

## **FODEMIPYME**

### **INFORME DE FIN DE GESTION DE LA DIRECCION EJECUTIVA**

**Período: 1 de Diciembre 2003 a 3 de Mayo de 2010.**

#### **A. PRESENTACION**

En concordancia con la normativa vigente, se rinde el siguiente informe de fin de gestión al puesto de Directora Ejecutiva de FODEMIPYME, por el periodo comprendido del 1 de diciembre de 2003 al 30 de abril de 2010.

El informe comprende los resultados acumulados al 31 de marzo 2010 de los tres pilares establecidos en la ley 8262, a saber: fondo de avales, fondo de financiamiento y fondo de transferencias para Servicios de Desarrollo Empresarial, que se indican en forma separada en el apartado B.1. Adicionalmente se incluye un comentario ejecutivo sobre el cumplimiento de cada una de las funciones encomendadas a la Unidad Técnica de FODEMIPYME en la Ley 8262 y sus reformas mediante el artículo 50 de la Ley 8634, Sistema Banca para Desarrollo.

#### **B. RESULTADOS DE LA GESTION**

##### **B.1. Referencia sobre la labor sustantiva de la unidad a cargo.**

###### **B.1.1. Fondo de avales**

La última información disponible es la de cierre del primer trimestre del año, se informa a esa fecha debido a que el contrato de trabajo concluyó el 30 de abril y ese día aún no está todavía listo el cierre mensual.

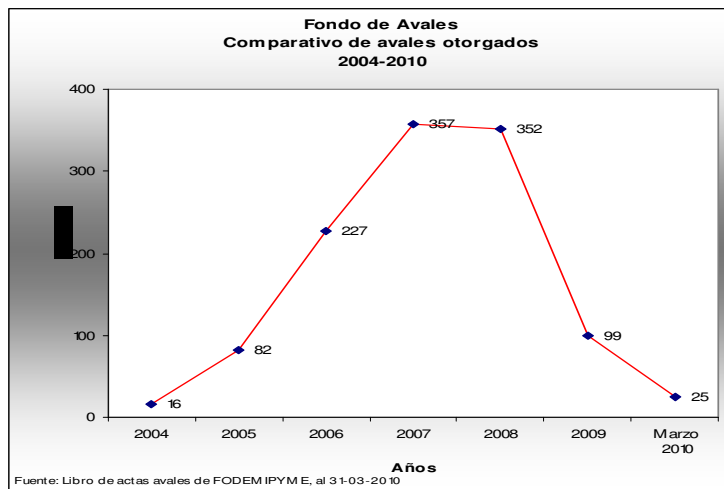
Al 31 de marzo de 2010 la cartera total de avales otorgados se compone de 1.158 avales por un monto total que asciende a los ¢9.643 millones, el saldo de cartera avalada al cierre del mes de marzo es de ¢7.378 millones (riesgo vivo). El comportamiento de colocación del fondo de avales se resume en el siguiente cuadro, tanto en número de operaciones como en monto de avales otorgados:

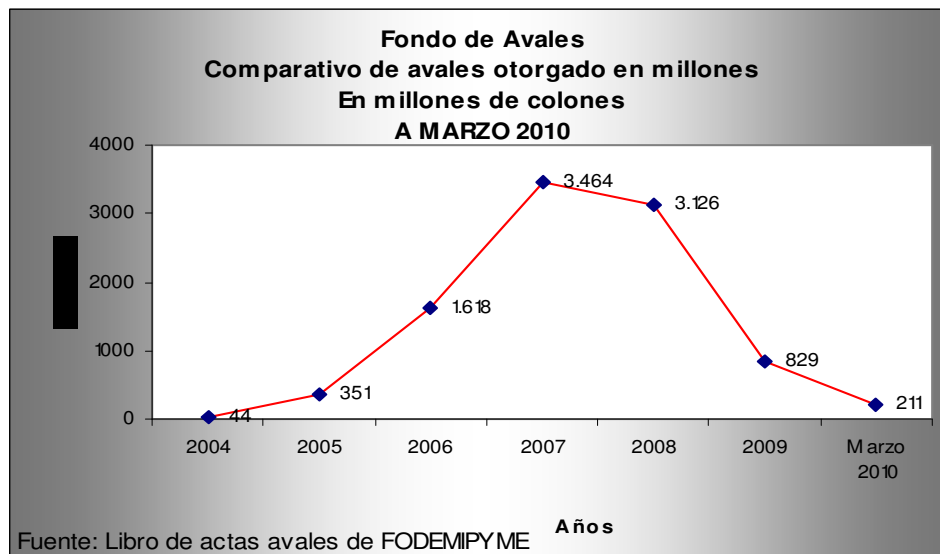
<b>FODEMIPYME</b>
<b>Desglose de avales por año *</b>

Año	No.	
	Operaciones	Monto (millones)
2004	16	44
2005	82	351
2006	227	1.618
2007	357	3.464
2008	352	3.126
2009	99	829
Marzo 2010	25	211
<b>TOTAL</b>	<b>1.158</b>	<b>9.643</b>

\*Fuente: Libro de actas de FODEMIPYME al 31 de marzo 2010 e información de Aavales de Cartera de SIPO

El siguiente gráfico muestra la tendencia de colocación en los años de operación del fondo tanto en número de operaciones como en monto otorgado en aavales:





Al cierre del 31 de marzo de 2010, el grado de compromiso del fondo de avales llega a un 49.05% del patrimonio. A continuación se muestra el cálculo del nivel de apalancamiento.

