

Informe de fin de gestión

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión, de conformidad con la normativa interna vigente en el Instituto Nacional de Aprendizaje, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno".

Datos generales:

Dirigido a: Gerencia General, Recursos Humanos y Jefatura Unidad PYME
Copia a (Unidad de Recursos Humanos):
Fecha del Informe: 17 de febrero de 2025
Nombre de la Persona Funcionaria: Adriana Aguilar Escalante
Nombre del Puesto: Jefatura de la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE)
Unidad Ejecutora: Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial
Período de Gestión: Del 3/07/2020 al 31/01/2025
Informe recibido en la Unidad de Recursos Humanos
Recibido por: _____ Firma _____
Fecha: _____ Sello

1. Presentación:

En el presente informe se exponen las acciones realizadas durante el II semestre del 2020 y en los años 2021 al 2024; período en el que se ejerció la jefatura de la Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE). Es importante mencionar que en el 2025 solo se laboró en el puesto el primer mes del año por lo que este mes fue trabajado en el proceso de cierre y transición ya que solo se trabajó 10 días del mes ya que los demás días se contaba con vacaciones.

La UFODE a partir de febrero del 2019 cuenta con un cambio importante en sus funciones y a la vez en su nombre (anteriormente Unidad para el Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de las pymes). Este ajuste tiene como objetivo que el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) como instancia gubernamental cumpla con su compromiso de cumplir con los lineamientos y leyes dictadas desde el gobierno central para con ello favorecer el desarrollo del país, por medio de los servicios de capacitación y formación profesional.

Lo anterior se establece desde el artículo 2 de la Ley 9931 indica: *"El INA tiene como finalidad principal promover, desarrollar y potenciar la capacitación y formación profesional en Costa Rica; las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para encontrar, conservar y mejorar las condiciones para un trabajo de calidad o el emprendimiento y el desarrollo empresarial. Esto en todos los sectores de la economía, en aras de impulsar y contribuir con el desarrollo económico, la inclusión social y el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense"*; Para el caso del apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, la Ley N.º 9274 "Reforma integral de la ley N.º 8634 Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, establece al INA como ente colaborador, con acciones tales como: apoyar a los beneficiarios de esta ley mediante actividades de capacitación, asesoría técnica y de apoyo empresarial, pudiendo ofrecer los servicios de manera directa, mediante convenios o subcontratando servicios.

Para ello, se ha requerido de un proceso para fortalecer y mejorar las capacidades y competencias, desarrollar metodologías y establecer alianzas que permitan potencializar el equipo que conforma la UFODE. Aunado a lo anterior se establecen mecanismos y estrategias para el impulso a los emprendimientos, y el fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, de forma tal que se garantice un servicio de calidad, para satisfacer dichas necesidades sin dejar de lado del desarrollo territorial al tener presencia de servicios con cobertura nacional.

Ante esta responsabilidad se han desarrollado procesos para que la UFODE pueda mantenerse actualizada y cuente con servicios para la atención por medio de su personal, así como por medio de la contratación, con el propósito de atención ágil y oportuna para el mejoramiento continuo de las empresas, con el fin de que se inserten y/o se mantengan de forma exitosa en el mercado, además de desarrollar la principal

función de la Unidad, la cual se basa en conferirle a los servicios del INA un carácter integral, unificado y coherente con una visión de desarrollo nacional y sectorial.

Lo anterior ha requerido de un trabajo constante para el desarrollo de proyectos con instancias a lo interno y externo de la Unidad, por tanto, se han impulsado las alianzas interinstitucionales y con instancias internas para el mejoramiento continuo de los servicios que se brindan y principalmente el cumplimiento de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Ley para el Fortalecimiento de las pymes.

Aunado a lo anterior, se ha realizado un importante trabajo para cumplir con las funciones correspondientes a la labor administrativa de supervisión y seguimiento al desempeño de la UFODE, así como a la ejecución adecuada del presupuesto y cumplimiento de las metas e indicadores asignados.

A partir de lo señalado anteriormente, el presente informe expone las acciones realizadas en los años que se ha ejercido el puesto de Jefatura de la UFODE, gracias a un recargo de funciones. Es por esto que además de tener a cargo la Unidad, se ha continuado con el trabajo como encargada del Proceso de Servicios de Desarrollo Empresarial (nombramiento en propiedad) y el proceso de Estudios, Seguimiento y Evaluación quien también se ha tenido por recargo ya que el titular de la plaza se ha encontrado trabajando fuera de la institución por diferentes periodos gracias a la firma de convenios de préstamo de la plaza, tanto con la Asamblea Legislativa como con el INDER.

Por tanto, el presente informe expone las acciones realizadas en cada uno de los años que se ha ejercido el puesto de Jefatura de la UFODE.

2. Resultados de la Gestión

La UFODE es la encargada de la investigación, diseño, evaluación y ejecución de servicios de desarrollo empresarial dirigidos a los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo (Nº 8634 y sus reformas) y la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Nº 8262). Asimismo, esta unidad desarrollará a nivel institucional, técnicas especializadas en la atención de los beneficiarios de la Ley, con el fin de planificar y desarrollar los procesos de diseño y prestación de servicios, para impulsar mediante acompañamiento a beneficiarios de financiamiento del SBD, la promoción y formación de emprendedores, así como acompañamiento a proyectos

productivos en cualesquiera de las etapas de su ciclo de vida y que requieran acompañamiento para mejorar su competitividad y sostenibilidad de la fuerza laboral del país.

La Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial tiene como objetivo:

“Coadyuvar, dentro del Sistema de Banca para el Desarrollo y como unidad especializada del INA, en el mejoramiento de la competitividad y vinculación de los beneficiarios que establece la Ley 9274 y la Ley 8262, por medio de la prestación y subcontratación de servicios no financieros para los posibles beneficiarios indicados en la normativa, conforme con las tendencias y exigencias nacionales e internacionales. Así como, administrar los recursos que establece la Ley y brindar los informes que la misma indica.”

Además, desempeña las siguientes funciones:

- Asesorar a las diferentes instancias de la Institución en el mantenimiento de una visión estratégica enfocada al mejoramiento de la competitividad y productividad de los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las Pymes, de acuerdo con lo establecido por el bloque de legalidad aplicable.
- Realizar de manera conjunta con las unidades administrativas competentes, la vigilancia de la asignación de recursos concernientes con el 15% del presupuesto de la institución para el cumplimiento de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Proponer y coordinar con instancias técnicas internas y organizaciones externas la creación o modificación de procesos de atención, metodologías, instrumentos y herramientas según necesidades, para el fomento emprendedor y el desarrollo empresarial de las PYME.
- Ejecutar servicios de capacitación, asesoría técnica y desarrollo empresarial dirigidos a los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las Pymes.
- Desarrollar proyectos tendientes al aumento de la competitividad de los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las Pymes.

