarado, B., Gutiérrez-Cruz, M., Monge-Meneses, A., Morera-Mejía, D., Moya-Monestel, C. y Rojas-Alvárez, K. (2016). *Financiamiento para las Mipymes costarricenses con énfasis en el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)*. Financiamiento para las Mipymes costarricenses con énfasis en el sistema de banca para el desarrollo (SBD)

Benavides González, L. F. (2023). *Emprendimiento en Costa Rica, un escenario moderno* Vista de Emprendimiento en costa rica, un escenario moderno

Decreto Ejecutivo N.º 39837 Reforma al Reglamento del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME); Decreto Ejecutivo n.º 39278-MEIC del 22 de julio de 2015, publicado en el Alcance n.º 96 del Diario Oficial La Gaceta n.º 223 del 17 de noviembre de 2015. *ALCANCE DIGITAL n.º 139* (139, 2016) decreto_39837_meic_636074547089503312.pdf

El País. (27 de agosto, 1014). El Gobierno nombra a Manuel Illueca, nuevo presidente del ICO.

El Gobierno nombra a Manuel Illueca nuevo presidente del ICO | Economía | EL PAÍS

Gobierno de Colombia. (202). *BBVA-Spark financia a Plurall con el respaldo del Fondo Nacional de garantías para apoyar a microempresas en Colombia*. BBVA Spark financia a Plurall con el respaldo del Fondo Nacional de Ga | FNG - Entorno QA

Hernández, R., Fernández , C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Instituto de Crédito Oficial (ICO). *Lineas de avales gestionadas por el ICO*. Líneas de Avales ICO COVID-19

Klikberg (1999). *Hacia una gerencial social eficiente en América Latina* GESTION SOCIAL SEGUN klicksberg - Google Académico

Palestina Lozada, I. (2019). *El financiamiento público para las microempresas en México una perspectiva desde el Fondo Nacional Emprendedor*. Gobierno de México. FLACSO México. Repositorio Nacional

Procuraduría General de la República. (2020). *Reforma al Reglamento del Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeñas y Medianas empresas(FODEMIPYME) número 42663 MEIC*.

Procuraduría General de la República. (2002). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica

Procuraduría General de la República. (2023). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=93957&nValor3=124883&strTipM=TC

Reglamento Operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME). *Alcance Digital n.º 125 a La Gaceta n.º 117*. ALCANCE DIGITAL N° 125 A LA GACETA N° 117 de la fecha 29 06 2018

Soberón, U. E., & Acosta E, Z. (2009). *Fuentes de información para la recolección de información cualitativa y cuantitativa*. <https://docs.bvshalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf#:~:text=Son%20todos%20aquellos%20medios%20de%20los%20cuales%20procede>

APÉNDICES

Apéndice 1:

Transcripción de la entrevista al señor Jorge Eduardo Sánchez Sibaja

Presidente de la Junta Directiva Nacional

Lugar: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Fecha de la entrevista: 9 de junio del 2025

Modalidad: presencial

Entrevistadora: Diana Cubilla Miranda

Pregunta 1: ¿Cuál fue la motivación principal detrás de la creación de la Ley 8262? ¿Y qué retos enfrentó en su promulgación?

Respuesta:

La Ley 8262 en su inicio fue una propuesta creada con la intención de fortalecer el acceso al financiamiento de la micro, pequeñas y medianas empresas, pero en sus primeras etapas no tuvo mucha funcionalidad práctica, ya que le faltaban reformas que permitieran operativizarla de manera efectiva.

En ese contexto se impulsó el proyecto del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), el cual vino a contemplar y a fortalecer la Ley 8262. Este modelo fue similar a lo que después se consolidó con el fondo FODEMIPYME, y a partir de ese descubrimiento y de la nueva reforma se empezó a visibilizar el verdadero potencial que tenía la ley.

Unos de los mayores retos que enfrentamos en ese proceso fue lograr que el enfoque no se limitara en la rentabilidad financiera, sino que se prioriza la sostenibilidad de las mipymes y su impacto social. La discusión política y técnica giró en torno a cómo garantizar que estos fondos realmente llegarán a los sectores que más lo necesitaban.

Pregunta 2: ¿Desde su perspectiva cómo ha evolucionado la implementación de esta ley en la gestión de los fondos especiales en el Banco Popular?

Respuesta:

La implementación de la Ley 8262 en el Banco Popular ha mostrado una evolución significativa, se ha convertido en una intención más desarrollada, mucho más exitosa que en sus inicios, hoy en día está mejor estructurada, especialmente a lo que respecta al apoyo a los negocios de las micros, pequeñas y medianas empresas. Se han logrado consolidar un modelo más claro con objetivos más definidos y una orientación estratégica hacia el fortalecimiento del sector pyme.