Patrimonio inicial	¢9.000,0	Millones de colones
Patrimonio al 31-03-10	¢15.043.48	Millones de colones
Saldo cartera avalada 31-03-10	¢7.378	Millones de colones
% comprometido	49.05%	

El detalle de colocación por entidad operadora es el siguiente:

Entidad operadora	Número de avales otorgados
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	801
FODEMIPYME	357
COOPESERVIDORES R.L.	2
BANCREBITO	2
COOPEALIANZA R.L.	1
COOCIQUE R.L.	1
<b>TOTAL</b>	<b>1158</b>

La demanda de las entidades operadoras participantes en la tercera subasta del fondo de avales celebrada el pasado 22 de febrero, fue la siguiente:

No. Oferta	Entidad Supervisada	Fecha y hora de recibida	Monto total	Aval de crédito	Garantías participación y cumplimiento	Modalidad de operación de avales (1)
1	Servicoop R.L.	10-2- 10 11:25 a.m.	150,0	150,0	0,0	AI
2	COOPENAE R.L.	12-2-10 3:32 p.m	500,0	500,0	0,0	AC
3	Financiera Desyfin S.A.	16-2-10 11:07 a.m.	-	-	-	-
4	COOPEASERRÍ R.L.	16-2-10 3:41 p.m.	150,0	100,0	50,0	AC
5	COOPESERVIDORES R.L.	18-2-10 10:47a.m.	500,00	500,0	0,0	AI
6	Banco Lafise S.A.	18-2-10 1:51 p.m.	1000,0	700,0	300,0	AI
7	COOCIQUE R.L.	19-2-10 2:17 p.m.	500,0	500,0	0,0	AC
8	COOPEBRUMAS R.L.	19-2-10 3:15 p.m.	300,0	300,0	0,0	AI
9	CREDECOOP R.L.	22-2-10 8:55 a.m.	350,0	350,0	0,0	AI
10	COOPEALIANZA R.L.	22-2-10 9:40 a.m.	1000,0	1000,0	0,0	AC
11	Banco Popular y de Desarrollo Comunal	22-2-10 11:20 a.m.	850,0	650,0	200,0	AC
12	COOPELECHEROS R.L.	22-2-10 12:03 p.m.	200,0	200,0	0,0	AI

(1) AI: Aval individual  
AC: Aval de cartera

De estas entidades participantes fueron acreditadas once (todas excepto COOPEASERRÍ R.L.) por no cumplir con los requisitos establecidos en la normativa vigente. Por lo tanto para el semestre comprendido de febrero a agosto 2010, las micro, pequeñas y medianas empresas del

país, tienen a su disposición 5.850 millones de colones, que pueden obtener por medio de once entidades operadoras del fondo de avales.

Como resultados relevantes se consiguieron fondos extranjeros para constituir dos fondos de avales con objetivos específicos:

- El Waste Venture Fund con aportes de Waste Holanda, con ACEPESA como contraparte técnica nacional, para apoyar a pymes dedicadas al manejo de desechos líquidos y sólidos.
- El fondo de avales para mujeres campesinas, con aportes de PASSAGE, Holanda y con la CMC (Coordinadora de Mujeres Campesinas como contraparte nacional).

Estas experiencias han sido relevantes, en el tanto permitieron implementar modelos que pueden ser replicados para otros sectores de interés.

**Comentarios generales sobre resultados del fondo de avales:** El fondo inicia una curva de crecimiento muy similar a otros fondos exitosos de América Latina en cuanto al comportamiento de los primeros cinco años. En el año 2009 y primer trimestre se da un decremento ocasionado por las condiciones atípicas del período, básicamente por disminución del crédito a nivel nacional. A lo interno, como se observa en los cuadros anteriores, uno de los mayores colocadores de avales es el fondo de financiamiento de FODEMIPYME, mismo que no operó durante el año 2009 debido a que su fondeo proviene del 5% de las utilidades del Banco Popular, siempre y cuando estas superen en índice de inflación. Al no darse esta condición en el año 2008, no hubo recursos para el año 2009.

Un aspecto muy positivo es que a la fecha se cuenta con once entidades operadoras y más de 300 funcionarios y funcionarias capacitadas para ofrecer el producto al sector pyme a nivel nacional y que se van involucrando en la colocación de avales.

### **B.1.2. Fondo de financiamiento**

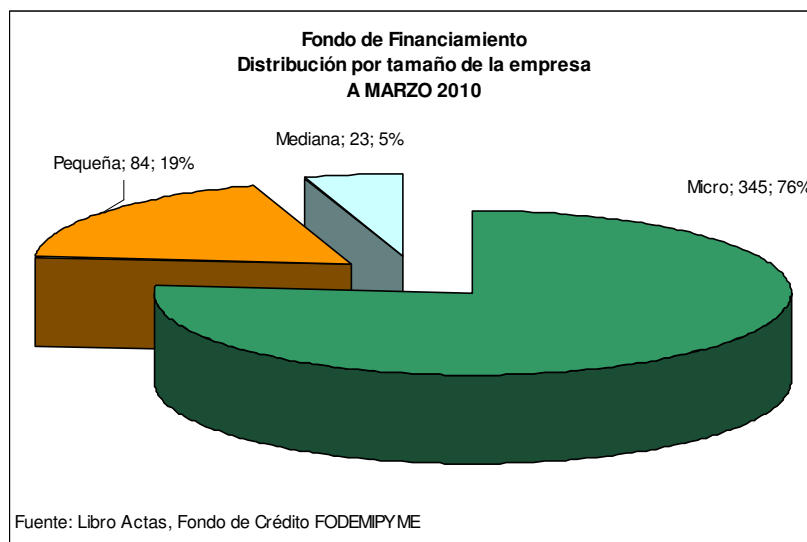
Los resultados acumulados desde el 2004 hasta el 30 de abril de 2010, reflejan un total de 455 operaciones colocadas, por un monto de ¢5.834 millones, con un promedio de colocación de ¢12.8 millones por beneficiario (a), de estas operaciones 358 se han otorgado con aval.