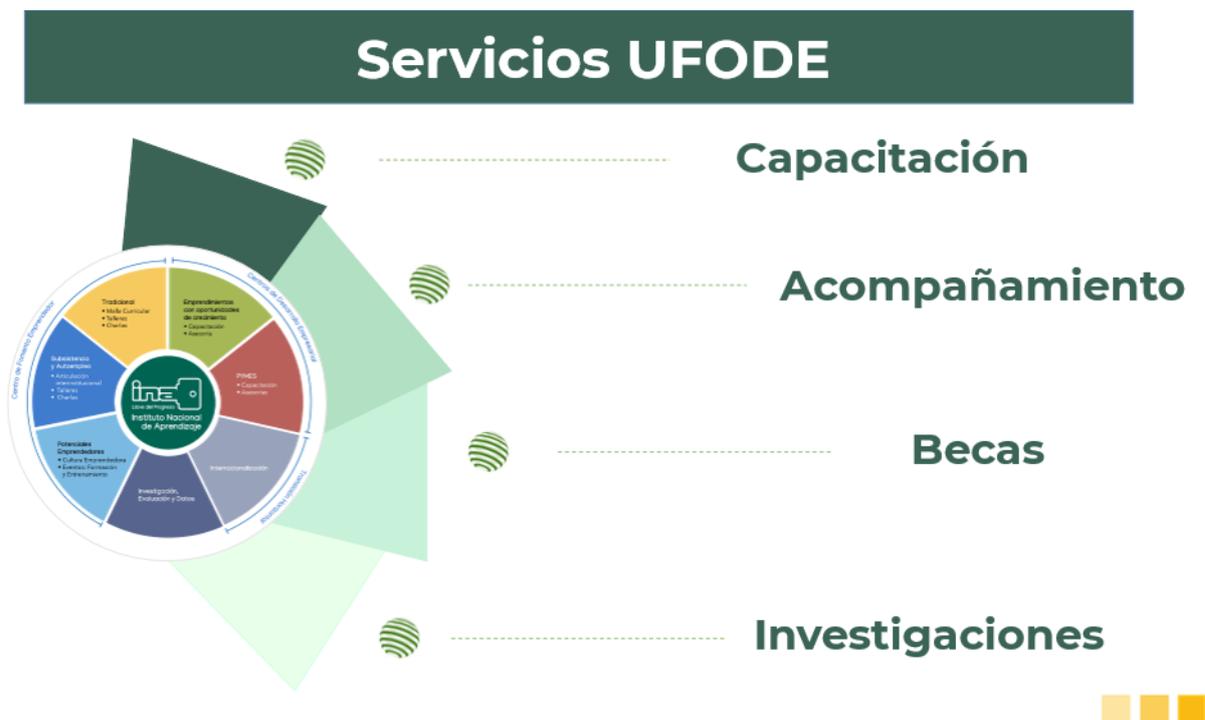
- Promover la incorporación de estrategias y contenidos en los servicios de desarrollo empresarial, dirigidos a la atención de los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las Pymes, tendientes al fortalecimiento y formalización de sus negocios.
- Administrar el proceso para el otorgamiento de becas a nivel nacional e internacional, en el marco de lo estipulado por la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Gestionar ante la Unidad de Compras Institucional los procesos de contratación y el seguimiento respectivo para satisfacer la demanda de forma eficiente y oportuna a los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley del Fortalecimiento de las Pymes.
- Gestionar convenios o alianzas estratégicas con instancias públicas, privadas, nacionales o internacionales, que agreguen valor en la atención a los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las PYME.
- Desarrollar estudios de investigación que mejoren la atención de los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las Pymes.
- Coordinar con las instituciones de la Red Interinstitucional de Apoyo a las PYME y el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, la realización de acciones conjuntas para el mejoramiento de la competitividad y productividad de los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley de Fortalecimiento de las Pymes, en el marco jurídico aplicable.
- Dar seguimiento a las actividades de divulgación y publicidad dirigidas a los beneficiarios de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley del Fortalecimiento de las PYME, ya sean propios del INA o los que se articulen con otras instituciones.
- Formular y controlar el Plan Operativo Institucional Anual de la Unidad, la ejecución del presupuesto asignado a la Unidad, los compromisos de resultados individuales suscritos con el personal, para el cumplimiento de las políticas, planes y lineamientos.
- Evaluar el desempeño global de la Unidad, el cumplimiento de las metas propuestas y de los compromisos de resultados, considerando entre ellos indicadores de eficacia y eficiencia de acuerdo con los planes de corto, mediano y largo plazo, así como la ejecución del presupuesto asignado.

- Coordinar las labores asignadas a los Procesos de la Unidad y las Oficinas de Apoyo Regionales.
- Ejercer el control administrativo sobre el cumplimiento de las directrices institucionales que se emitan para su área, así como tomar las medidas correctivas necesarias y oportunas para lograr eficiencia en la gestión.
- Gestionar planes y proyectos propios de su ámbito de competencia ante las instancias correspondientes, en apego a las metodologías institucionales y a las propias elaboradas por la Unidad.
- Representar a la Institución ante instancias internas y externas en lo concerniente al ámbito de competencia de la Unidad.
- Coordinar y brindar el seguimiento de los Comités de Enlace PYME.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, Valoración de Riesgos y Control Interno en los procesos propios de su ámbito de competencia.

Servicios de la Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial

Se establecido que la UFODE cuenta con 4 servicios por medio de los cuales da cumplimiento a lo establecido en las funciones mencionadas anteriormente.

Estos servicios son:



A continuación, se señalan los avances referentes a las acciones realizadas por el equipo que conforma la UFODE:

Costa Rica, INA: Sistema Banca para el Desarrollo, avance en el cumplimiento de metas de la Unidad de Fomento y Desarrollo empresarial, periodo 2021.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Cantidad de investigaciones realizadas en el marco de las leyes del SBD y del Fortalecimiento de la Pyme	4	4/ 4 Investigaciones realizadas.	100,0%	Cumplida
Cantidad de personas beneficiarias del SBD que recibieron el servicio de becas	200	253 / 200 personas beneficiarias	126,5%	Cumplida
Cantidad de actividades realizadas para la divulgación de los servicios que brinda el INA respecto a la Ley SBD	17	18 / 17 actividades realizadas	106,0%	Cumplida
Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos	1450	1 422 / 1 450 beneficiarios que recibieron acompañamiento	98,0%	Cumplida
Porcentaje de emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura a nivel nacional y regional	65,0%	100%	153,8%	Cumplida

Porcentaje de servicios de capacitación ejecutados para los beneficiarios del SBD	90,0%	100% servicios de capacitación ejecutados	111,1%	Cumplida
Porcentaje de calificación de excelente y bueno a los servicios de capacitación brindados por la Unidad, por parte de las personas participantes	85,0%	98,0% 98 / 100 calificación de excelente y bueno	115,2%	Cumplida

Costa Rica, INA: Sistema Banca para el Desarrollo, avance en el cumplimiento de metas de la Unidad de Fomento y Desarrollo empresarial, periodo 2022.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Porcentaje de las actividades administrativas de la Unidad ejecutadas	90,0%	100% 10 / 9 actividades administrativas ejecutadas.	111%	Cumplida
Cantidad de investigaciones realizadas en el marco de las leyes del SBD y del Fortalecimiento de la Pyme	4	5 / 4 Investigaciones realizadas.	125%	Cumplida
Cantidad de personas beneficiarias del SBD que recibieron el servicio de becas	200	471 / 200 personas beneficiarias	2360%	Cumplida
Cantidad de actividades realizadas para la divulgación de los servicios que brinda el INA respecto a la Ley SBD	15	15 / 15 actividades realizadas	100,0%	Cumplida

Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos	1450	1 347 / 1 450 beneficiarios que recibieron acompañamiento	93%	Cumplida
Porcentaje de emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura a nivel nacional y regional	65,0%	65,2% 248 / 380 emprendimientos que recibieron acompañamiento.	100%	Cumplida
Porcentaje de servicios de capacitación ejecutados para los beneficiarios del SBD	90,0%	93% 168 / 200 servicios de capacitación ejecutados	103%	Cumplida
Porcentaje de calificación de excelente y bueno a los servicios de capacitación brindados por la Unidad, por parte de las personas participantes	85,0%	99,% 99 / 100 calificación de excelente y bueno	116,4%	Cumplida

Costa Rica, INA: Sistema Banca para el Desarrollo, avance en el cumplimiento de metas de la Unidad de Fomento y Desarrollo empresarial, periodo 2023.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Porcentaje de las actividades administrativas de la Unidad ejecutadas	80,0%	100% 9 / 9 actividades administrativas ejecutadas.	125%	Cumplida
Cantidad de investigaciones realizadas en el marco de las leyes del SBD y del Fortalecimiento de la Pyme	5	5 / 5 Investigaciones realizadas.	100,0%	Cumplida
Cantidad de personas beneficiarias del SBD que recibieron el servicio de becas	200	314 / 200 personas beneficiarias	157,0%	Cumplida
Cantidad de actividades realizadas para la divulgación de los servicios que brinda el INA respecto a la Ley SBD	15	15 / 15 actividades realizadas	100,0%	Cumplida
Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos	1450	1 336 / 1 450 beneficiarios que recibieron acompañamiento	92,1%	Cumplida
Porcentaje de emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura a nivel nacional y regional	65,0%	76,2% 301 / 395 emprendimientos que recibieron acompañamiento.	117,1%	Cumplida

Porcentaje de servicios de capacitación ejecutados para los beneficiarios del SBD	90,0%	18,4% 225 / 190 servicios de capacitación ejecutados	131,6%	Cumplida
Porcentaje de calificación de excelente y bueno a los servicios de capacitación brindados por la Unidad, por parte de las personas participantes	85,0%	99,0% 99 / 100 calificación de excelente y bueno	116,4%	Cumplida

