

DOI: <https://doi.org/10.70747/crv5i1.943>

Gobernanza y Ejecución de Políticas de Emprendimiento en Contextos Rurales: El Caso de Vara Blanca, Heredia

Roberto Jiménez Gómezroberto.jimenez.gomez@una.ac.cr<https://orcid.org/0000-002-0654-5808>

Investigador Programa de Sectores Productivos -SEPRODES

Escuela de Economía, Universidad Nacional – UNA

Alajuela, Costa Rica

RESUMEN

Los emprendimientos en entornos rurales son de gran relevancia en el contexto del desarrollo. Esta investigación parte de una intervención de diferentes entes en el distrito de Vara Blanca de Heredia, analizando las acciones y resultados, con el fin identificar patrones dentro un contexto de análisis más amplio de las políticas públicas para el desarrollo de los emprendimientos. El estudio de caso concluye que el desarrollo de un proyecto multinivel propicia mejores resultados. Por otra parte, plantea la necesidad de definir criterios de priorización de la asignación de recursos públicos: proyectos comunes, con integración de sostenibilidad, ciencia y tecnología, factibles técnica y económicamente, de alto impacto socioeconómico y de importante encadenamiento a la economía local. Se sugieren criterios para efectuar el análisis y selección. Los proyectos para fomentar deben de tener un alto componente de ciencia y tecnología, que permita transformar la realidad y además lograr mayor productividad de los emprendimientos. Se muestran las limitaciones que desde el punto de vista fiscal y por el cambio del papel del Estado tienen las instituciones públicas para tener un impacto más efectivo en el desarrollo territorial, dadas las limitaciones existentes.

Palabras claves: *emprendimiento, selección de proyectos, efectos de las actividades humanas, políticas públicas, integración social, tecnología*

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

El Editor y los Revisores declararon no tener conflicto de intereses.

Licencia: 

Governance and Implementation of Entrepreneurship Policies in Rural Contexts: The Case of Vara Blanca, Heredia

ABSTRACT

This study draws on an intervention involving multiple stakeholders in the district of Vara Blanca (Heredia), analyzing the actions undertaken and their outcomes to identify patterns within a broader analytical framework of public policies aimed at fostering entrepreneurship. The findings indicate that the development of a multilevel project yields better results. The study also highlights the need to define prioritization criteria for the allocation of public resources, favoring shared projects that integrate sustainability, science and technology; are technically and economically feasible; generate high socioeconomic impact; and create strong linkages with the local economy. Criteria are proposed to guide the corresponding analysis and selection. Projects to be promoted should incorporate a substantial science and technology component to enable transformative change and enhance entrepreneurial productivity. Finally, the study identifies fiscal constraints and the changing role of the State as key factors limiting public institutions' capacity to achieve a more effective impact on territorial development

Keywords: *entrepreneurship, project selection, impacts of human activities, public policies, social inclusion, technology*

The authors declare no conflict of interest.

The Editor and the Reviewers declared no conflict of interest.

License: 

INTRODUCCIÓN

Este estudio mediante el análisis de la gobernanza multinivel, el estudio de caso de las acciones en un distrito rural de Costa Rica. Los emprendimientos en el medio rural tienen relevantes retos, por una parte, es necesario encontrar a las personas con las cualidades y disposición para emprender, además es conveniente propiciar condiciones para facilitar y contar con bienes y servicios que ayuden, complementen y estimulen las actividades de los proyectos a emprender. (Bonnet, C., 2025). Y junto a lo anterior está la necesidad de que las políticas públicas de mipymes y de emprendimientos lleguen al territorio, a las comunidades e impacte la planificación y ejecución de los proyectos de forma oportuna. Estos temas son retos en los cuales se encuentra la acción pública en donde la gobernanza multinivel ha mostrado sus bondades. (Sánchez, J., 2015)

El trabajo tiene como objetivo analizar las acciones de política y del entorno para que los emprendimientos tengan mayores opciones de éxito mediante el estudio de caso en Vara Blanca, Heredia, Costa Rica que permitan la mejora de la intervención y sus logros. El cantón muestra rezagos con respecto a otros distritos de Heredia y fue sujeto a un proyecto de apoyo de la cooperación internacional en el ámbito de universidades de Centro América, lográndose integrar esfuerzos de diferentes sectores e instituciones.

