



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Irma Bustamante Guillén
Dependencia:	Dirección de Fodemipyme
Periodo de Gestión:	13/12/2023 al 30/11/2025
Destinatarios:	Lic. Mauricio Arias Ramírez, Dirección Fodemipyme Lic. Luis Diego Valverde Chavarría, Dirección Fodemipyme Licda. Silvia Astrid Goyez Rojas, Dirección de Capital Humano.
Firma:	
Fecha:	30/11/2025

---

## INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.

---



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

# INDICE

---

---

### Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	3
• Labor Sustantiva Institucional .....	3
• Cambios en el entorno .....	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	3
Acciones sobre el Control Interno.....	4
Principales Logros.....	4
Administración de Recursos Financieros .....	8
Sugerencias .....	8
Observaciones .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	10
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público.....	10



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Presentación**

El presente documento se confecciona en atención del oficio DIRCCH-2183-2025 fechado 25 de noviembre de 2025 y en cumplimiento de la directriz emitida por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE denominada Directrices que deben de observar los colaboradores (as) obligados a presentar Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

Este informe final de gestión corresponde al periodo del 13 de diciembre del 2023 al 30 de noviembre 2025, en el que se asume en recargo la Coordinación Operativa a.i., del Fondo para el Desarrollo de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, Fodemipyme, del Banco Popular.

La Dirección Fodemipyme tiene las siguientes figuras un Director Ejecutivo y un Coordinador Operativo, el recargo de funciones se dio por el movimiento del Coordinador Operativo a la plaza de Director; por lo antes expuesto, se me nombra con recargo de funciones como Coordinadora Operativa a.i., lo anterior por el nombramiento del Sr. Mauricio Arias Ramírez como Director (esto según el Acuerdo JDN-6061-Acd-1372-2023-Art-12, donde se indica revocar en la tabla del inciso 3 del acuerdo JDN-6007-Acd-654-2023-Art-5 de Junta Directiva Nacional tomado en la sesión del 1 de junio de 2023, lo concerniente a eliminar la plaza de Coordinador Operativo de la División del Fodemipyme). En oficio GGC-2017-2023 se aprueba el contenido presupustario. Se aplica el plan de sucesión.

Este Informe Final de Gestión va dirigido a: 1) Jefatura Superior Inmediata, Lic. Mauricio Arias Ramírez, Director Ejecutivo de Fodemipyme, Lic. Luis Diego Valverde Chavarría, Coordinador Operativo y Licda. Silvia Astrid Goyez Rojas, Directora de Capital Humano a.i., de conformidad con la norma vigente.

El informe contiene los resultados y logros obtenidos, así como el estado actual del Fodemipyme y elementos en trámite de atención y otras consideraciones.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Resultados de la gestión

- **Labor Sustantiva Institucional**

La Dirección Fodemipyme tiene dos fondos: Fondo de Avaless y Garantías y el Fondo de Financiamiento, el cual se divide en dos: 2.1-Fondo de Créditos y 2.2-Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Fodemipyme es un instrumento de política pública ligado jerárquicamente a la Junta Directiva Nacional, que le corresponde velar porque sus recursos se utilicen para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos en la Ley 8262.

- **Cambios en el entorno**

Durante el período se presentaron diversos cambios en el entorno entre ellos: la actualización de lineamientos internos, la implementación de herramientas tecnológicas, variaciones en los productos y ajustes en el recurso humano para atender la demanda.

### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

La Ley General de Control Interno N°8292 en su artículo 17. Seguimiento del Sistema Control Interno en el inciso “b) *Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable...*”

Se detallan los resultados de las autoevaluaciones durante el recargo de funciones, según el siguiente detalle:

Resultados de Control Interno y Riesgo Operativo			
Periodo	Riesgo Operativo	Control Interno	Nivel
2023	0%	0%	Excelente
2024	0%	0%	Excelente
2025	Esta en proceso la autoevaluación		

Fuente: Elaboración propia según la información suministrada por la UTEG.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Acciones sobre el Control Interno

La Dirección Fodemipyme ha continuado con su labor de mantener y perfeccionar el sistema de control interno.