Costa Rica, INA: Sistema Banca para el Desarrollo, avance en el cumplimiento de metas de la Unidad de Fomento y Desarrollo empresarial, periodo 2024.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Porcentaje de las actividades administrativas de la Unidad ejecutadas	90,0%	100% 9 / 9 actividades administrativas ejecutadas.	111%	Cumplida
Cantidad de investigaciones realizadas en el marco de las leyes del SBD y del Fortalecimiento de la Pyme	6	5 / 6 Investigaciones realizadas.	85%	Cumplida
Cantidad de personas beneficiarias del SBD que recibieron el servicio de becas	300	693 / 300 personas beneficiarias	231%	Cumplida
Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del	1450	2225 / 1 450 beneficiarios que recibieron acompañamiento	155%	Cumplida

desarrollo de proyectos productivos				
Porcentaje de beneficiarios del SBD que cumplen con el objetivo definido para cada programa de acompañamiento	90,0%	107%	119%	Cumplida
Beneficiarios de la ley SBD que participan en servicios de capacitación ejecutados.	3000	4864 Beneficiarios del SBD	162%	Cumplida
Porcentaje de calificación de excelente y bueno a los servicios de capacitación brindados por la Unidad, por parte de las personas participantes	90,0%	99,0% 99 / 100 calificación de excelente y bueno	110%	Cumplida
Porcentaje de ejecución presupuestaria de la meta asignada al cumplimiento de la ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.	90,0%	82%	91%	Cumplida
Porcentaje de beneficiarios del SBD que cumplen con el objetivo definido para cada programa de beca.	90,0%	100%	111%	Cumplida

Como se puede observar el cumplimiento de metas para la Unidad ha sido excelente, resultando en el cumplimiento de todas con porcentajes mayores al 90%, esto a excepción de una meta correspondiente a investigaciones para el 2024 ya que se debió atender otras solicitudes con carácter prioritario, solicitadas por autoridades superiores y que no se ven reflejadas en el POIA, como por ejemplo el diseño de la Estrategia para el sector de diseño y moda.

Aunado a lo anterior se anotan a continuación datos de atención de los Centros de Desarrollo Empresarial.

Centros de Desarrollo Empresarial:

Objetivo estratégico de los CDEs: Desarrollar y fortalecer capacidades empresariales de los emprendimientos con oportunidad de crecimiento y de las PYME a través de servicios de asesoría y capacitación oportunos, diseñados de acuerdo con los requerimientos y perfil del cliente.

Objetivos específicos de los CDEs:

1. Operacionalizar un programa sólido y coherente para la atención de las Pymes y emprendimientos con oportunidad de crecimiento.
2. Establecer uniformemente la gestión y operación de la red de Centros de Desarrollo empresariales.
3. Determinar las necesidades de atención para fortalecer las PYME y emprendimientos del territorio a atender.

Los CDE brindan específicamente dos servicios para la población a atender:

- a) **Asesoría:** se define como mentoría, consejo, orientación o instrucción confidencial, sustantiva e individual que se proporciona tanto a representantes de negocios existentes como a emprendedores, e implica una comunicación entre el cliente y asesor. Se trata de un servicio detallado y de alto valor en lo referente a iniciar, administrar o mejorar una empresa.
- b) **Capacitación:** se define como una actividad o evento en el cual un asesor del Centro o ponente invitado presenta conocimientos, información y/o experiencias sobre un tema de negocios específico.

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención asesorías por Centro de Desarrollo Empresarial, 2021

Clientes atendidos Centros de Desarrollo Empresarial				
CDE Indicador	Total clientes atendidos	Cientes finalizados	% PYME	% Emprendedor
Cartago	196	128	40%	60%
Liberia	175	69	49%	51%
Limón	168	138	58%	42%
San Carlos	122	80	78%	22%
San José	400	162	54%	46%
Heredia	126	120	83%	17%
TOTAL	1187	697	60%	40%

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2021

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención capacitaciones por Centro de Desarrollo Empresarial, 2021

CDE	Capacitaciones	Participantes por capacitación
Cartago	52	850
Heredia	31	894
Liberia	18	409
Limón	10	290
San Carlos	13	624
San José	27	1355
TOTAL	151	4422

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2021

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención asesorías por Centro de Desarrollo Empresarial, 2022

Clientes atendidos Centros de Desarrollo Empresarial				
CDE Indicador	Total clientes atendidos	Cientes finalizados	% PYME	% Emprendedor
Cartago	749	135	95%	5%
Liberia	903	153	50%	50%
Limón	822	168	35%	65%
San Carlos	779	159	94%	6%
San José	2044	460	59%	41%
TOTAL	5297	1075	67%	33%

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2022

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención capacitaciones por Centro de Desarrollo Empresarial, 2022

CDE	Capacitaciones	Participantes por capacitación
Cartago	23	457
Liberia	15	330
Limón	12	296
San Carlos	10	514
San José	19	1128
TOTAL	83	2725

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2022

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención asesorías por Centro de Desarrollo Empresarial, 2023

Cientes atendidos Centros de Desarrollo Empresarial				
CDE Indicador	Total clientes atendidos	Cientes finalizados	% PYME	% Emprendedor
Cartago	196	163	86%	14%
Liberia	238	181	68%	32%
Limón	218	157	46%	54%
San Carlos	191	166	77%	23%
San José	462	409	62%	38%
TOTAL	1305	1076	68%	32%

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2023

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención capacitaciones por Centro de Desarrollo Empresarial, 2023

CDE	Capacitaciones	Participantes por capacitación
Cartago	16	552
Liberia	12	260
Limón	17	475
San Carlos	12	239
San José	25	1576
TOTAL	82	3102

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2023

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención asesorías por Centro de Desarrollo Empresarial, agosto 2024

Cientes atendidos Centros de Desarrollo Empresarial				
CDE Indicador	Total clientes atendidos	Cientes finalizados	% PYME	% Emprendedor
Brunca	69	43	39%	61%
Cartago	117	72	78%	22%
Liberia	107	69	36%	64%
Limón	139	89	49%	51%
Occidente	101	72	31%	69%
San Carlos	123	90	77%	23%
San José	233	199	63%	37%
TOTAL	889	634	53%	47%

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2024

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, datos de atención capacitaciones por Centro de Desarrollo Empresarial, agosto 2024

CDE	Capacitaciones	Participantes por capacitación
Brunca	2	29
Cartago	4	153
Liberia	6	239
Limón	7	213
Occidente	3	274
San Carlos	5	97
San José	7	365
TOTAL	34	1370

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2024

Algunas de las temáticas abordadas en las capacitaciones brindadas por los CDE son las siguientes:

- Bancarización y uso de medios electrónicos
- Regímenes tributarios del ministerio de hacienda
- Estructura de costos
- Control de inventarios
- Estrategias de marketing digital
- Innovación en procesos de eficiencia operativa
- Estrategias de internacionalización de productos y servicios
- Gestión del cambio y resiliencia empresarial
- Liquidación impuesta a las utilidades
- Tendencias futuras y oportunidades de negocio
- Sostenibilidad y responsabilidad social empresarial
- Régimen de tributación simplificada
- Gestión efectiva del ciclo de ventas en mercados competitivos
- Estrategias para emprendedores adaptadas a la era digital
- Cómo venderle al estado a través de la plataforma SICOP
- Creación de una presencia en línea efectiva
- Conozca los beneficios de estar inscrito como Pyme ante el MEIC
- Encadenamiento empresarial, conectando empresas
- Producto + Experiencia
- Aspectos esenciales del derecho laboral
- Perspectivas económicas 2023
- Cómo medir el desempeño de sus colaboradores
- Nueva Ley de contratación administrativa
- Aspectos legales a considerar para empezar su negocio
- Herramientas virtuales para PYMES y Emprendimientos