Se estudia el enfoque y acciones distintivas realizadas en esa comunidad por un conjunto de instituciones nacionales en el marco de un proyecto de cooperación internacional. El trabajo analiza elementos de política y de situación nacional con la problemática y las acciones en el territorio, integrando las aspiraciones de las personas, la realidad de los funcionarios públicos así como las oportunidades y retos que plantea la articulación institucional multinivel. Estos diferentes contextos permiten reconstruir las realidades y las posibilidades de emprender en el contexto socioeconómico local.

El emprendedurismo se puede definir como la capacidad de identificar oportunidades (identificar la producción de bienes y servicios, para desarrollar un negocio) y transformarlos en proyectos que generen valor, ya sea en el ámbito económico, social o cultural. Implica creatividad, iniciativa y la disposición para asumir riesgos con el fin de materializar ideas innovadoras que respondan a necesidades del entorno. Además de creación de empresas, representa una actitud y una forma de pensar que impulsa la transformación de los entornos socioeconómicos, promueve la competitividad y ayuda al bienestar. (Avila E. 2021)

El emprendedurismo permite transformar ideas o problemas en negocios, soluciones, productos o servicios, ya sea con fines de lucro o de impacto social o ambas. Es crear soluciones, innovar, modificar procesos y proponer cambios en todos los ámbitos. Permite generar innovación, empleo y oportunidades en el mercado, aprovechando nuevos hábitos de consumo para atender necesidades de diferentes segmentos de mercado, lo cual permite el desarrollo persona, empresarial y social. (Fazil.pay, s.f).

Para el estudio de caso en Vara Blanca, se consideró la gobernanza multinivel pudiéndose analizar la relevancia de la coordinación y articulación institucional local, cantonal y nacional para el logro de objetivos de emprendimientos. (Sánchez, J., 2015).

Se hace una revisión de estudios de organismos internacionales sobre Micro y pequeñas empresas (MIPYMES) y emprendimientos, tratando de identificar patrones y aspectos comunes que sustentan las acciones de política o bien explican la realidad sobre ello. El estudio inicia con mencionar los aspectos metodológicos y fuentes de información utilizados para el estudio, destacando el uso de fuentes secundarias para la primera parte del trabajo y posteriormente se emplearon datos del estudio recopilados por el Instituto de Estudios en Población de la Universidad Nacional (IDESPO-UNA, 2024), así como entrevistas a funcionarios y personas emprendedoras de la zona.

Se hace una valoración de los aspectos y características relacionados con el emprendedurismo, las políticas para ello y la dinámica de las organizaciones. En el contexto del proyecto de cooperación internacional se detallan los emprendimientos, recursos requeridos y se hace un análisis de ello, para identificar patrones de ese comportamiento. Del análisis realizado y el contraste del caso se elabora una propuesta de valoración con criterios para propuestas de emprendimientos, en especial si hay recursos públicos en juego. El estudio permite plantear mejoras en la intervención, dentro de los elementos relevantes que se plantean como discusión y conclusión está lo siguiente:

MÉTODO

La investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo utilizando información secundaria proveniente de diversas fuentes entre ellas el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Banco Central de Costa Rica (BCCR), el Estado de la Nación, la Municipalidad de Heredia, el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), así como estudios atinentes en el ámbito nacional e internacional. Asimismo se realiza una revisión de los principales estudios relacionados con las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) y emprendimientos realizados en Costa Rica. Para el análisis del proceso seguido en Vara Blanca se basó en visitas de campo, consultas y entrevistas a funcionarios de instituciones públicas (fuentes primarias) como: INDER, Fundación para el desarrollo sostenible (FUNDECOOPERACION), la Universidad de Costa Rica (UCR), la UNA, entre otras instituciones. Se contrastaron y compararon datos, información e informes, entrevistas en aspectos sustantivos de diferentes fuentes de información con el fin de sustentar las conclusiones y recomendaciones en las temáticas relevantes.