Pregunta 3: ¿Considera que el FODEMIPYME ha cumplido con los objetivos sociales y económicos planteados en la Ley 8262?

Respuesta:

Aún hay algunos objetivos que están pendientes de cumplimiento y todavía existen recursos por colocar, sin embargo, esto forma parte del proceso de evolución que ha tenido el fondo. Es un trabajo progresivo que sigue en construcción para alcanzar plenamente lo que la ley plantea.

Pregunta 4: ¿Qué mejoras o reformas considera necesarias para optimizar la administración y el impacto de estos fondos en las pymes?

Respuesta:

Considero que una mejora fundamental sería otorgar mayor libertad administrativa al Fondo, de modo que no dependa de su gestión operativa de las estructuras administrativas del banco. Esa autonomía permitiría tomar decisiones más ágiles y estratégicas para beneficiar directamente a las pymes.

Pregunta 5: ¿Cómo evalúa el papel del Banco Popular en la promoción del desarrollo económico y social al través de estos mecanismos financieros?

Respuesta:

El Banco Popular tiene una responsabilidad social que lo diferencia de otros bancos, muy pocos bancos cuentan con mecanismos financieros específicamente orientados al desarrollo económico social, por eso el Banco Popular se le exige más debido a ese rol social que lo caracteriza y que debe ser constantemente fortalecido.

Apéndice 2: Transcripción de la entrevista al señor Mauricio Arias Ramírez**Director Ejecutivo del FODEMIPYME**

Lugar: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Fecha de la entrevista: 25 de junio del 2025

Modalidad: presencial

Entrevistadora: Diana Cubilla Miranda

Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales mecanismos de control y seguimiento interno que se han implementado en el Fodemipyme para garantizar el uso adecuado y eficiente de los recursos públicos?

Respuesta:

El ambiente de control es fundamental en la gestión de fondos públicos, sin que el control se convierta en un fin en sí mismo.

La actividad financiera es muy sensible y genera mucha exposición, el otorgar financiamientos y garantías como parte de nuestra actividad ordinaria no escapa a los riesgos inherentes al proceso.

En el Fodemipyme, en virtud de su crecimiento, se han venido implementando mecanismos de control que permitan una adecuada gestión, alineados con el apetito de riesgo y sin que ralentice la eficiencia de nuestros servicios.

El control no solo trata de barreras de defensa, inicia por la selección del equipo humano, su capacitación, la tecnología adecuada y un correcto modelo de negocios. Primero que todo procuramos un esquema de capacitación y retroalimentación constante, en crédito revisamos los casos fallidos y los comentamos en equipo para determinar qué pasamos por alto, esto permite capacitación con casos reales.

Luego incorporamos una documentación de todos nuestros procesos, todo lo que se hace y debe hacerse, para completar una tarea está debidamente escrito en nuestros manuales de procesos, y se someten a una actualización trimestral. El control no solo busca prevenir errores involuntarios, sino que riesgos de estafas, riesgos de imagen, riesgos reputacionales, y garantiza sobre todo un adecuado servicio al cliente, sin dejar de lado el cumplimiento de normas y leyes.

En materia de colocación crediticia, el control inicia por cumplir con los procesos de formación y capacitación de nuestros ejecutivos y analistas, luego por adecuados sistemas de seguimiento de las promesas de servicio a nuestros clientes, tamizajes adecuados de ingreso, expedientes adecuadamente documentados, aplicación de los procedimientos de análisis y formalización, siendo fundamental el seguimiento a la calidad de las carteras, utilizando procedimientos secuenciales y repetitivos; fiscalizando su aplicación, esto se logra mediante la confección de cuestionarios de control interno, su aplicación, validación con muestras, evidencia documental y calificación, todo aplicando por un encargado de control en el área.

Adicionalmente se cuenta con un gestor de riesgos, se encarga de hacer diferentes mapas de calor de los riesgos en los diferentes productos que se tienen, además de su identificación, a partir ahí se generan planes de mitigación con acciones necesarias, responsables y cumplimientos que permitan una adecuada gestión de los diferentes riesgos en el Fodemipyme.

Lo anterior se complementa con el uso de los sistemas informáticos especializados que *per se* ya incorporan rutinas de control adecuadas para la gestión, uso de bitácoras digitales, pistas de auditoría, control de accesos con factores de doble autenticación.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de auditorías o evaluaciones externas se realizan sobre el funcionamiento de los fondos y con qué frecuencia?