- Herramientas de Google necesarias para su negocio
- Cómo crear un plan de negocio
- Campañas efectivas de publicidad
- Aprovechar la tecnología y la innovación en la estrategia de su empresa
- El ABC del proceso de condonación de recargos, multas e intereses con la CCSS
- Registro de propiedad intelectual
- Introducción al análisis financiero de tu empresa
- Taller de gestión de innovación
- Cómo mejorar el capital humano de tu emprendimiento
- Presupuesto y flujo de caja
- Elementos básicos para la elaboración de un estudio de mercado orientado a la competencia
- Canales de distribución acordes al mercado meta
- Código de barras: Prepare a su empresa para ingresar al comercio detallista formal
- Apalancamiento operativo: Aumentando la rentabilidad de su negocio
- Salud financiera para su negocio
- Bancarización y uso de medios electrónicos
- Cómo definir un segmento de mercado
- Cómo formalizar su negocio y registro ante el MEIC
- Cómo venderle al estado a través de SICOP
- Conoces el valor simbólico de tu producto

Programa de Becas SBD:

De los programas de Becas promovidos por la UFODE, se cuenta con los siguientes datos:

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, resumen Programas 2021

Descripción Programa Beca	Cantidad personas beneficiarias
Value proposition	56
Apoyo al emprendimiento	96
Transformación digital	102
Aceleración Desarrollo de Software	5
Aceleración para el encadenamiento	14
Ramp Up	56
TOTAL	329

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2023

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, resumen Programas 2022

Descripción Programa Beca	Cantidad personas beneficiarias
Desarrollo de Productos	12
Apoyo al emprendimiento	78
Transformación digital	71
Herramientas digitales para pymes	32
Bioinnovación	16
Aceleración Upload Canadá	10
Ramp Up	38
Bioinnova Training	21
Aceleración DEN	14
Aceleración Manufactura Avanzada – Estados Unidos	7
Talento Humano TICs	6
TOTAL	415

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2023

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, resumen Proyectos 2023

Descripción Programa Beca	Cantidad personas beneficiarias
Programa RAMP UP 2022	38
Participación Evento We Franchise LATAM 2023	19
Programa Crear e Implementar Inteligencia Artificial en su negocio 2023	40
Programa Bioinnova Training 2023	10
Programa Analista de Ciberseguridad 2023	20
Programa Desarrollo de Biomateriales 2023	9
Programa Apoyo al Emprendimiento 2023	73
Programa de Innovación y Desarrollo de Productos Agroindustriales 2023	19
Programa Incubación GreenTech Costa Rica 2023	24
Programa RAMP UP 2023	42
Participación en la Feria Regional Evento de Franquicias 2023	20
TOTAL	314

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2023

Beca	Cantidad de personas o empresas beneficiadas
Industria Creativa	5
GreenTech II	10
Den+	5
Programa Apoyo Emprendimiento	93
Programa Crecimiento Verde	49
Programa Drones	42
BootCamp Chorotega	69
BootCamp Oriental	59
BootCamp Zona Santos	80
BootCamp San Carlos (Coocique)	77
Congreso y Feria Comercio FERCOM	24
Congreso Health Benefits Nation	10
Encuentro empresas familiares	70
BootCamp Caribe	48
BootCamp Pacífico	52
TOTAL	693

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, bases de datos estadísticas. Año 2024

Proyectos o programas específicos.

Plan Alivio 2021.

El Programa Alivio se creó en el marco de una alianza entre el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), y Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), como respuesta a la declaratoria de emergencia nacional provocada por el coronavirus SARS-CoV-2.

El programa otorgó fondos no reembolsables de capital semilla y acompañamiento técnico especializado para la estabilización y reconversión del negocio de micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras o con potencial exportador de los sectores agropecuario, alimentos, industria y servicios.

Valoración de resultados, elementos conceptuales y metodológicos.

En adelante se describen los indicadores cuya función es determinar si un cambio realmente ocurrió y en qué magnitud. La valoración que se realiza es del tipo financiero.

Resultados

1. Etapa I: Estabilización

La etapa I del Programa Alivio se enfocó en lograr que las empresas participantes encontraran una mayor estabilidad ante la caída repentina de las ventas provocada por la emergencia sanitaria del Covid-19. Cada resultado se describirá con un título que lo resume, una descripción de las partes interesadas involucradas, las acciones que lo provocaron y el resultado logrado.

2. Nuevos conocimientos de gestión empresarial para el crecimiento del negocio.

En esta etapa, las principales acciones se centraron en la ejecución de las actividades que contaron con financiamiento del capital semilla. No obstante, de esta etapa, se inició con un acompañamiento técnico en gestión empresarial que se extendió durante todo el programa. El acompañamiento técnico fue específico para cada empresa y fue brindado por el equipo de asesores integrales. En esta etapa se realizaron 4 asesorías empresariales a cada empresa participante. Los nuevos conocimientos adquiridos por los colaboradores contribuirán al crecimiento de las empresas con miras en los mercados internacionales.

3. Mejora en la liquidez del flujo de caja para financiar las operaciones de las empresas

El principal beneficio del acceso a capital semilla aportado por PROCOMER fue mejorar la liquidez de efectivo para hacer frente a gastos necesarios para sostener la operación de las empresas, como es el caso de la compra de insumos y accesorios de producción, pago de salarios y pago de cuentas por pagar.

Otro resultado directamente relacionado con el acceso de capital semilla para financiar las operaciones de las empresas fue que todas las empresas participantes continuaron operando una vez que terminó la etapa I del programa.

Un total de 136 empresas decidieron utilizar parte de los fondos disponibles en el pago de salarios, lo cual equivale a 71,20% del total de participantes. El monto colocado para este fin fue ₡746.752.006, y según como lo describen los empresarios, ayudó a reducir los despidos, la suspensión de contratos laborales o la reducción de jornadas laborales.

También destacan que mantener el personal les ayuda a conservar la capacidad necesaria para atender la demanda de sus productos y servicios.

Se logró que 82 empresas redujeron sus cuentas por pagar con proveedores y que no hayan tenido que optar por alternativas de financiamiento más costosas. Los recursos invertidos para el pago de cuentas por pagar fueron ₡515.574.487. El pago de los compromisos con sus proveedores transmite un mensaje de confianza y estabilidad para sus proveedores, muchos de ellos clave para la operación y diferenciación de la oferta productiva.

La compra de insumos y accesorios de producción fue la actividad más común en los planes de trabajo durante esta etapa, pues un fue incluida en el 78,01% de los casos. En el sector agrícola, la compra de insumos y accesorios de producción contribuyó al mantenimiento de los cultivos con el estándar de calidad requerido por los clientes nacionales e internacionales. Esto se refleja en los testimonios de Agricultores del Guarco (AGMOL) y All Greens. En el sector servicios también se destaca la importancia de la compra de insumos, en un momento en que la liquidez se redujo, y gracias a estos fondos, se logró mantener las existencias requeridas de insumos para dar un servicio de calidad.

2. Etapa II: Reconversión

Las actividades financiadas se plantearon con el objetivo de facilitar las inversiones para la reconversión de la empresa. En esta etapa se excluyeron las actividades financiadas de pago de salario, pago de cuentas por pagar y pagos de alquileres, y en su lugar se aprobó la compra de equipo, insumos y accesorios de producción de proveedores nacionales o internacionales, el pago de servicios profesionales enfocados en la mejora de la propuesta de valor y obtención de certificaciones reconocidas internacionalmente.

Producto de estas acciones, un total de 57 empresas desarrollaron nuevos productos o servicios durante esta etapa.

Nuevos conocimientos de gestión empresarial para el crecimiento del negocio.

Durante la etapa de reconversión, colaboradores de 184 empresas adquirieron nuevos conocimientos para mejorar la gestión empresarial del plan de reconversión. Es importante recordar que los planes de reconversión debían tener un enfoque hacia el mercado internacional.

184 empresas se mantuvieron en operación.

El 100% de las empresas se mantuvieron en operación al finalizar la etapa de reconversión. Este aspecto lo destacó una de las empresas beneficiarias, Comercializadora Berlau, quien comentó que el Programa Alivio permitió seguir operando en un momento en el que hubiera sido difícil llegar a fin de año.

Los insumos y accesorios de producción adquiridos se utilizaron para la reconversión

El 77.17% de las empresas invirtieron recursos en la compra de insumos y accesorios de producción para la reconversión de su negocio. Los planes de reconversión se enfocaron en el desarrollo de nuevos productos, creación de nuevos canales de comercialización, fortalecimiento de la propuesta de valor y mejora en la eficiencia de procesos.