<b>FODEMIPYME</b>			
<b>Detalle de crédito colocados</b>			
<b>Periodo 2004 a Abril 2010</b>			
<b>Año</b>	<b>Créditos</b>	<b>Con aval</b>	<b>Monto ¢</b>
2004	1	0	6
2005	24	15	285
2006	100	62	1,238
2007	143	120	1,935
2008	174	154	2,258
2009	6	5	57
2010	7	2	55
<b>TOTAL</b>	<b>455</b>	<b>358</b>	<b>5,834</b>

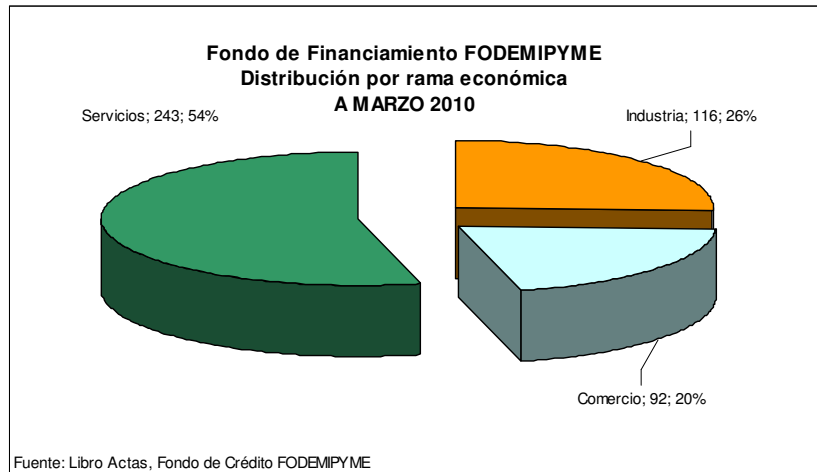
Fuente: Libro de actas de Crédito de FODEMIPYME

El saldo de cartera al primer trimestre de 2010 asciende a la suma de ¢3.888.291.031, lo que significa que se ha recuperado alrededor de ¢1.936 millones; y un total de 71 operaciones han sido canceladas satisfactoriamente.

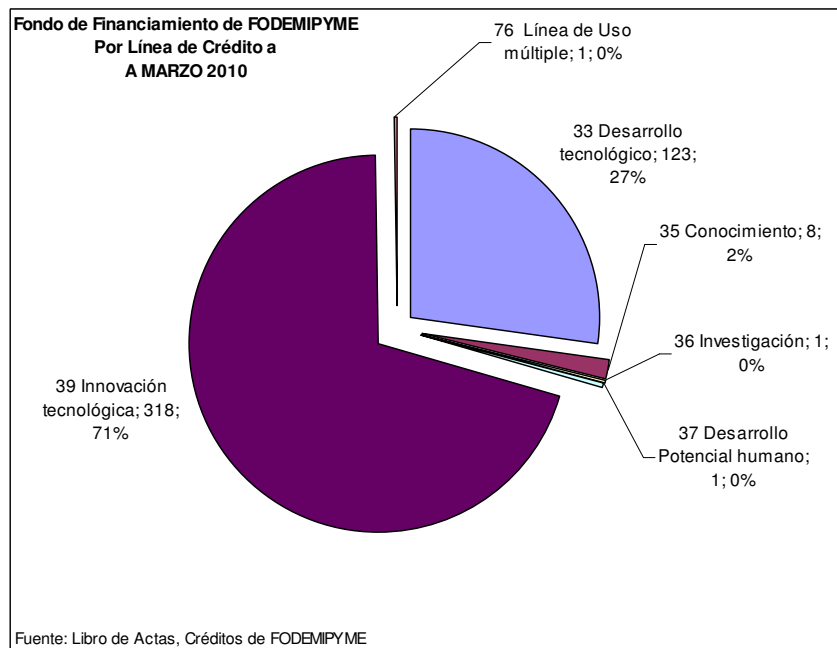
El siguiente gráfico muestra la colocación por tamaño de empresa, donde se evidencia que la mayoría de los clientes atendidos son microempresas.



Por rama económica la distribución de créditos colocados se concentra en un 54% en servicios, como indica el gráfico a continuación:



Por línea de crédito el más representativo equivale a un 71% en Innovación Tecnológica, seguido de Desarrollo Tecnológico con un 27%; los demás planes de inversión tienen una participación muy marginal, como se observa en el siguiente gráfico.



Dada que el fondo es pequeño y la especificidad del plan de inversión, como forma de potenciar la colocación, además de la demanda que vine a la oficina, se busca atender ciertos sectores, como la industria alimentaria, las empresas de Tecnologías de información y comunicación,

empresas de animación digital, microbeneficios de café. Especial interés se ha dado al tema de apoyo a franquicias por ser un mecanismo de crecimiento acelerado para las pymes.

**Comentarios generales sobre resultados del fondo de financiamiento:** Queda demostrado que el país requería un fondo especializado, fuera de la normativa SUGEF de manera que pueda haber mayor flexibilidad por ejemplo en la aceptación de garantías, pues gran parte de las garantías otorgadas son herramientas de trabajo en calidad de prenda, asimismo correr mayores riesgos con empresas que están incursionando en mercados internacionales o desarrollando modelos de negocios novedosos. Ello significa que el modelo de calificación de proyectos viables y factibles de financiar debe ser adecuado al tipo de crédito; el modelo implementado desde los inicios de fondo, se elevó a nivel de Decreto Ejecutivo en noviembre de 2008.