La información generada por las instituciones que han participado en el trabajo desarrollado

en Vara Blanca durante varios años resultó de vital importancia para la investigación. Mediante el enfoque de estudio de caso, permitió una revisión del proyecto de desarrollo implementado en Vara Blanca de Heredia, orientado a la promoción de actividades económicas a nivel local, donde se ha logrado la integración de esfuerzos de diferentes instituciones nacionales.

Como parte del trabajo de campo, se llevaron a cabo 6 entrevistas a profundidad, como fuente primaria de información:

- a. El funcionario del INDER, ha estado presente en la región desde que se establecieron las parcelas a finales de la década de 1990, siendo actor clave en el financiamiento de los proyectos y tener un alto conocimiento de la región.
- b. FUNDECOOPERACION, la funcionaria entrevistada es la encargada de promover el financiamiento, era de interés el conocer las líneas de crédito y visión de una ONG de carácter nacional de gran historia.
- c. Universidad Nacional, se entrevisto a la académica lideresa del desarrollo del financiamiento mediante cooperación internacional, que lleva varios años en la zona y ha conducido el proceso de participación y propuestas de los emprendedores.
- d. Se busco al encargado de promover el desarrollo en el cantón de Heredia, sin duda el actor Municipalidad de Heredia, era de gran importancia, pudiéndose conocer aspectos amplios de las iniciativas cantonales.
- e. Se entrevistó a dos personas de la UCR involucradas en el asesoramiento de emprendimientos dinámicos, esto por cuanto era de interés conocer las acciones, enfoques y logros de la academia en el país. Estas personas se encargan de promover y asesorar emprendimientos dinámicos.

Las entrevistas se realizaron entre noviembre, diciembre 2025 y enero 2026, la participación un taller con los emprendedores, los resultados de encuestas e informes complementaron con información generada por parte del proyecto.

RESULTADOS

Aspectos teóricos de las acciones para emprendedores en el territorio

Shapero y Sokol argumentaron que la decisión de iniciar una actividad emprendedora depende de tres aspectos: deseabilidad, viabilidad y propensión a actuar ante nuevas oportunidades (Suárez & Chávez, 2020). Es importante indicar que para nuestro contexto la falta de empleo formal y de oportunidades genera la necesidad imperiosa de auto emplearse y de generar ingresos, desde las actividades más básicas que en muchos casos se valoran como emprendimientos y no son más que acciones desesperadas por sobrevivir.

Existe una fuerte relación entre emprendimiento, productividad, formación y capacidad empresarial lo cual contribuye al desarrollo del potencial de crecimiento de MIPYMES y dentro de éstas la consolidación de emprendimientos de diferentes sectores y en especial de pequeño tamaño (CICR, 2025).

En el país existe una baja productividad del trabajo, la cual es más fuerte en las MIPYMES. Según fuentes oficiales estas empresas, por lo general, carecen de capacidades innovadoras, formación, capacidad de absorción de nuevas tecnologías y conocimientos en diferentes ámbitos que son necesarios. Esto limita el desarrollo y consolidación, así como la posibilidad de dar pasos hacia la internacionalización.

Las iniciativas impulsadas por la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), Banca para el desarrollo (BPD) e INA durante los años 2024 y 2025 buscan favorecer la inserción de las MIPYMES en la dinámica exportadora por medio de un programa Ramp Up 2024, el cual contempla 16 semanas de formación, para fortalecer la gestión empresarial y la

competitividad de las pymes interesadas en internacionalizar su productos o servicios y/o establecer conexiones con compañías exportadoras (encadenamientos). Lo interesante es que se trató de integrar a empresas de todo el país, lográndose para el 2024 que de las 40 participantes 35% son de fuera de la GAM. Lo anterior, deja claro las diferencias en el grado de desarrollo y oportunidades de las zonas fuera de la GAM (PROCOMER, 2025).

Pese a la existencia de la Política Nacional de Empresariedad 2030 (PEN 2030) los resultados han sido muy limitados, dada la baja capacidad de concreción en las organizaciones públicas, los requisitos y la falta de desarrollo en el territorio y sectores (MEIC, 2020). Así, por ejemplo, los principios rectores no siempre se logran integrar a los procesos de promoción de emprendimientos, tales como la sostenibilidad, la innovación, inclusión territorial y articulación institucional siguen siendo aspectos por mejorar.