Compra de equipos de producción.

La compra de equipos de producción fue la segunda actividad más frecuente en esta etapa, pues 107 de las 184 empresas participantes en esta etapa, incluyeron actividades de compra de equipos de producción para lograr sus objetivos de reconversión.

Fortalecimiento de su propuesta de valor por medio de certificaciones.

La obtención de certificaciones reconocidas internacionalmente contribuye en la competitividad de las empresas exportadoras. Diez empresas participantes invirtieron \$15.426.823 en certificaciones de producto o sistemas de gestión. Los diez procesos de certificación que se financiaron se desarrollaron a satisfacción.

Aceleración

El enfoque de esta etapa fueron las asesorías empresariales. Se realizaron 1098 asesorías a 183 empresas beneficiarias, es decir un total de 6 asesorías por empresa. Cada plan de aceleración fue diseñado para atender las brechas identificadas en el Diagnóstico Único Exportador (DUE) aplicado al principio de la etapa. El 100% de los planes de asesorías empresariales se ejecutaron satisfactoriamente.

Beneficios por las ventas de las empresas

Gracias al capital semilla, las empresas lograron estabilizarse económicamente, y contar con los recursos para desarrollar mejoras productivas, desarrollar nuevos productos y/o acceder a nuevos mercados por medio de la puesta en marcha del plan de reconversión. Adicionalmente, las empresas contaron con el seguimiento de un equipo de consultores que brindó acompañamiento técnico en la planificación y ejecución de fondos y asesoramiento empresarial. Todas estas acciones contribuyeron a que las empresas continuaran operando, resultado que se valoriza por medio de las ventas mensuales de las empresas participantes.

Los beneficios por ventas se desglosan según el sector productivo: agrícola, alimentos, industrial y servicios.

El período por el que se extiende este beneficio en el flujo es desde el mes de julio de 2020 hasta el mes de mayo de 2021. La información de las ventas mensuales de las empresas participantes en el Programa Alivio se encuentra en la base de datos que se titula "Indicadores Ventas-Empleo-Encadenamientos".

Beneficios por el aumento en la recaudación para programas sociales

Este beneficio corresponde al aumento en la recaudación para seguro de salud, sistema de pensiones y programas sociales derivado de salarios financiados por el Programa Alivio. Es un beneficio social generado por el pago de los salarios financiados por el Programa Alivio en la etapa de estabilización. En esta etapa se financió el salario neto de 1008 colaboradores. A partir del salario neto, se calcula el salario bruto, y del salario bruto se calculó el beneficio social representado por los aportes que realizaron las empresas beneficiarias y los trabajadores por concepto de las cargas sociales.

Los beneficios del aumento de la recaudación se asignan al mes siguiente del mes en el que se pagaron los salarios netos. Los meses en donde se incluyen estos beneficios son agosto, septiembre y octubre de 2020.

Programa Nacional de Mujeres Empresarias

Este programa tiene como objetivo el fomentar la autonomía económica de las mujeres aumentando sus competencias para desarrollar nuevas empresas sostenibles y competitivas, a través de un ecosistema de emprendimiento público-privado adecuado al enfoque de género y coordinado interinstitucionalmente.

Impulsar una estructura de gobernanza interinstitucional pública adecuada al enfoque de género para el diseño de intervenciones públicas, la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa Nacional de Mujeres Empresarias (PNME).

Aumentar en las mujeres las competencias por medio del fortalecimiento de habilidades blandas y duras, para desarrollar empresas sostenibles y competitivas, con enfoque de género y mercado; por medio del acompañamiento empresarial (asesoría y capacitación).

Facilitar la inclusión y educación financiera hacia las mujeres empresarias que forman parte del Programa, por medio de la articulación con entidades financieras y no financieras que puedan desarrollar instrumentos financieros diferenciados en el ecosistema nacional del emprendimiento.

Este programa atendió en el periodo 2021 de forma virtual las siguientes regiones:

La Cruz, Orotina, San José, Pococí, Los Santos, Grecia, Sarapiquí, Perez Zeledón.

El PNME dio inicio con un total de 204 mujeres empresarias, considerando una cantidad mayor a la meta institucional de 200 beneficiarias.

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo, detalle de resultados obtenidos al finalizar el proceso.

Cantidad meta	%	Activas	%	Deserción	%
200	100%	193	96,50%	7	3,50%

En relación con las actividades desarrolladas, Programa Semilla ha facilitado una serie de sesiones adicionales a las establecidas por cada módulo, con el carácter de sesiones de repaso opcionales para que aquellas mujeres empresarias que lo deseen puedan profundizar en contenidos clave y acerca de los cuales se ha identificado que persisten ciertas dudas. Estas sesiones se han realizado durante algunos sábados y han estado abiertas a las participantes de todos los grupos, permitiendo la inscripción de hasta 100 asistentes por sesión. De esta forma, estas sesiones además han sido relevantes para propiciar el networking o generación de redes de contactos, al posibilitar la interacción entre mujeres empresarias de distintos grupos.

Por otra parte, como requisito para obtener el certificado de aprobación del programa, se estableció una calificación mínima de 85%, la cual se estimó con base en la participación en las sesiones grupales, individuales y actividades asincrónicas en el aula virtual (INDIE).

Costa Rica. INA: Sistema Banca para el Desarrollo Detalle de actividades ejecutadas en el Programa Nacional de Mujeres Empresarias, 2021.

Actividad	Cantidad	Horas Unitario	Horas Total	%	% Unitario
Talleres	13	4	52	26%	2%
Mentorías	14	1	14	56%	4%
Actividades asincrónicas (INDIE)	7	7,4	52	14%	2%
Sesiones finales de pitch y formalización	2	4	8	4%	2%

En el periodo 2022 fue adjudicada para ejecución la contratación de Servicios de capacitación y acompañamiento "Mujer y Negocios ediciones 2023 y 2024" para la atención de 500 mujeres empresarias del Programa Nacional de Mujeres Empresarias.

El Programa Nacional de Mujeres Empresarias "Mujer y Negocios" es un proceso de asesoría, capacitación y acompañamiento con la transversalización de la perspectiva de género a mujeres emprendedoras y/o empresarias, que propicie el desarrollo de habilidades blandas y duras en las beneficiarias; con el fin de fortalecer el surgimiento de nuevos emprendimientos y apoyar el desarrollo de empresas pymes existentes; minimizando el riesgo y favoreciendo su consolidación y escalamiento en el mercado.

Se indica que en la actualidad se ejecuta el supra citado proyecto ejecuta un total de 11 grupos en las siguientes regiones:

- San Jose
- Heredia
- Cartago
- Sarchí
- Fortuna
- Upala
- Guácimo
- Esparza
- San Vito
- Nandayure

En el 2024 se obtuvieron los siguientes resultados:

Unidad Regional	Según tipo de recurso (asistencia técnica, financiamiento, tecnología, capacitación, comercialización, formalización)
URB	21
URC	26
URHE	23

URCH	25
URPC	23
URCO	24
URHC	23
URHN	24
URCOC	23
	212

Eventos atendidos

Además, la UFODE ha participado y desarrollado una serie de ferias y eventos de manera individual o en conjunto con otras instancias tales como EXPOPYME. A continuación, se señalan los 2 eventos realizados en los últimos años, con excelentes resultados para la atención de necesidades del sector.

✓ Congreso de Aguacate, 2023

Como parte de las acciones de fortalecimiento del sector productivo, la UFODE se suma a la ejecución de diferentes actividades de transferencia para la atención de las personas productoras.

Por tanto, la Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial con el apoyo del Núcleo Agropecuario, para el desarrollo y fortalecimiento de pymes agropecuarios para generar procesos que agreguen valor a sus procesos productivos, desarrolló en el año 2023 un Congreso dirigido a los productores de aguacate en donde el objetivo de esta actividad consistía en actualizar y fortalecer las competencias técnicas de las personas ligadas a la producción de aguacate en Costa Rica, mediante la implementación de diferentes estrategias metodológicas que involucran la participación de personas expertas nacionales e internacionales, charlas y giras técnicas, entre otras. Con base a lo anterior, se organizó el Congreso Nacional del Cultivo de Aguacate 2023 los días 29, 30 y 31 de agosto 2023. Es importante recalcar que la población meta fueron alrededor de 200 personas ligadas a la producción de cultivo de aguacate a nivel nacional.