### **B.1.3. Fondo de transferencias para Servicios de Desarrollo Empresarial**

Los proyectos tramitados se muestran en la tabla a continuación:

<b>RESUMEN DE TRANSFERENCIAS</b>		
<b>N° Proyecto</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Monto aprobado</b>
PAGO	Planes de negocios para mujeres clientas PZ y GAM	5.968.780
PAGO	Fortalecimiento gestión empresarial para sectores prioritarios	17.760.000
PAGO	Acceso a mujer microempresaria a los servicios financ.BPDC	7.856.000
PAGO	Estudio Oferta de ByS para encadenamientos productivos PN	14.073.560
PAGO	Formación Técnicos de gestión de aguas de las ASADAS	10.382.626
BP-01-2007	Word y Excel Listo para elevar a JDN, PDE-002-2007	8.000.000
BP-03-2007	Planes de negocios, listo para elevar a JDN PDE-002-2007	11.120.000
BP-05-2007	Ventas PDE-002-2007	4.000.000
BP-06-2007	Estrategia Empresarial	3.000.000
BP-07-2007	Habilidades gerenciales PDE-002-2007	4.000.000
BP-09-2007	Servicio al cliente PDE-002-2007	2.000.000
BP-10-2007	Desarrollo del proceso administrativo	3.000.000
BP-11-2007	Responsabilidad social empresarial	1.500.000
BP-12-2007	Administración de Emprendimientos Asociativos (Fedejovent)	34.000.000
BP-14-2007	Fortalecimiento gestión empresarial de ECC seleccionadas	25.000.000



MEIC-01-2008	Creando Empresarias	44.943.317
MEIC-02-2008	Diagnóstico Empresarial para Apoyo a PYMES y el Análisis de Competitividad	51.056.683
MEIC-03-2008	Artesanos	20.000.000
MEIC-04-2008	Fundación Omar Dengo	16.000.000
<b>Total</b>	<b>Presupuesto para proyectos en distintas etapas</b>	<b>283.660.965</b>
	Pago	<b>56.040.965</b>
	En compromiso	<b>227.620.000</b>

## **B.2. Cambios habidos en el entorno durante el período de gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer de la unidad.**

Como es natural en la operativización de una nueva ley y de un producto nuevo en el país, se han realizado cambios seguidos a nivel de decretos y ley, como respuesta a los resultados que se iban dando, a las lecciones aprendidas y el conocimiento cada vez más profundo de sistemas de garantías en otros países. La estructura jerárquica en los últimos años dificultó la operación oportuna de implementación de acciones necesarias para llevar a cabo las funciones y para jugar un rol más proactivo y propositivo hacia lo externo. Un obstáculo para el fondo de financiamiento es que el fondeo está sujeto a que el Banco Popular obtenga utilidades superiores a la inflación, cuando este indicador no se logra no se cuenta con recursos y de debe interrumpir la operación del fondo, como ocurrió en el año 2009.

De los cambios mencionados, a la fecha la Unidad Técnica de FODEMIPYME, por normativa externa e interna, tiene asignadas funciones, sobre las cuales se reportan resultados en forma individualizada, según se detalla a continuación.

<b>Función</b>	<b>Cumplimiento</b>
1. Determinar los criterios de selección de las micro, pequeñas y medianas empresas sujetas a los servicios que él prestará para cumplir los objetivos de esta Ley.	El Manual para las entidades operadoras del fondo de avales y las políticas de otorgamiento de crédito indican claramente los criterios de calificación para proceder a la selección.
2. Determinar los requisitos y las condiciones que deberán satisfacer las operaciones de avales o garantías del fondo, para cumplir los objetivos de esta Ley y salvaguardar su patrimonio.	El Manual para las entidades operadoras del fondo de avales y las políticas de otorgamiento de crédito indican claramente los requisitos, con base en las obligaciones legales y las sanas prácticas de otorgamiento de créditos.

<p>3. Establecer las comisiones que se cobrarán por las garantías. Para diferenciar estas comisiones, se tomarán en cuenta los riesgos y los costos en relación con los requerimientos de cada proyecto para consolidarse.</p>	<p>Se establecen para cada subasta en función de los objetivos del fondo, el mercado y la sostenibilidad del fondo.</p>
<p>4. Fijar el monto máximo de las garantías otorgadas en función de sus recursos.</p>	<p>En función de la disponibilidad de recursos se fija el monto para cada subasta y se publica en periódicos.</p>
<p>5. Estipular los requisitos mínimos para la evaluación de los avales o las garantías, así como las políticas para el seguimiento y cobro de esas operaciones.</p>	<p>Se cuenta con estos elementos materializados en el Manual para las entidades operadoras.</p>
<p>6. Determinar los porcentajes máximos de garantía o avales. En ningún caso, el porcentaje podrá ser mayor del setenta y cinco por ciento (75%) en cada operación. El monto garantizado en cada proyecto no podrá ser superior a setenta millones de colones (¢70.000.000,00), cifra que se actualizará anualmente, según la evolución del índice de precios al consumidor, calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Los porcentajes máximos de avales que se aprobarán en cada operación en función de los resultados del modelo de calificación.</p>	<p>Se tiene en operación un modelo de calificación con base en el cual se asignan los porcentajes de aval que fluctúan entre 50% y 75%, según la calificación obtenida.</p>
<p><b>Función</b></p>	<p><b>Cumplimiento</b></p>
<p>7. Velar por el buen uso de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Se contrata anualmente una auditoría externa. Se cuenta con mecanismos de control interno y riesgo operativo, aplicada por áreas especializadas del Banco Popular. Se atienden las recomendaciones de las auditorías.</p>
<p>8. Aprobar y promover el ingreso de recursos de diversas fuentes, nacionales e internacionales, sin perjuicio de los requisitos legales establecidos al efecto.</p>	<p>Se cuenta con los fondos de Passage y Waste que son internacionales. El fondo de avales aún cuenta con recursos propios.</p>