Respuesta:

La auditoría interna realiza revisiones periódicas de acuerdo con un plan de trabajo anual que se elabora, donde tanto la administración activa como la auditoría establecen las prioridades, por ejemplo, productos nuevos, cambios en nuevos procesos que requieren ser evaluados, o bien auditorías de gestión o de cumplimiento o financieras, o de negocios, o de sistemas; estos planes se ejecutan a lo largo de año, se hace trabajo *in situ*, se generan informes consensuados con recomendaciones y se confecciona un plan de atención de estas en los plazos y formas convenidas.

Por otra parte, se cuenta con una auditoría externa independiente que trabaja sobre la opinión de los estados financieros del FODEMIPYME y la carta de gerencia, aquí se abordan aspectos como el marco contable y su aplicación, uso adecuado de las normas de información financiera, gestión de riesgos, aplicación de la Ley 7786, se generan recomendaciones y planes de acción que deben aplicarse. La auditoría externa realiza una evaluación anual. Se hacen pruebas en sitio, se trabaja sobre muestreos estadísticos, se confirman saldos, se confirman cuentas, se aplican *backtesting*, entre otros mecanismos.

Todo lo anterior es supervisado desde la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, la cual garantiza el cumplimiento de los acuerdos y planes de trabajo.

Adicionalmente, la Contraloría General de la República realiza intervenciones de fiscalización de forma aleatoria, esto se acopla a los planes de trabajo de dicho órgano, se trabaja en supervisar el cumplimiento de los objetivos para los cuales el fondo fue creado, el logro de los objetivos de la Ley 8262 y el buen uso de los fondos públicos dados en administración del FODEMIPYME, verificando, por ejemplo, que se canalicen a los beneficiarios designados en la ley.

Pregunta 3: ¿Qué acciones toma la institución si se detecta un uso inadecuado de los fondos por parte de los beneficiarios?

Respuesta:

Aplicamos una exhaustiva validación al momento de aprobar la solución financiera para garantizar que verdaderamente los recursos vayan a los beneficiarios establecidos, y se supervisa un adecuado cumplimiento de los planes de inversión.

En caso de detectarse incumplimientos debe procederse de conformidad con el artículo 44 del Reglamento Operativo de Fodemipyme, en donde el cliente es prevenido en primera instancia para que realice el subsane y cumpla en plazo perentorio, de no atenderse el requerimiento oportunamente se puede aplicar castigo a la tasa de interés elevándola sobre la tasa más alta que tiene el Banco Popular en la cartera financiera o hasta exigir el pago completo de la operación aplicando la ejecución de la garantía.

Pregunta 4: ¿Cómo se involucran las poblaciones beneficiarias en el diseño, ejecución o evaluación de los proyectos apoyados por el FODEMIPYME?

Respuesta:

Las poblaciones beneficiarias no se involucran directamente en el diseño normativo o procesos operativos del Fondo, pero sí se considera su experiencia mediante la retroalimentación que brindan cuando ellos participan en capacitaciones, ferias o programas de formación.

Los Servicios de Desarrollo Empresarial -SDE- del FODEMIPYME diseñan programas formativos de capacitación, acompañamiento o asistencia técnica que permiten tener siempre contacto con la población beneficiaria, en conjunto diseñamos proyectos, estudios que mejoran la competitividad de las empresas, mejoran sus capacidades y se gestionan sus brechas.

Todos los planes de inversión deben ser ejecutados por los beneficiarios de los créditos, ellos nos deben demostrar su adecuado cumplimiento, para ello el ejecutivo a cargo mantiene comunicación durante los procesos de desembolso de los proyectos financiados.

También aplicamos estudios de satisfacción o entrevistas de evaluación de impacto que nos permiten conocer la percepción del cliente acerca de nuestro trabajo.

Pregunta 5: ¿Qué mecanismo de rendición de cuentas se utiliza para informar a la ciudadanía y a los entes fiscalizadores sobre los resultados y el impacto del fondo?

Respuesta:

Contamos con campañas de divulgación de resultados a el público meta, ejemplo, tomadores de decisiones políticas, cámaras o grupos organizados del segmento mipymes, utilizamos nuestras redes sociales para enviar mensajes con los logros alcanzados, creamos videos que divulgamos basados en las experiencias de los clientes, hacemos publrreportajes, damos a conocer nuestras históricas de éxito.

Adicionalmente nuestros estados financieros son públicos y se remiten anualmente a la Contraloría General de la República, a nuestra Junta Directiva Nacional, al Ministerio de Economía Industria y Comercio.