- Actualización de la normativa interna:

Durante el recargo de funciones se actualizaron los documentos que correspondían en el Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad (SGAC), se detalla a continuación:

Actualización de normativa		
Clasificación	Nombre	Versión
Reglamento	Reglamento Operativo del Fondo de la micro, pequeña y mediana empresa (FODEMIPYME)	7
Procedimiento	Control del Cobro de Comisiones del Fondo de Avales de Fodemipyme a las Entidades Operadoras Externas	8
Procedimiento	Salvos contingentes para líneas de Uso Múltiple cartera de crédito Fodemipyme	1
Procedimiento	Revisión de Costos Directos de Fodemipyme	8
Procedimiento	Traslado de recursos del Fondo de Financiamiento al Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial	2
Procedimiento	Control de las Inversiones Financieras de Fodemipyme	15

Fuente: División Gestión Procesos

### Principales Logros

- Sistema de Administración de Avales y Garantías (SAAG)

En noviembre 2022 se puso en producción el sistema (mínimo producto viable), desde el 2023 se ha venido trabajando fuertemente en el sistema SAAG, planteando mejoras significativa a los procesos, las cuales se esperan estén implementadas en febrero 2026.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Importante indicar que se está desarrollando un módulo de Arreglos de pago para operaciones avaladas, en este momento se encuentra en pruebas por el equipo de negocios (Fodemipyme).

Además, se esta implementando otra solución para Garantías de cumplimiento, con el fin de cumplir el artículo 8 de la Ley No 8262, el cual indica:

*“...El Fodemipyme también podrá brindar la garantía de participación y cumplimiento requerida en el Programa de Compras del Estado, creado en el artículo 20 de esta Ley...”*

Como parte de este proceso, se han tenido sesiones de entendimiento con SICOP, ellos desarrollaron pruebas y ya se firmó el documento denominado “CON-SICOP-09-2025-02 Acuerdo para la utilización de la plataforma SICOP (003)”, en este momento se están realizando sesiones internas con los compañeros de TI para ir viendo posibles requerimientos, la siguiente etapa sería desarrollar las historias de usuario y el desarrollo de las mismas.

- Auditoría Interna

De acuerdo con la evaluación realizada por la Auditoría Interna, en octubre 2023 se recibió el Informe definitivo AIRI-37-2023, el cual contaba con 24 recomendaciones, las cuales fueron atendidas en tiempo y forma.

- 1 Programa de Pasantía Técnica “Sobre El Modelo de Negocio del Fondo Salvadoreño de Garantías” (San Salvador, El Salvador 24 y 25 de agosto de 2023)

En el 2023 el El Banco de Desarrollo de la República de El Salvador (BANDESAL) recibió a una delegación de funcionarios de Fodemipyme y del cual fui parte, se nos capacitó en el Esquema de Negocio de Garantías, Gestión del Riesgo, Cálculo de Pérdida Esperada, Cálculo de Tarifa, Oferta Comercial entre otros, este intercambio de información nos ayudo a fortalecer al Fodemipyme en varios campos. Estos intercambios de conocimientos son fundamentales para el buen funcionamiento del Fondo de Avals y adquirir las mejores prácticas para nuestro modelo.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- XXVIII Foro Iberoamericano de Garantías y Financiamiento PYME

Fodemipyme participó del XXVIII Foro Iberoamericano de Garantías y Financiamiento PYME, el cual fue desarrollado por la Red Iberoamericana de Garantías (REGAR), el cual se llevó a cabo los días 24, 25 y 26 de setiembre de los corrientes, en San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina.

Estos Foros son referentes para los países que conforman REGAR, los expositores comparten con los participantes información sobre sus Fondos y buenas practicas. Adicionalmente, se participó en varios talleres de networking.

- Huella financiera de FODEMIPYME

Fodemipyme a setiembre del 2025 a impactado a 1992 empresas costarricenses que dan empleo directo a 6321 personas.

- Fondo de Avaes:

Importante recordar, el Fondo de Avaes opera similar a un modelo de banca de segundo piso, en el cual las Entidades Operadoras realizan la colocación de recursos y el aval es un complemento de garantía en cada crédito.

Al cierre del 31 de octubre del año 2025, se emitieron garantías entre avales individuales, de cartera en modalidad normal y por pérdida esperada, lo cual ha permitido una movilización de crédito al sector productivo y un cumplimiento de la meta del 106%.

Al cierre del mes de octubre 2025 el Fondo de Avaes tiene 15 Entidades Operadoras que tienen asignación de recursos y contratos activos.

- Fondo de Crédito:

El objetivo del Fondo de Crédito es financiar proyectos empresariales viables que contribuyan al desarrollo de las comunidades, generen desarrollo local, regional y/o nacional, promoviendo con



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

ello el progreso del país. Hay que recordar que la misma Ley no es excluyente y el mandato conferido es atender toda aquella, micro, pequeña y mediana empresa que cumpla con los requisitos establecidos de admisibilidad.

Al 31 de octubre del 2025 se generaron 210 financiamientos para las MiPymes, incluso ya se logró la meta propuesta a diciembre 2025 en cuanto a la cantidad de soluciones financieras brindadas, con un cumplimiento del 114%.