9. 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 B.P.	Se procede de conformidad a esta normativa, todos los años se ha auditado la situación financiera.
10. Establecer convenios con organismos nacionales e internacionales para incrementar su tamaño.	Se han establecido convenios con Waste y Passage, ambas organizaciones de los Países Bajos.
11. Fijar los requisitos mínimos de sistema de información de riesgo y la contabilidad del Fondo.	Se lleva una contabilidad formal que se audita anualmente. Se rinde cuentas a la Junta Directiva Nacional cada tres meses sobre los indicadores de riesgo aprobados por la Junta.
12. Establecer los requisitos mínimos para la evaluación de los créditos, así como las políticas para el seguimiento y cobro de esas operaciones.	Se trabajó en el diseño de políticas de crédito, así como en la propuesta, trámite e implementación de varias herramientas para manejo de cobro y seguimiento.
13. Determinar los montos máximos de las líneas de crédito	Se incluyen en las políticas de crédito emitidas durante 2009
14. Establecer anualmente una estrategia independiente de información, promoción y mercadeo, orientada a promover al FODEMIPYME como instrumento de política pública, para apoyar el acceso de las PYME al financiamiento. La misma debe incluir los nombres de las entidades operadoras con contratos vigentes para otorgar avales y deberá ser aprobada por la Junta Directiva Nacional del BP.	Se trabajó en la elaboración y trámite de la estrategia. Fue aprobada por la Junta Directiva Nacional en el mes de noviembre 2009.
<b>Función</b>	<b>Cumplimiento</b>
15. Brindar, trimestralmente, a la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y, anualmente, al MEIC, un informe comprensivo que cubra tanto los aspectos financieros como de desempeño.”	Se cumple a cabalidad con esta función.
16. Coordinar y fomentar la atracción de otros recursos distintos a los indicados en el artículo 8 de este Reglamento.	Durante la gestión se consiguieron otros dos fondos de avales: Waste y Passage. El primero para apoyar empresas dedicadas a manejo de desechos líquidos y sólidos y el segundo a

	mujeres campesinas. Ambos con fondos de instituciones de los Países Bajos. Esto ha permitido un modelaje que puede ser replicable para otros sectores y que permite diversificar el riesgo en el otorgamiento de avales.
17. Establecer vínculos, negociaciones, contactos y conversaciones con los jefes del Estado de las Instituciones Autónomas y entidades privadas, a nombre del FODEMIPYME	Se asiste a la Red de Apoyo a PYME de la cual forma parte FODEMIPYME. Participan la Directora Ejecutiva como propietaria o la Coordinadora Operativa como suplente.
18 .Cumplir las disposiciones emitidas por la administración del Banco, quien estará coordinando la aplicación de políticas y normas de operación del fondo	Se acatan las disposiciones emitidas por la Junta Directiva Nacional, la administración y se atendieron las recomendaciones de las Auditorías.
19.Velar porque se cumpla con los objetivos y metas en materia de colocación y otorgamiento de garantías	Se realizaron tres subastas, como resultado hay once operadores del fondo de avales. Se acompañan con visitas, asistencia y capacitación, no obstante las colocaciones no alcanzaron los montos subastados, básicamente por ser un año de crisis que restringió el crédito productivo y por experiencia incipiente en crédito a Pymes
20.Establecer adecuados índices de gestión y colocación con el propósito de contar con una evaluación objetiva y oportuna de todo el programa	Se trabajó en conjunto con el Proceso de Administración de Riesgo en la revisión periódica de indicadores de gestión, mismos que son aprobados por la Junta Directiva Nacional.
<b>Función</b>	<b>Cumplimiento</b>
21. Respecto de las donaciones de personas, entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales que puede recibir el Fondo, deberá vigilar los mecanismos de control establecidos en la Ley de 8204 (Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso no Autorizado, Legitimación de Capitales y Actividades Conexas).	Posterior a la emisión de esta normativa no se han recibido fondos en donación.

<p>22. Respecto de las donaciones de personas, entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales que puede recibir el Fondo, deberá firmar un convenio entre el donante y FODEMIPYME donde se establezcan los orígenes, usos y demás condiciones de tales recursos.</p>	<p>Los fondos recibidos de WASTE Holanda cuentan con un convenio debidamente firmado, está en proceso la firma de un addendum.</p>
<p>23. Emitir las directrices sobre las cuales se otorgarán las garantías, haciendo énfasis en la viabilidad técnica y económica, el historial crediticio y la insuficiencia de garantía</p>	<p>Se revisó el modelo experto y se hizo del conocimiento de todas las entidades operadoras, incluyendo una explicación clara de su aplicación.</p>
<p>24. Asignar los recursos del fondo de avales a distribuir entre los operadores que participen en cada subasta</p>	<p>Posterior a cada subasta, se aplica un modelo de calificación, con base en el cual se asignan los recursos y formalmente mediante oficio se comunica a cada operador la asignación.</p>
<p>25. Establecer la periodicidad de las subastas en función de la demanda y los recursos disponibles.</p>	<p>Se ha establecido semestralmente, lo que da flexibilidad para tener nuevos operadores.</p>
<p>26. Enviar al MEIC y publicar en al menos un medio escrito de circulación nacional, la convocatoria de la subasta, indicando el monto a subastar, el período de vigencia de la colocación de avales, los requisitos y las condiciones, la fecha límite, el lugar y hora para presentar la oferta y apertura de sobres.</p>	<p>Se cumplió a cabalidad para las tres subastas realizadas: 20 de febrero 2009, el 20 de agosto 2009 y 22 de febrero 2010.</p>
<p><b>Función</b></p>	<p><b>Cumplimiento</b></p>
<p>27. Firmar convenio con cada entidad operadora en el que se estipulen las condiciones de otorgamiento de los avales, incluyendo si se utilizará la modalidad de aval individual o aval de cartera, así como la(s) persona(s) autorizada(s) para firmar los contratos de avales con los clientes, en el caso de avales de cartera</p>	<p>Se trabajó en la elaboración y visto bueno legal para el convenio a firmar con cada operador y los addendum respectivos posteriores a cada subasta.</p>