El congreso se realizó en una de las zonas prioritarias para este cultivo en términos de áreas de siembra y productividad, por lo que se eligió como sede del evento el Centro Especializado en Economía Social Solidaria Los Santos de la Regional de Cartago (CPES Los Santos) ubicado en Cerro Abejonal de León Cortés.

Además, esta actividad estuvo alineada a la Directriz Presidencial N°06 MAG-INA y ha sido coordinada entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería - Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA), la Unidad Regional Cartago, la Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE), la Cámara Costarricense de Productores de Aguacate (CAPROA) y la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA).

Por todo lo anterior, este congreso se constituyó como un evento de suma importancia para el fortalecimiento y engranaje del Sector Agropecuario.

✓ **Simposio Cultivo de Pitahaya, 2024:**

Nuevamente en el año 2024 y con la intención de fortalecer los distintos sectores productivos, la UFODE promueve la ejecución de actividades de transferencia en beneficio de las personas productoras; Durante los días 04, 05 y 06 de junio, 2024 se llevo a cabo el Simposio Cultivo de Pitahaya, 2024, , actividad organizada por la UFODE en conjunto con el Núcleo Agropecuario y la Unidad Regional Chorotega.

Esta actividad tuvo la posibilidad de realizar visitas técnicas a sitios claves para conocer procesos de producción del cultivo, sistemas de espaldera, sistemas de cobertura mulch, uso de paneles solares para la estimulación de floración, fertiriego, sistemas de lombricultura, reservorio de agua de lluvia y otras tecnologías implementadas en el cultivo, con productores de pitahaya de las zonas de Canjelito de Nandayure, Jicaral de Puntarenas, El Gallo en Liberia y en Belén, Carrillo., Guancaste. La cantidad de personas asistentes a la gira fue de 70 personas empresarias aproximadamente.

Además, se organizaron diversas charlas con especialistas nacionales e internacionales, tales como:

- 1) Experiencia en la Producción de Pitahaya en el Pacífico Central de Costa Rica
- 2) Caracterización Fenológica de materiales de Pitahaya en Costa Rica y Análisis del patosistema de la bacteria *Enterobacter* spp. en el cultivo de pitahaya
- 3) Influencia de los Factores Agroclimáticos y Fertiriego para la Floración y Cuaje del Cultivo de Pitahaya
- 4) Charla 4. Cáncer del Tallo y del Fruto de la Pitahaya (*Neoscytalidium dimidiatum*)
- 5) Oportunidades de comercialización y certificaciones para pitahaya
- 6) Valorización de la Producción de Pitahaya mediante el Desarrollo de Tecnologías de Procesamiento
- 7) Diagnóstico de las principales enfermedades, plagas insectiles y su interacción en

el cultivo de pitahaya

8) Gestión agroempresarial: importancia de su implementación en las unidades productivas

A este evento asistieron 89 personas productoras de Pitahaya aproximadamente.

Finalmente, la UFODE debido a la necesidad detectada en este sector está promoviendo para el año 2024 una Beca SBD denominada:

Programa de Desarrollo de Productos Agroindustriales Valor Agregado, la cual está compuesta por cuatro módulos, con una duración de 6 meses y dirigida a 12 empresas, misma que está en proceso de entrevistas técnicas; La firma de esta beca se realizará el 23 de julio en el marco de la actividad del Bicentenario y su ejecución iniciará en el mes de agosto, 2024.

Portafolio de Proyectos

Dentro del "Portafolio de Proyectos" institucional la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial cuenta con una serie de iniciativas que se enmarcan en el mismo, estas buscan directamente el mejoramiento de la oferta institucional para beneficiarios del SBD y el sector empresarial en General.

- **Modelo propuesto INA EMPRESARIAL**

A continuación, una breve descripción de cada uno de los servicios propuestos:

1. Fortalecimiento de oficinas Regionales a través de los Centros de Fomento Emprendedor:

Estos Centros pretenden localizar personas (principalmente estudiantes INA) que posean ideas de negocios y ofrecer una serie de servicios a través de charlas informativas, eventos, ruta del emprendimiento, oferta regular INA, oferta UFODE, así como cualquier otro servicio que se considere necesario de acuerdo con la demanda, esto daría pie a todo un proceso de incubación y desarrollo de negocios.

2. Ampliación de cobertura a través de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE):

Actualmente el INA tiene en operación cinco CDE ubicados en: Limón, San Carlos, San José, Cartago y Liberia, se propone iniciar procesos de contratación para la apertura de CDE en las Regiones: Occidental, Heredia, Brunca y Puntarenas, y con esto ampliar la cobertura de los servicios.

3. Programa Mentoría:

Este programa busca el desarrollo de acompañamientos personalizados o grupales a los beneficiarios de la Ley por parte de personas mentoras expertas con amplia experiencia en diversos

temas de interés, el mismo pretende intercambiar experiencias, desarrollo de habilidades, consejos, dotación de herramientas ya probadas, proyección a futuro, acciones motivacionales, así como evaluar el desempeño de los proyectos a desarrollar, dando como resultado, experiencias enriquecedoras para los beneficiarios. Lo anterior permite el desarrollo de prototipos o bien la diversificación de productos o servicios altamente vinculados con procesos de incubación y aceleración.

4. Incorporación de Centros Especializados y laboratorios:

Como parte de la estrategia de atención a los beneficiarios de la Ley 9274, se considera que los servicios que se prestan a través de los laboratorios de Materiales, Innovatio y Polímeros deben de tener una vinculación directa con los beneficiarios; esto conlleva a una definición de esquemas de trabajo, priorización, redefinición de procesos, que buscan la atención ágil y oportuna de los beneficiarios.

5. Fondos de Capital Semilla:

Se plantea que el INA pueda convertirse en una agencia de dotación de fondos capital semilla provenientes del Sistema de Banca para el Desarrollo, y con este servicio poder colaborar para que las PYMES puedan iniciar a producir un bien, invertir en tecnología o en alguna área fundamental que la empresa requiera.

Es importante mencionar que todas las líneas de trabajo incluidas en esta estrategia atienden las obligaciones del INA inmersas en la Ley No. 8262 y 9274, Acuerdo AG-077-16-2021 del Consejo Rector Sistema Banca para el Desarrollo, Acuerdo de Junta Directiva

JD-AC-432-2021, así como la modificación de la Ley orgánica del INA donde se incluye como uno de ejes el desarrollo empresarial.

Capital Semilla gestionado con Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:

En conjunto con personeros del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social "PRONAMYPE" del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para el año 2023 se atendieron a 21 personas empresarias y fueron referidas a dicho programa con la aprobación y otorgamiento de capital semilla por un monto de 2.000.000,00 (dos millones de colones) en equipamiento para continuar con el desarrollo de su emprendimiento.

Convenio INA – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:

Con el fin de continuar apoyando a los beneficiarios del SBD, se han realizado acercamientos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para que a través del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social "PRONAMYPE" Y desde la UFODE se puedan referenciar personas que sean beneficiarias de capital semilla y demás servicios de este Ministerio. Se ha propuesto la firma de un Convenio específico de cooperación entre el MTSS y el INA para la articulación de esfuerzos conjuntos asociados al apoyo a beneficiarios del Sistema de Banca para el Desarrollo, el cual se plantea firmar el 23 de julio, 2024 en el marco de las celebraciones del Bicentenario.

Ruta a la empresariedad:

Se definió la "ruta a la empresariedad" que es una estrategia que permite identificar personas (principalmente estudiantes INA) que posean una idea de negocio y poderles ofrecer una serie de servicios a través de charlas informativas, eventos, cursos marcados en una ruta para emprender, entre otros, donde se fortalezcan procesos para el desarrollo ordenado de nuevas empresas en todas las regiones. Esta ruta está siendo implementada en todas las Unidades Regionales del INA, resultando en una excelente forma de promover la empresariedad.

Proyecto INA Impulsa



El programa INA Impulsa, tiene como objetivo dar acompañamiento a las personas beneficiarias de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, en cuanto a la formulación de ideas, en sus modelos de negocio, estructura de costos, planes de mercado y otras herramientas de gestión empresarial, este proyecto se tiene bajo la modalidad de contratación a través de la Fundación Omar Dengo.