Las Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) han surgido de las experiencias en países de América del Sur, que buscan corregir las fallas de mercado que no permiten una asignación eficiente de los recursos. Se indica que para el caso de las MIPYMES muchas de las fallas de mercado asociadas limitan el crecimiento. Las típicas asimetrías de información, las fallas de coordinación, las distorsiones o problemas persistentes en la asignación de financiamiento por riesgos propios de las dinámicas emprendedoras y de microempresa son factores claves. La inexistencia de clústeres, junto con un ecosistema de emprendimiento poco propicio, restringen y limitan el desarrollo de MIPYMES en el país, situación que se manifiesta con mayor intensidad fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM) (OCDE, 2023).

El neoinstitucionalismo ha planteado desde hace décadas la necesidad de la existencia de un marco institucional para el desarrollo. El fomento de MIPYMES no está ausente de ello, se requiere de fortalecimiento de las instituciones públicas, claridad y concreción de sus planes, pero además recursos humanos y materiales para poder desarrollar acciones en el territorio.

La disminución del papel del Estado desde hace varias décadas en el apoyo a sectores productivos y los permanentes desequilibrios fiscales son aspectos que limitan la posibilidad de desarrollar acciones de mayor alcance, presencia e incidencia en el territorio para impulsar el emprendimiento y las MIPYMES.

Según (Ramírez, 2025), la cantidad de funcionarios con que cuenta el INDER para la zona central es muy poca, además que los montos de los recursos disponibles para financiar proyectos son muy bajos con respecto a las solicitudes planteadas por el sector productivo. Se indican las vastas zonas por cubrir por muy pocos funcionarios, pocos recursos y en ocasiones con expectativas altas de brindar créditos, cuando realmente los recursos son extremadamente limitados, mostrando la fragilidad de la intervención estatal. La falta de recursos tiene como efecto la debilidad de las instituciones para cumplir sus responsabilidades, afectando su credibilidad y efectividad.

Para (Zúñiga Roger, 2026) la municipalidad tiene el compromiso de apoyar proyectos, contando con recursos básicos, requiriendo de contrapartes para estudios técnicos y de factibilidad de proyectos, como el de las fresas que solicito apoyo a la UNA.

Se considera de valor el enfoque asumido en esta intervención en Vara Blanca que implícitamente sigue una perspectiva práctica de coordinación institucional de lo nacional a lo local de carácter multinivel, favoreciendo y mejorando la gestión de las instituciones relacionadas con la temática en el territorio.

Dada la necesidad de incidir en el territorio y teniendo en cuenta los retos y limitaciones existentes se ha considerado que la articulación institucional con un enfoque multinivel es la forma más apropiada para potencializar el uso de los recursos y su impacto en el desarrollo de programas y proyectos de emprendimientos.

El enfoque multinivel según lo visto a través del estudio de caso: reducir la duplicación del uso de recursos entre instituciones, enfoca a cada actor institucional en el aporte concreto según sus recursos y especialidades, generación de acuerdos y sinergias, integración de organizaciones de comunidades y gobiernos locales como las municipalidades, algunas de las cuales tienen relevante capacidad en recursos e incidencia en los distritos de su cantón. Estos aspectos son verificados en las acciones realizadas en las intervenciones realizadas en diferentes momentos y circunstancias en Vara Blanca de Heredia.

Marco institucional y debilidades para emprender en Costa Rica

El Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) es el ente rector encargado de definir el qué y el por qué de las acciones de las políticas públicas para las MIPYMES y los emprendimientos. No obstante, se pudo verificar la baja capacidad de incidencia de este ente en la implementación efectiva de dichas políticas. El MEIC cuenta con un Comité Asesor Mixto PYME a nivel estratégico, orientado al análisis del entorno y a la definición de políticas, a partir del cual se deriva un nivel técnico, conformado por distintas temáticas, tales como:

- a. Cultura emprendedora, conformado por el Ministerio de Educación Pública (MEP), MEIC e INA.
- b. Soporte en gestión empresarial, asignado al INA, por medio del Centro de Desarrollo Empresarial, que tiene como instrumento la incubación. Las universidades públicas como la Universidad de Costa Rica (UCR), Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) y la Universidad Técnica Nacional (UTN) tienen iniciativas en segmentos de mercado que luego veremos, así como una universidad privada y organizaciones.
- c. El financiamiento, conformado por el sistema de banca para el desarrollo, FODEMIPYME, junto con otros fondos e iniciativas como FUDECOOPERACION y

recientes ajustes a la banca de desarrollo para brindar avales, realizado recientemente (Abarca, 2025).