- Servicios de Desarrollo Empresarial:

Son todos aquellos servicios que se brindan para fortalecer la gestión administrativa y productiva de las Pymes y de las Empresas de la Economía Social, capacitación, formación, asistencia técnica, investigación, ferias, ruedas de negocios, pasantías, entre otros. A estos servicios tienen acceso todas las Mipymes que cumplan con requisitos de admisibilidad definidos en la Ley 8262.

Al 31 de octubre de 2025, los Servicios de Desarrollo Empresarial han realizado 24 proyectos con un impactado directamente en 1282 MIPYMES y emprendedores, 8 corresponden a Empresas de la Economía Social. De manera indirecta, estas acciones han beneficiado a 180 unidades productivas, fortaleciendo así el ecosistema empresarial, desarrollando, planes de negocios, estudios de factibilidad, facilitando el acceso al crédito y acompañando MIPYMES en sus diferentes etapas de la empresariedad; propiciando la transferencia de conocimientos en aras de mejorar la productividad y competitividad de nuestras empresas.

Hay proyectos que son desarrollados e impartidos por Ejecutivos del Área Servicios de Desarrollo Empresarial minimizando el costo que se tendría si se utilizan los contratos externos.

### **Proyectos más relevantes**

- Sistema de Administración de Avals y Garantías (SAAG), mejoras solicitadas para el buen uso del sistema.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Solicitud del módulo de Arreglos de pago, como complemento al SAAG, para que las Entidades Operadoras puedan hacer ajustes o arreglos a su cartera avalada.
- Solución para el registro de Garantías de Cumplimiento.

### **Administración de Recursos Financieros**

Los ingresos de Fodemipyme se originan principalmente por los ingresos financieros de la cartera de crédito y de la cartera de inversiones, así como de otros ingresos operativos, principalmente producto de las comisiones recaudadas sobre la cartera avalada. El 2025 no es comparativo con 2024, el 70% del ingreso del Fondo de Avals va directo a la reserva técnica, hay un cambio en la estructura contable.

El crecimiento de la cartera de crédito solo en 9 meses ya casi iguala los ingresos de todo el 2024, parte de la cartera esta a TBP, solamente la cartera nueva (un 20%) se coloca a tasa fija lo cual la libera de la caída de la tasa de interés de referencia.

### **Sugerencias**

- La Dirección Fodemipyme, en conjunto con sus áreas adscritas, está desarrollando el Plan de Trabajo 2026-2030, el cual definirá la ruta estratégica para los próximos años. Se recomienda dar seguimiento constante al cumplimiento de esta hoja de ruta, asegurando la ejecución de las acciones previstas y la evaluación periódica de los avances.
- Atención a los planes de acción de la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa.

### **Observaciones**

No se considera necesario realizar observaciones adicionales a las indicadas en los apartados anteriores de este informe.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República**

Durante el periodo que abarca este informe de gestión, no se recibieron visitas del ente contralor. Sin embargo, se atendieron oportunamente las solicitudes de información recibidas, cumpliendo con los plazos y la forma requerida. Por lo tanto, no existen trámites pendientes de atención.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo**

El 1° de agosto del presente año, se recibió de la firma Crowe Horwath CR, S.A. (Auditoría Externa) la Carta de Gerencia, junto con los estados financieros consolidados del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, correspondientes al 31 de diciembre de 2024.

La Junta Directiva Nacional, en la Sesión Ordinaria No. 6243 celebrada el martes 16 de septiembre de 2025, instruyó a la Dirección Fodemipyme a formular planes de acción para atender oportunamente las recomendaciones contenidas en la Carta de Gerencia 2024 elaborada por la Auditoría Externa.

En cumplimiento de dicho acuerdo, se remitió la nota DIRFOD-0431-2025, fechada el 20 de octubre del presente año, la cual incluía los planes de acción para los siguientes ítems:

- 3. Registros Auxiliares
- 5. Implementación de la Reserva Técnica
- 6. Falta de análisis de sensibilidad en las notas de riesgo de los estados financieros

Finalmente, para dar por atendido el acuerdo, el 4 de noviembre se presentó ante la Junta Directiva Nacional los planes de acción relacionados con la Carta de Gerencia.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna**

De acuerdo con la evaluación realizada por la Auditoría Interna, en octubre 2023 se recibió el Informe definitivo AIRI-37-2023, el cual contaba con 24 recomendaciones, las cuales fueron atendidas en tiempo y forma.

No existen informes abiertos que tengan recomendaciones pendientes los informes anteriores han sido atendidos satisfactoriamente.

### **Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.**

Los contratos en los cuales se fungió como fiscalizador son 3, todos están finalizados el 16-8-2025 y se ha cumplido en un 100% con todos los procesos inherentes a la gestión administración y fiscalización de estos, los contratos son los siguientes:

- 0432021004200037-00
- **0432021004200038-00**
- 0432021004200040-00

### **Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público**

La suscrita conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.