Esto se lleva a cabo mediante procesos de pre-incubación, que permiten a las personas emprendedoras y empresarias tener mejor acceso a la Banca, al mercado y formalización; por medio de técnicas participativas, que permiten el acceso a sistemas informáticos con la finalidad de cerrar la brecha tecnológica entre la población, mejorando así la competitividad. Los procesos de pre- incubación están establecidos entre los servicios que se indican en el artículo 41 de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Es importante destacar que el programa va direccionado a diferentes entidades dentro de las que destacan: Cámaras Empresariales, Cooperativas, Entidades Financieras, Asociaciones, Municipalidades, entre otras, lo que garantiza que los grupos referidos para la atención fueran precisamente grupos conformados desde las organizaciones.

Otro aspecto importante de destacar es que los horarios de atención se eligen a conveniencia y comodidad de la mayoría de las personas participantes, en su mayoría se imparten lunes y miércoles o martes y jueves, en horario de 5:30 pm a 8:30 pm, aunque también se presentó la excepción, de un curso impartido el sábado, en la comunidad Turrialba. El horario vespertino es en su mayoría el más solicitado, esto debido a que la mayoría de las personas interesadas, se mantienen activos laboralmente, y es este horario el más favorable para poder capacitarse.

**Costa Rica, INA: Sistema Banca para el Desarrollo. Atenciones brindadas en el Proyecto
INA Impulsa. Año 2024.**

Programa	Servicios de Capacitación Ejecutados
INA Impulsa	523



Programa dINAmica Empresarial

Es un programa de acompañamiento empresarial, brindado a través de los servicios contratados por la Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial a la empresa PRCR Programa semilla S.R.L.

Aborda un proceso de aceleración desde una visión de cambio, reestructuración, transformación digital y propuestas basadas en las necesidades de la clientela.

De esta forma, se pretende crear una nueva oportunidad para que las pymes costarricenses, logren superar las barreras tecnológicas y de comunicación (TICs) enfrentadas por la pandemia, por medio de un proceso formativo concreto, que brinde las bases necesarias para encontrar los mejores mercados de destino para las pymes participantes, mediante enfoques participativos y lúdicos, que reconozcan que el desafío de apropiar un método emprendedor para la creación de nuevos productos y servicios, requiere de esfuerzos complementarios para modificar la cultura de la empresa y para alinearse con la estrategia y liderazgos de la organización.

Durante el 2024, este proceso de acompañamiento presentó en su ciclo de vida una etapa de crecimiento acelerado, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Costa Rica, INA: Sistema Banca para el Desarrollo. Atenciones brindadas en el Proyecto
Dinámica Empresarial. Año 2024.**

Programa	Servicios de Capacitación Ejecutados
Dinámica Empresarial	261

Ejecución Presupuestaria

A continuación, se presenta el comportamiento que ha tenido la UFODE sobre el porcentaje de la ejecución presupuestaria.

Ejecución Histórica UFODE



3. Cambios en el entorno:

Durante este período se realizaron importantes esfuerzos para consolidar las funciones correspondientes a la UFODE, principalmente lo que corresponde cada uno de los servicios que cuenta la unidad para el cumplimiento con lo señalado en la Ley 8634 correspondiente a la atención del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Durante este período se lograron alianzas importantes con instancias tanto a lo interno como a lo externo de la Unidad entre las que podemos citar:

- Operadores financieros como COOCIQUE, Banco Nacional, Banco Popular y BAC.
- Procomer
- Secretaría técnica del SBD
- MEIC
- MAG
- ICT
- MICITT
- Promotora de innovación
- A lo interno con: Asesoría de comunicación, Unidades Regionales y Núcleos

Como se señaló en el apartado anterior, gracias a los resultados en la atención por medio de los diferentes servicios que tiene la UFODE, se ha logrado posicionar a la institución y la Unidad específicamente, como una instancia que dispone de personal, oferta y estrategia para la atención oportuna, ágil y de acuerdo a las necesidades del sector empresarial.

4. Control Interno:

Se completaron las acciones correspondientes a Control Interno relacionadas con la autoevaluación y la evaluación de riesgos.

Con el fin de evidenciar los avances en las acciones realizadas correspondientes a control interno, se incluye los resultados de las acciones realizadas producto de la autoevaluación en el 2021 y posteriormente los resultados obtenidos en el 2024.

Seguimiento acciones de control interno 2021

Descripción de la acción	Evidencia	Estado propuesto
Diseñar un Plan de Comunicación interno que incluya estrategias que fomenten la comunicación eficaz en la Unidad.	Plan de Comunicación Interno.	Cumplida
Asegurar la participación de la Jefatura en los talleres de valoración de riesgos y de autoevaluación.	Hoja de Asistencia.	Cumplida
Diseñar e implementar un plan de gestión de archivos de la UFODE.	Plan de gestión de archivos. Informe de implementación del plan de archivos.	Prórroga
Diseñar e implementar un plan de gestión de archivos de la UFODE.	Plan de gestión de archivos. Informe de implementación del plan de archivos.	Prórroga

Seguimiento acciones de control interno 2024

Descripción de la acción	Evidencia	Estado propuesto
Presentar a las autoridades superiores las funciones y el plan de trabajo de la Unidad para futuras decisiones.	Informe de reunión y listas de asistencia	Cumplida
Reuniones de seguimiento al cumplimiento del POIA y ejecución del presupuesto	Al menos dos informes de reunión y hojas de asistencia	Cumplida
Solicitar a la Unidad de Compras taller del proceso de contratación administrativa del INA	Oficio de solicitud	Cumplida
Revisión a la implementación de los procedimientos para realizar mejoras en caso de ser necesario	Hojas de asistencia e informes de reunión de seguimiento	Cumplida

La Unidad cuenta con una pequeña comisión encargada de dar seguimiento a las acciones de Control Interno, así como la definición de una persona específica de la coordinación para apoyar en el cumplimiento a las diferentes acciones que se deben realizar para el cumplimiento y mejoramientos en aspectos asociados a control interno. Lo anterior a permitido una mejora incluso en la clasificación de riesgos y desarrollo de diversas actividades para la mejora continua.

5. Acciones emprendidas:

En la UFODE se han realizado importantes esfuerzos y desarrollado iniciativas que propician el cumplimiento con diversos objetivos entre ellos: la atención de la Ley PYMEs y la del Sistema de Banca para el Desarrollo, así como la articulación con instancias internas y externas para el desarrollo de estrategias y proyectos para el fomento de los emprendimientos y el desarrollo empresarial.

Tal y como se muestra en este informe, la Unidad y los procesos que la componen han desarrollado importantes acciones donde la participación de los enlaces regionales es un gran valor agregado con que cuenta la Unidad y el trabajo que realizan en las diferentes regiones es también fundamental para el cumplimiento de metas e indicadores relacionados con la atención de emprendedores y la PYMEs.

Por otra parte, se ha trabajado en fortalecer las competencias del personal de la Unidad y brindar recursos que permitan la comunicación efectiva y agilizar los procesos a lo interno. Como muestra de lo señalado anteriormente, la Unidad cuenta con una carpeta pública en el correo, una carpeta compartida con información para el seguimiento de

las acciones y documentos de apoyo y además se mantiene un archivo resumen con los proyectos en este informe señalados, con los responsables directos de su ejecución o seguimiento, según corresponda.

6. Logros alcanzados:

Este punto se detalla de manera amplia en el punto 2 del presente informe, sin embargo, en cuanto a las acciones correspondientes a la Administración general de la Unidad se señalan las siguientes acciones realizadas durante el periodo anteriormente citado y correspondientes a la administración de la Unidad:

- ✓ Puesta en marcha y sobre todo impulso a las funciones y reglamentación asociada para el trabajo de la UFODE, producto de la reforma aprobada por Mideplan a partir del 2019.
- ✓ A partir del ajuste de la UFODE, se trabajó ampliamente en el ajuste a los procedimientos de la Unidad. Además se desarrollaron procesos importantes que implicaron por primera vez la contratación de servicios para la capacitación y el acompañamiento donde por demanda se cuenta con programas específicos así como una oferta de cursos para brindar de manera virtual y presencial.
- ✓ Durante el 2021 y hasta el 2024 se trabajó en la administración de recursos presupuestarios dirigidos a la promoción e información sobre los servicios con los que cuenta la institución para los beneficiarios de la Ley del SBD. Esto implicó la creación de planes anuales publicitarios y la contratación de medios de comunicación tanto de cobertura nacional como regionales.
- ✓ La comunicación a lo interno de la Unidad ha sido constante y se ha definido un equipo de compañeros llamado "staff administrativo" que permite atender diversas acciones de índole estratégico y administrativo, Además se mantienen reuniones mensuales de la Unidad, incluyendo los compañeros enlaces regionales.