- d. La innovación forma parte de las orientaciones de política y se le asigna al Ministerio de Ciencia Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), por medio de los Gestores de innovación (PROPYME). Aquí se da un aporte de universidades públicas como la UCR en el tipo de proyectos a apoyar por medio de AUGÉ-UCR (Valverde, 2025).
- e. El análisis del mercado es asumido por el MEIC y PROCOMER, con participación por parte de organizaciones sectoriales como Instituto Costarricense de Turismo (ICT). En este campo el INA mediante capacitación y acompañamiento brinda un aporte relevante, así como algunas universidades públicas en proyectos puntuales (INA, 2025).

En la práctica estos mecanismos de articulación institucional son poco eficientes y efectivos, con grandes limitaciones para incidir en el territorio.

Dentro de la arquitectura institucional para los Centros Integrales de Desarrollo Empresarial (CIDE) son parte clave según las experiencias internacionales para mejorar la coordinación, efectividad y la gobernanza de las políticas de emprendimiento, según experiencias de países como Chile y Uruguay para la implementación de las políticas enfocadas en las MIPYMES. Para el caso de Costa Rica, es necesario acciones adicionales dada la concentración de las instituciones públicas en la GAM. Los CIDE surgen mediante un decreto ejecutivo que incorporó varias reformas al Reglamento Ley N.º 8262. El objetivo de estos centros es “facilitar el acceso de los emprendedores y de las PYMES a los diferentes servicios para favorecer su formalización, mejorar su competitividad y propiciar el desarrollo empresarial, y que operarán bajo la modalidad de alianza público, privado y académico”.

Lo anterior, pese a que forma parte de las buenas prácticas internacionales, muestra pocas acciones e impacto para el caso de Costa Rica.

El Decreto N.º 37121-MEIC establece que estos centros tienen una serie de funciones, entre los que se destacan brindar información y sistematizarla, asesorar a empresarios y emprendedores, efectuar diagnósticos de competitividad y planes de atención integral y canalizar necesidades de atención. Es importante, indicar la necesidad de contrastar lo indicado y las acciones que en el proceso de implementación de las políticas públicas se ejecutan y su impacto en las poblaciones metas.

Muchas de las políticas para MIPYMES y emprendimientos dependen de la capacidad del ente rector MEIC, para ejecutar de forma apropiada las acciones. En general estas acciones requieren de una capacidad institucional y recursos, que el MEIC no tiene en Costa Rica. Por tanto, toda la arquitectura institucional ha sido creada sin una base robusta del ente rector, dada sus debilidades institucionales y de recursos disponibles para ejecutar sus responsabilidades.

La mejora de las MIPYMES y los emprendimientos mediante la innovación, el uso de tecnologías de avanzada y, por ende la formación, es algo que sobrepasa las capacidades del MEIC. En este contexto, las acciones desarrolladas en el territorio recaen principalmente en el INA, sin que exista una presencia y articulación con las universidades y otros centros de formación que permitan una transformación que lleve al incremento de la productividad y competitividad de estas pequeñas empresas en el territorio.

Al respecto según las acciones de los entes públicos tienen una valoración baja según expertos en temas como: (1) el grado en que las políticas gubernamentales favorecen claramente a las empresas de nueva creación y en crecimiento, considerando aspectos como licitaciones o aprovisionamiento públicos, legislación, regulaciones, licencias e impuestos; (2) la facilidad