28. Elaborar los contratos y el manual de procedimientos de uso obligatorio para los operadores, el cual formará parte del contrato firmado.	Se trabajó en su elaboración antes de la primera subasta. Para las siguientes se trabajó en revisión y ajustes, incluso incorporando recomendaciones de la Auditoría Interna.
29. Garantizar la confidencialidad con respecto a la información de los clientes solicitantes de avales y garantías y de las entidades operadoras, sin perjuicio de lo establecido en la normativa costarricense	Los datos de las colocaciones que hacen los operadores, se mantienen únicamente en las bases de datos de la Unidad Técnica. Los informes emitidos solo contemplan en forma global número de avales y monto.
30. Establecer un sistema de comisiones sobre los avales otorgados, independientes de aquellas que cobren los operadores por concepto del otorgamiento de los créditos, de conformidad con las condiciones económicas de país y bajo el principio de sostenibilidad y racionalidad. Estas comisiones serán determinadas en cada subasta	Se indica en cada subasta a las entidades participantes las comisiones vigentes para el período de dicha subasta.
31. Actualizar en enero de cada año el monto máximo a garantizar en cada proyecto, según la evolución del índice de precios al consumidor calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y publicarlo en su página Web. El valor ajustado resultante se aplicará únicamente a operaciones de avales y garantías nuevas	Está actualizado el monto que regirá para el año 2010.
<b>Función</b>	<b>Cumplimiento</b>
32. Determinar los porcentajes máximos de avales que se aprobarán en cada operación en función de los resultados del modelo de calificación	Se elaboró la tabla, estableciendo tratos según la calificación del modelo experto y es del conocimiento de los operadores de avales.
33. Con base en los informes mensuales que los operadores deben entregar a la Unidad Técnica, esta deberá elaborar los mecanismos de monitoreo que permitan prever siniestros, suspender el otorgamiento	Se realizan acciones conjuntas con los operadores para atender en forma preventiva los posibles siniestros. Con el Banco Popular se hicieron gestiones conjuntas para procurar arreglos de pago que favorecieran la recuperación de las Pymes por el impacto que

de nuevos avales, llevar un control estadístico y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Ley N° 8262 y este Reglamento.	la crisis tuvo sobre sus negocios.
34. Realizar visitas de revisión y seguimiento y auditorías en cualquier momento que lo considere pertinente	Se realizan periódicamente y los resultados de los hallazgos se tratan con los operadores.
35. Suspender el otorgamiento de nuevos avales a las entidades operadoras autorizadas: a) Cuando la mora legal de la cartera de créditos avalados con recursos del FODEMIPYME supere el 10%; o, b) Cuando en las auditorías realizadas a las entidades operadoras se identifiquen irregularidades en el otorgamiento de los créditos avalados.	Se aplica como está establecido.
36. Autorizar nuevamente el otorgamiento de avales a las entidades operadoras cuando estas normalicen las condiciones que dieron origen a la suspensión.	Durante la gestión no se llegó a aplicar esta parte del Decreto Ejecutivo.
37. Tramitar los honramientos de los avales en forma irrevocable e incondicional conforme a la normativa establecida	Se tramitaron según solicitud de la entidad operadora y en apego a la normativa vigente.
38. Tramitar los recursos de revocatoria para ante la Junta Directiva Nacional del Banco Popular, conforme a lo indicado en el artículo 26 del Decreto Ejecutivo 34.853.	Durante la gestión no se presentaron recursos de revocatoria
<b>Función</b>	<b>Cumplimiento</b>
39. Establecer los mecanismos necesarios para controlar la morosidad de las operaciones de crédito, y tomar las acciones que correspondan, incluyendo la identificación y eventual otorgamiento de algún tipo de servicio no financiero, requerido por el cliente para mejorar su condición.	Se trabajó en diseño, propuesta e implementación de varios mecanismos para mitigar efectos moratorios con buenos resultados. Se procuró el acompañamiento mediante acciones de salvataje, mediante contratación en tres ocasiones sin que a la fecha lográramos implementar esta acción. Para el 2010 se están redireccionando acciones para ofrecer un acompañamiento preventivo.
40. Definir el porcentaje de fondo	No se definió, en virtud de que no se han

<p>no reembolsable y el aporte del empresario y el porcentaje de contrapartida de los ejecutores de los proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial financiados con recursos de FODEMIPYME.</p>	<p>tramitado proyectos posteriores a esta normativa.</p>
<p>41. Elaborar una metodología para la formulación y evaluación de los proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial financiados con recursos de FODEMIPYME, contemplando los elementos citados en el artículo 45 del Decreto Ejecutivo 34.853.</p>	<p>Se trabajó en la elaboración de la metodología, hay dos instrumentos básicos denominados “Ficha del proyecto” y “Opinión del evaluador”.</p>
<p>42. Elaborar una recomendación técnica a la Junta Directiva Nacional del Banco Popular, la cual es la responsable de aprobar la asignación de los recursos para proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial financiados con recursos de FODEMIPYME</p>	<p>Cada proyecto elevado a aprobación de la Junta Directiva Nacional contó con la recomendación de FODEMIPYME materializada en la “Ficha del proyecto” y la “Opinión del evaluador”.</p>
<p>43. Contar con los recursos necesarios para evaluar los proyectos en el orden en que sean presentados, garantizando mecanismos de agilidad, eficiencia, transparencia e idoneidad para llegar en el menor tiempo posible a las poblaciones beneficiarias; asimismo emitir un criterio sobre la razonabilidad del costo de cada proyecto. En caso de requerirse, podrá solicitar criterio de otras entidades o especialistas.</p>	<p>Queda solicitado un estudio de cargas de trabajo, para definir las necesidades de recurso humano para atender satisfactoriamente esta y las demás actividades encomendadas a la Unidad Técnica.</p>
<p><b>Función</b></p>	<p><b>Cumplimiento</b></p>
<p>44. Llevar un registro de los proyectos recibidos, recomendados, no recomendados, aprobados y rechazados por la Junta Directiva, con los montos de cada uno e informar cada tres meses al MEIC</p>	<p>Se lleva el registro cuya tabla detallada se incluyó en el apartado B.1.3.</p>
<p>45. Dar seguimiento y hacer evaluaciones de avance en cualquier momento que lo considere pertinente, para garantizar el logro de los objetivos y el buen uso de los recursos.</p>	<p>Durante la ejecución de cada proyecto se hicieron visitas de seguimiento. Se solicitó al Proceso Servicios de Desarrollo Empresarial informe sobre los proyectos concluidos y que contenían indicadores de éxito ex post.</p>