Se remiten informes compresivos de gestión y con alcance financiero que son enviados trimestralmente y expuestos a la Junta Directiva Nacional.

También el uso de Informe de sostenibilidad GRI, los boletines internos, el uso de la web del Banco y se confecciona un informe de gestión o memoria anual de conocimiento público que se expone a la Junta Directiva Nacional y se remite al MEIC.

Apéndice 3: Transcripción de la entrevista a la Sra. Maritza Gómez Artavia, directora de Negocios de la Auditoría Interna.

Lugar: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Fecha de la entrevista: 9 de junio del 2025

Modalidad: virtual

Entrevistadora: Diana Cubilla Miranda

Pregunta 1: ¿Desde la perspectiva de auditoría, ¿cómo ha sido evaluado el proceso de implementación inicial del Fondo Fodemipyme dentro del Banco Popular?

Respuesta:

El fondo Fodemipyme ha formado parte del universo auditable de este despacho desde hace más de 15 años. Es así como se han desarrollado evaluaciones de auditoría operativas, especiales y financieras, a sus diferentes componentes: crédito, avales y transferencias¹.

Pregunta 2: ¿Qué mecanismos de control interno se han verificado como efectivos en la administración y uso de los recursos del fondo?

Respuesta:

El Fodemipyme cuenta con una ley, reglamento y procedimientos internos que norman la gestión y operación de sus componentes (crédito, avales y transferencias). A través de nuestras evaluaciones hemos identificado una evolución en la suficiencia y aplicación de dicha normativa, evidenciando algunas oportunidades de mejora que permitan fortalecer la estructura de control.

Pregunta 3: ¿Cuáles han sido los principales hallazgos y debilidades detectados durante las auditorías realizadas al Fodemipyme?

Respuesta:

- Oportunidad de mejora en los instrumentos de planificación de Fodemipyme. A fin de fortalecer la ejecución y consecución de los objetivos, estrategias y metas del fondo.
- Cumplimiento normativo en materia de crédito y avales.
- Metodología estimación cartera de crédito.

¹ **Artículo 45 - Propósito del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial.** Transferir recursos a entidades públicas, organizaciones cooperativas, organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales, como aporte **no reembolsable** o mediante la contratación de servicios, para apoyar el desarrollo de programas y proyectos tendientes a fortalecer y desarrollar las micro, pequeñas y medianas empresas, y las empresas de economía social...

Pregunta 4: ¿Qué recomendaciones se han emitido para mejorar la trazabilidad y transparencia en la gestión de estos recursos públicos?

Respuesta:

Los procedimientos y normas establecidas en el FODEMIPYME buscan la gestión apropiada de los recursos de sus diferentes componentes por lo que las recomendaciones siempre buscan que se cumpla con dicha normativa a fin de asegurar la trazabilidad y transparencia en la gestión de dichos recursos.

Pregunta 5: ¿Qué desafíos institucionales persisten en el cumplimiento normativo y operativo del fondo, según los informes de auditoría más recientes?

Respuesta:

El desafío es continuar creciendo en la colocación de los recursos y avales a fin de fortalecer y llegar al mercado meta establecido, en ese sentido fortalecer la estrategia definida para la gestión de avales, crédito y servicios de desarrollo empresarial es un reto constante.

Apéndice 4: Cuestionario aplicado a beneficiarios de FODEMIPYME

Objetivo: Experiencia de los beneficiarios con respecto al acceso, uso e impacto de los fondos FODEMIPYME del Banco Popular.

Número de preguntas: 12

Tipo de encuesta: Anónima, aplicada en formato digital

Número de respuestas válidas: 16

Sexo: Femenino () Masculino ()

Nacionalidad: _____.

Rangos de Edad:

25-35 () 36-46 () 47-57() 58-68 ()

1. ¿A qué sector pertenece su negocio?

- () Comercio
- () Servicios
- () Agricultura o agroindustria
- () Industria
- () Otro

2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa actualmente?

- () 1 a 10 (microempresa)
- () 11 a 30 (pequeña empresa)
- () 31 a 100 (mediana empresa)

3. ¿Cuál está formalmente inscrito en alguna de las siguientes entidades? Marque las que apliquen.

- () Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)
- () Ministerio de Hacienda (Tributación)
- () Instituto Nacional de Seguros (INS-Riesgos del Trabajo)
- () Ninguna

4. ¿Cómo se enteró de los fondos FODEMIPYME del Banco Popular?