- ✓ Dada la reforma en la Ley del SBD y su reglamento, se coordinó para contar con unas sesiones de Construcción del Plan de trabajo del INA-SBD. En estas sesiones participaron funcionarios de la Secretaría Técnica del SBD y la UFODE. Recientemente se ha aprobado una nueva reforma a la Ley lo que implica que se requiere iniciar un nuevo proceso de revisión a lo interno del INA y posiblemente reuniones con la Secretaría Técnica del SBD.
- ✓ Se ha realizado un proceso muy importante para responder a las metas propuestas en cada uno de los POIAs anuales definidos muestra de esto es el cumplimiento y superación con altos números lo establecido. Incluso durante pandemia la UFODE ajustó al alza las metas propuestas, tomando en cuenta que era un periodo donde las empresas pymes necesitaban más apoyo y orientación; a la vez se desarrollaron muchos emprendimientos durante estos años los cuales requerían asesoría y acompañamiento.
- ✓ Como se señaló anteriormente en el informe la UFODE mejoró en gran escala en términos de planificación y ejecución presupuestaria, de manera que se redujo la brecha entre los recursos asignados cada año y la ejecución de los mismos. Muestra de esto es que en el 2019 fue de un 11% y para el 2024 fue de un 82%, teniendo por tanto un crecimiento del 745%.
- ✓ Los resultados alcanzados son la muestra del trabajo en equipo y personal de la UFODE altamente comprometido, ya que se tiene plena conciencia del impacto de nuestros servicios tanto en el desarrollo de las empresas como en el impulso de los emprendimientos y el crecimiento en los territorios.
- ✓ Se contó con auditorías tanto por la Contraloría de la República como por la auditoría interna, resultado en informes satisfactorios y con recomendaciones de mejora. En la actualidad se tienen planes de trabajo para el cumplimiento de estos informes y a la vez están activos dos estudios correspondientes a las Centros de Desarrollo y el servicio de becas.

7. Proyectos relevantes:

La UFODE desarrolló proyectos relevantes los cuales se mencionaron en el apartado 2 del presente informe. Sin embargo, en resumen, se señalan a continuación:

- ✓ Seguimiento para el uso de la pantalla diseñada en conjunto con la UPE para registrar las atenciones tanto de emprendedores como a empresarios. Es importante señalar que se considera que la UFODE requiere de un CRM más robusto y para esto se ha tenido conversaciones con la GTIC sin embargo se conoce que esta gestión ha debido darle prioridad a otros temas dentro de la institución entre ellos la plataforma ANE.
- ✓ Atención al Programa "Mujeres empresarias", diseñado con el fin de cumplir con la meta del PND de generar 500 mujeres emprendedoras.
- ✓ Coordinación con la Asesoría de Equidad de Género a fin de atender la Política de Género Institucional en el eje de desarrollo empresarial.
- ✓ Se contó con la coordinación con entidades financieras para realizar acciones que fortalezcan a las PYMEs, lo anterior por medio de eventos, becas y vinculación con las atenciones que brindan los Centros de Desarrollo Empresarial.
- ✓ Participación en la comisión interinstitucional conformada para el desarrollo del Programa de asignación de fondos por parte del INAMU llamado FOMUJERES.
- ✓ Contrataciones de diversos servicios para mejorar en la oferta y respuesta oportuna de servicios con cobertura nacional y de acuerdo con las necesidades de las personas emprendedoras y las pymes.
- ✓ Atención de diversas ferias. Por medio de esto se gestionó o bien apoyó especialmente en aquellos casos que la actividad tiene como objetivo el fortalecer y apoyar a emprendimientos y PYMEs.

- ✓ Implementación de los Centros de Desarrollo Empresarial siendo un proyecto innovador, con una inversión importante de dinero y a su vez habilitando una forma de atención con la que no contaba la institución y el país. Este proyecto incluso a permitido el apoyo continuo por parte del gobierno de los Estados Unidos gracias a los resultados obtenidos referentes en la región SICA.
- ✓ El servicio de becas a su vez, es la primera vez que se brindar y ha logrado demostrar que es una excelente herramienta que permite de manera ágil responder a necesidades puntuales con servicios de desarrollo diversos tanto a nivel nacional como internacional, permitiendo el acceso a temas en tendencia y que responden a una actualidad siempre cambiante. Este servicio año con año ha presentado aumentos importantes no solo en programas, también en cantidad de beneficiarios y diversidad de tipos de becas y temáticas.

8. Administración de recursos financieros:

En cuanto al seguimiento al presupuesto, esta se realiza principalmente por la Jefatura y se informa en reuniones de Encargados de Proceso y de staff administrativo.

Para la formulación de POIA y presupuesto como se señaló anteriormente, se realizan sesiones de trabajo y de seguimiento a su vez se informa en reuniones mensuales tanto al personal de la Unidad en Sede Central como a los enlaces de la Unidad. Además, el POIA de la Unidad se analiza se revisa año con año con el fin de mejorar los indicadores y metas establecidas.

Cada año se realizaron importantes esfuerzos para completar de manera satisfactoria la ejecución presupuestaria muestra de esto el aumento significativo de la ejecución que incluso se proyecta aumentar para el 2025 gracias a la planificación de recursos realizada a mediados del 2024.

En este periodo, se muestra la mejor administración de recursos financieros, humanos e incluso de infraestructura y equipo que ha tenido la UFODE desde su creación.

9. Sugerencias:

Es de suma importancia continuar con los procesos de análisis para el cumplimiento de lo que establece la reforma a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y su reglamento.

A partir de este análisis es probable que se concluya que es necesario cambios importantes en los procesos de atención a los emprendimientos y las PYMEs del INA y especialmente del INA, tomando en cuenta el ajuste que puede aplicar en términos de seguimiento y asignación de presupuesto para el cumplimiento de esta Ley.

Por otra parte, es importante continuar con los esfuerzos de fortalecer el trabajo que se ha venido realizando, y en este proceso, tomando en cuenta los enlaces de la Unidad en las regionales ya que son actores fundamentales en la atención, cumplimiento de indicadores institucionales y generación de proyectos de desarrollo empresarial en lo local.

10. Observaciones:

No se tienen observaciones adicionales.

11. Disposiciones de la Contraloría General de la República:

Durante los primeros meses del 2023, se ha atendido a la Contraloría General de la República, brindando la información solicitada referente a la atención del INA para el cumplimiento del objetivo asociado al Plan Nacional de Desarrollo y el resultado fue satisfactorio. Para esta evaluación se contó con el apoyo y acompañamiento por parte de la UPE.

12. Órganos de Control Externo:

No se cuenta con aspectos pendientes en este punto.

13. Auditoría Interna:

La auditoría interna realizó un estudio correspondiente a los sistemas institucionales entre ellos el sistema que se utiliza para la atención del sector ganadero. Las recomendaciones de este informe fueron atendidas y se ha concluido igualmente de manera satisfactoria.

Por otro lado, la UFODE se encuentra atendiendo recomendaciones asociadas a dos informes, uno referente al sistema informático utilizado para el servicio de becas SBD y otro informe brindado a las SGA relacionado con los trámites de pagos.

Además, en la actualidad existen dos estudios activos relacionados al servicio de becas contempladas en la Ley del SBD y a los Centros de Desarrollo Empresarial, donde se espera pronto contar con información y resultados.

La persona funcionaria saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de las personas funcionarias del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Nombre y Firma de la persona funcionaria: Adriana Aguilar Escalante

Firmado digitalmente

Número de identificación: 1-1002-0698

cc: Unidad de Recursos Humanos¹

Sucesor

¹ El Informe final de gestión se envía en formato físico y digital.