46. Aprobar y tramitar los pagos (en ningún caso podrá ser por adelantado) de los proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial financiados con recursos de FODEMIPYME.	Antes de hacer cada pago se aprobó el informe correspondiente por parte de FODEMIPYME.
47. Participar en el Comité de Inversiones del Banco Popular cuando se trate de decidir sobre inversiones del FODEMIPYME por montos mayores a ¢500 millones de colones. Para montos menores se decide internamente en la Unidad Técnica.	Se procede como aquí se indica cada vez que haya vencimientos superiores a ¢500 millones, se firma el acta respectiva.
48. Representar a FODEMIPYME en la Red de Apoyo a PYME y en el Comité Coordinador de dicha red.	Se participa con un puesto en propiedad y otro en suplencia en el Comité Coordinador de la Red de Apoyo, de manera proactiva y propositiva.
49. Cualquier otra necesaria para su buen funcionamiento	

### **B.3. Estado de autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de la gestión.**

El periodo de gestión debió iniciar la operación del FODEMIPYME, cuyo nacimiento se da en el año 2002 con la Ley 8262 y la contratación de la primera Dirección Ejecutiva, se da en diciembre 2003. Durante el período ha habido que crear normativa interna, adaptarla según resultados, lecciones aprendidas y cambios de decretos o ley. A la fecha se cuenta con los siguientes indicadores de riesgo operacional:

- **Control interno:** Mediante oficio UTEG-245-2009 remitido el 21 de diciembre 2009, se obtuvo una calificación de un 2% que ubica a FODEMIPYME en un nivel Excelente.
- **Calificación de Riesgo Operativo:** Mediante oficio UTEG-245-2009 del 21 de diciembre 2009, se comunica que la calificación es de un 0% que ubica a FODEMIPYME en un nivel Excelente.

### **B.4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

En el último periodo cumpliendo con el cronograma establecido por la Dirección de Desarrollo Organizacional se cumplió con la actualización trimestral de los procedimientos aplicados en el fondo. Así mismo se ajustaron y elaboraron aquellos que lo requirieron para adaptarse a los cambios en la normativa.

Se mantienen archivos con las evidencias que permitan realizar las evaluaciones en forma oportuna y ordenada.

#### **B.4. Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.**

En este caso corresponde cumplir con los objetivos indicados para FODEMIPYME en la Ley 8262, así como el cumplimiento de las funciones asignadas en la ley y los decretos ejecutivos que la reglamentan.

Desde esta perspectiva los principales logros alcanzados son:

1. Mantener en operación, por seis años, el primer fondo de avales para micro, pequeñas y medianas empresas formales del país. El país viene de una historia donde se diseñaron otros fondos de avales pero dejaron de funcionar o no lograron implementarse.
2. Implementar el fondo de financiamiento que da oportunidad a las pymes de ser más competitivas, mediante un crédito más flexible, por ejemplo en el tipo de garantías que se reciben y en las tasas accesibles.
3. Financiar con crédito y aval actividades dinámicas y prometedoras para el país, como por ejemplo la producción de software, franquicias, animación digital, microbeneficios de café orgánico, entre otros.
4. Combinar productos financieros con enfoque social, al haber realizado acciones dirigidas al apoyo de minorías vulnerables como las personas con discapacidad y al brindar soluciones financieras para empresas que cuidan del medio ambiente (manejo de desechos, obras de arte a partir de desechos, transporte de aceites, etc) y el tener un visión de género en el diario quehacer. El enfoque de que desarrollo significa inclusión, posteriormente se materializa a nivel de ley al incluir estas poblaciones en la ley 8634.
5. Modelaje de fondos de avales compartidos para sectores específicos como Waste Venture Fund/ACEPESA para empresas que manejan desechos líquidos y sólidos y el PASSAGE/CMC para mujeres campesinas. Ambos con fondos extranjeros, pero cuyo modelo es replicable con fondos nacionales.
6. Colocar el conocimiento del fondo de avales costarricense, a nivel internacional, mediante la participación como ponente en varios eventos internacionales como los foros anuales de sistemas de garantías y la conferencia de programa ISSUE en el año 2005 en Filipinas, para exponer el modelo Waste Venture Fund/ACEPESA, mismo que está siendo replicado en otros países.
7. Mantener un rol proactivo y propositivo en la Red de Apoyo a Pyme creada en la Ley 8262 y en la cual FODEMIPYME tiene un asiento en el Comité Coordinador. De esta participación se generaron muchas acciones coordinadas a favor de la pyme.

8. Contar con once entidades financieras supervisadas, acreditadas como operadoras del fondo de avales y garantías.
9. 300 personas que trabajan en las entidades operadoras capacitadas en la operación de fondos de avales y garantías.
10. El desarrollo de una red de contactos de instituciones de apoyo a la pyme, que permite una mejor atención personalizada a los clientes principalmente del fondo de crédito.
11. El desarrollo de un recurso humano que ha tenido que investigar para implementar un producto nuevo en el país, lo que ha generado un equipo versátil, que se adapta a los cambios y poseedor de una red de contactos y conocimiento especializado en avales y garantías y créditos poco convencionales.