- () Recomendación de otra persona
- () Funcionario del Banco
- () Redes sociales o sitio web del Banco
- () Cámara empresarial u organización
- () Otros

5. ¿Qué tan fácil o difícil le resultó cumplir con los requisitos de acceso al fondo?
- ☐) Muy fácil
 - ☐) Fácil
 - ☐) Difícil
 - ☐) Muy difícil
6. ¿En qué utilizó principalmente los recursos recibidos? (Pueden marcar más de una opción)
- ☐) Compra de equipo o maquinaria
 - ☐) Capital de trabajo
 - ☐) Capacitación o asistencia técnica
 - ☐) Innovación o mejora de procesos
 - ☐) Participación en ferias o eventos
 - ☐) otro
7. ¿Ha mejorado la productividad o ingresos de su empresa tras recibir el apoyo del fondo FODEMIPYME?
- ☐) Sí, significativamente
 - ☐) Sí, moderadamente
 - ☐) No ha habido cambios
 - ☐) No sabe/no responde.
8. ¿Considera que los recursos recibidos fueron suficientes para atender las necesidades de su negocio?
- ☐) Sí
 - ☐) No
 - ☐) Parcialmente
9. ¿Cuánto tiempo pasó entre que hizo la solicitud y recibió el recurso?
- ☐) Menos de un mes

- () 1 a 3 meses
- () Más de 3 meses
- () No recuerda

10. ¿Ha recibido algún tipo de seguimiento, acompañamiento o asesoría después de la asignación del fondo?

- () Sí
- () No
- () Tal vez

11. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el proceso de asignación de recursos?

- () Muy satisfecho(a)
- () Satisfecho(a)
- () Poco satisfecho(a)
- () Nada satisfecho(a)

12. ¿Qué sugerencias brindaría para mejorar el acceso, asignación y uso de los fondos FODEMIPYME? (Pregunta abierta).

Apéndice 5: Marco Normativo y Regulatorio del Fondo Especial de FODEMIPYME

Ley de Fortalecimiento de las mipymes n.º 8262

Última reforma

Fuente: Asamblea legislativa de Costa Rica

Documentos Relacionados	Adjunto
Ley de fortalecimiento de las mipymes n.º 8262	 Ley N° 8262 (última reforma).pdf

Apéndice 6:

Decreto n.º 39278-MEIC

Fecha: martes 17 de noviembre del 2015

Fuente: Diario Oficial, La Gaceta, ALCANCE DIGITAL n.º 96

Documentos Relacionados	Adjunto
Decreto n.º 39278-MEIC	 Decreto No 39278-MEIC (ALC.DIG)

Apéndice 7:

Decreto n.º 39837-MEIC

Fecha: martes 9 de agosto del 2016

Fuente: Diario Oficial, La Gaceta, ALCANCE DIGITAL n.º 139

Documentos Relacionados	Adjunto
Decreto n.º 39837-MEIC	 Decreto No 39837-MEIC (ALCA13)

Apéndice 8:

Decreto n.º 42663-MEIC

Fecha: martes 23 de marzo del 2021

Fuente: Diario Oficial, La Gaceta n.º 57, ALCANCE DIGITAL n.º 62

Documentos Relacionados	Adjunto
Decreto No. 42663-MEIC	 Decreto No. 42663-MEIC (ALCA62)

Apéndice 9:

Reglamento Operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME)

Fecha: viernes 29 de junio del 2018.

Fuente: Diario Oficial, La Gaceta, ALCANCE DIGITAL n.º 125

Documentos Relacionados	Adjunto
Reglamento Operativo Fodemipyme	 ALCA125_29_06_201 8 Reglamento Oper. F

Apéndice 10:

Informe de Seguimiento de la Gestión Pública: Gestión Crediticia en los entes y órganos no supervisados.

Fecha: 09 de diciembre del 2024.

Fuente: Contraloría General de la República

Documentos Relacionados	Adjunto
Oficios de la CGR DFOE-CAP-2721 (20604)-2024 DFOE-CAP-SGP-00004-2024	  DFOE-CAP-SGP-000 04-2024.pdf DFOE-CAP-2721 (20604)-2024_firmad

Apéndice 11:

Auditoría Externa: Carta de Gerencia-Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Medianas y pequeñas empresas y notas a los Estados Financieros

Fecha: 31 de diciembre del 2023.

Fuente: Crowe Horwath CR, S. A.

Documentos Relacionados	Adjunto
Auditoría Externa Estados Financieros- FODEMIPYME 12-2023 Carta de Gerencia Fodemipyme 2023	 EFA EF FODEMIPYME 12-2023-Firmado.pdf  CG Fodemipyme 2023-Firmado.pdf