### **B.5. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los cuales dejó pendientes de concluir.**

De nuevo cabe indicar que al inicio de la gestión no había nada, pues me correspondió implementar de cero un instrumento creado por ley especial. De lo andado, a la fecha queda en proceso de optimizar o dar pensamiento a aspectos nuevos, lo siguiente:

- Propuesta de cambios a la ley 8262 en aspectos medulares que faciliten la operación de FODEMIPYME.
- Estudio de cargas de trabajo para fortalecer y preparar al FODEMIPYME para operar en mayor volumen.
- Decidir la pertenencia a ALIGA, naciente asociación de carácter internacional que puede aportar beneficios al fondo de avales y garantías en el desarrollo de productos novedosos, opciones de reafianzamiento y transferencia de conocimientos de las mejores prácticas a nivel internacional.
- Consolidar opciones financieras para modelos de aceleramiento de las pymes como las franquicias.
- Consolidar opciones de Servicios de Desarrollo Empresarial oportunas y personalizadas a las necesidades de cada empresa, sobre todo como mecanismo preventivo para evitar la mortalidad de proyectos novedosos. A la fecha solo se ha podido contar con estudiantes universitarios en sus proyectos de TCU o graduación, lo que parece no ser suficiente aún, en los casos de competitividad atendidos por el fondo de crédito.
- La consolidación de las entidades operadoras acreditadas, para que generen volumen de colocación del fondo de avales y garantías.

- Continuar el esfuerzo por facilitar avales para garantías de participación y cumplimiento que venga a fortalecer que las pymes se involucren con mayor dinamismo en el programa de compras del estado.

## **B.6. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión.**

Durante los seis años de gestión las utilidades obtenidas por el FODEMIPYME se detallan a continuación.

<b>Utilidades Auditadas</b>	
<i>(En miles de colones)</i>	
<b>2004</b>	893.354
<b>2005</b>	1.462.967
<b>2006</b>	1.418.932
<b>2007</b>	963.350
<b>2008</b>	1.035.015
<b>2009</b>	1.132.190*
* En proceso de auditoría	

Los principales factores que inciden sobre los rendimientos son las fluctuaciones del tipo de cambio, las estimaciones para posibles siniestros y el comportamiento de las tasas de interés pues los créditos son referenciados a Tasa Básica Pasiva.

Considerando el número de personas que trabajan en el FODEMIPYME, la rentabilidad por funcionario/a para el periodo 2009 en promedio de ¢102.9 millones por colaborador. (Utilidad de ¢1.132,2 millones / 11 colaboradores).

## **B.7. Sugerencias para la buena marcha de la unidad**

Producto de la vivencia y la experiencia durante el período de gestión, respetuosamente se plantean las siguientes sugerencias:

- Participación activa en los eventos de carácter internacional donde se revelan las mejores prácticas, las novedades, las reacciones ante las crisis y demás aspectos que pueden fortalecer al FODEMIPYME frente a mecanismos similares en otros países.
- Una estructura organizativa menos pesada, que permita reaccionar con oportunidad frente al entorno y permita una operativa más ágil.
- Consolidación de mecanismos de apoyo a modelos de aceleración como las franquicias, ya que el FODEMIPYME posee las ventajas legales para ser por definición el llamado a apoyar esta forma de hacer negocios de negocios tan exitosa y tan poco desarrollada en el país.
- Desarrollo de nuevos productos como por ejemplo la valoración de avales para leasing, factoreo, emisiones de títulos valores, internacionales, por ejemplo.
- Una constante investigación sobre el funcionamiento de otros esquemas de garantías para tener una actitud propositiva y proactiva a nivel nacional y así aprovechar y potenciar la experiencia capitalizada hasta la fecha.
- Fortalecer la Unidad Técnica con los recursos humanos, informáticos y de cualquier índole que la preparen para asumir el crecimiento, cuyas bases hoy están sentadas.

### **B.7. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario enfrenta o debería aprovechar.**

Una única observación: no dejar caer el esfuerzo realizado para echar a andar el FODEMIPYME, sino apoyar y potenciar las oportunidades que hoy tiene para crecer y apoyar a miles de pymes. Paralelamente al nacimiento de FODEMIPYME, el Banco Popular ha desarrollado un gran trabajo en la formación y consolidación de su Banca de Desarrollo Social y Empresarial, que le faculta para llevar a cabo una visión de crecimiento exponencial del FODEMIPYME en su rol de administrador del fondo, si así se le vende a la próxima Junta Directiva Nacional para lograr el apoyo necesario.

### **B.8. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

Durante el período de gestión no se han recibido notificaciones del ente contralor. Cabe aclarar que es a partir de la promulgación de la Ley 8634, que mediante su artículo 50 reforma el FODEMIPYME, que se incluye lo siguiente:

*“Independientemente por tratarse de fondos públicos que se dan en administración, el Fodemipyme estará sujeto a los controles emanados por la Contraloría General de la República.”*

**B.9. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante la gestión hubiere girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración**

Tal y como está estipulado año a año el FODEMIPYME ha sido auditado por Despachos independientes, quienes han emitido opinión sobre los resultados financieros del fondo. Dicha contratación se ha realizado a través del Proceso de Contratación Administrativa del Banco Popular.

A la fecha se está llevando la evaluación de los Estados Financieros del periodo 2009, por el Despacho Carvajal y Colegiados, de quienes se espera el informe en el transcurso del mes de mayo.

**B.10. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante la gestión hubiere formulado la respectiva Auditoría Interna.**

Toda vez que la Ley 8262 indica que: “El FODEMIPYME será supervisado estrictamente por el Banco Popular, mediante los controles que establezca la Junta Directiva Nacional y por medio de la Auditoría Interna”, se han atendido las recomendaciones emanadas por ésta última. Al 30 de abril, todas las recomendaciones asignadas a la Unidad Técnica se encuentran cumplidas en un 100% y se encuentran en proceso de validación por parte de la Auditoría. Dos se encuentran en solicitud de prórroga preventiva, sin embargo su cumplimiento está previsto para los primeros días del mes de mayo.

-----U.L.-----  
-