para realizar trámites burocráticos y obtener las licencias requeridas para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento; (3) El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad de la política del gobierno central; y (4) los impuestos y tasas no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general. Estos aspectos registran una valoración promedio de 4, mientras que la posibilidad de que las nuevas empresas puedan realizar todos los trámites administrativos y legales (obtención de licencias y permisos) en aproximadamente una semana, con valoración menor a 3.5 según expertos. En general los aspectos indicados son los ideales, pero no son en la práctica la forma cómo ocurren los hechos, mostrándose debilidades en la promoción de micro y pequeña empresa junto con los emprendimientos (Cámaras de Industrias de Costa Rica, [CICR], 2025). El Banco Interamericano de desarrollo (BID, 2025) plantea en su estudio del ecosistema emprendedor de Costa Rica la necesidad de fortalecerlo, identificando aspectos positivos como retos. Su propuesta va hacia el desarrollo de empresas de alto potencial, como medio para dinamizar la economía hacia su modernización.

En la siguiente sección se analiza un caso concreto en el distrito de Vara Blanca de Heredia, en donde a través de diferentes iniciativas se ha buscado crear las condiciones para favorecer el desarrollo de emprendimientos por parte de la población local. Este análisis de caso permitirá establecer algunos patrones que permitirán buscar mejoras en las posibles intervenciones de este tipo en los territorios, dadas las características propias del territorio rural del país.

Rasgos relevantes de las MIPYMES y de los emprendimientos

En términos generales, las dificultades para los emprendimientos tienen varios ámbitos: Por una parte, el entorno para el emprendimiento no es el mejor en donde las instituciones, políticas y cultura organizacional en el ámbito de la Gran Área Metropolitana (GAM) y en

mucho menor medida en el entorno rural no siempre es el apropiado, dadas las diferencias estructurales de las regiones del país (Jiménez, 2024).

De igual forma se mencionan limitaciones de financiamiento, en términos de requisitos, tiempo y condiciones, unido a ello es común que en el ámbito internacional se hable de ausencia de capital emprendedor, que permita crear condiciones previas para emprender. En el caso de Costa Rica la informalidad y reticencia o imposibilidad de brindar garantías hipotecarias ha planteado para cierto tipo de población meta la necesidad de crear avales que subsanen la problemática de las garantías (Carolina, 2025; Ramírez, 2025).

Una aproximación a las características de los emprendimientos se da con la encuesta nacional de microempresas de los hogares que realizó el INEC para el año 2024. En el 77.6% de los casos las actividades las desarrollaban por cuenta propia solos, 12.1% con ayudante, ya sea familiar o remunerado de forma ocasional, un 7.6% era empleador y 2.7% cuenta propia solos con socios (INEC, 2024). Estos datos muestran el carácter limitado y en gran medida de autoempleo que adquiere la microempresa y se puede decir de forma similar de los emprendimientos, que se analizan en este trabajo.

Se indica y los datos estadísticos lo muestran los altos niveles de mortalidad de los emprendimientos. Con una característica común a la mayoría de la economía, pero más relevante en la informalidad y en los emprendimientos; una baja productividad y salarios bajos (CICR, 2025). Propios de los emprendimientos informales y de las zonas rurales, lo cual plantea la necesidad de intervenciones de política de apoyo desde lo público y privado para impulsar el desarrollo productivo con mayor productividad. Por ejemplo, según INEC, para el año 2024 el tiempo promedio igual o menor a 4 años de permanencia en el mercado era de 43.5% en el sector servicios y 42.6% para comercio (INEC, 2024).

Parte importante de la nueva dinámica de la economía es la innovación, para ello, es requisito formarse para saber usar las tecnologías y hacer inversiones en innovación, esto es muy limitado en los emprendimientos y como veremos para el caso de estudio, no hay iniciativas e interés por integrar negocios de tecnología, que incorporen o mejoren los procesos mediante la innovación tecnológica, algo que es importante tratar con acciones nacionales de política. En ese sentido la capacitación y la formación en el territorio y cerrando la brecha digital son acciones imprescindibles (Jiménez, 2025).

Sin duda el emprender es costoso, como veremos en los detalles de los emprendimientos del estudio, inversiones mínimas requieren montos que escapan a las capacidades adquisitivas de las personas, incluso adquiriendo financiamiento, los potenciales flujos de ingresos incluyendo todos los costos del servicio de deuda, pueden llevar a limitar la viabilidad de los proyectos a emprender, cuando la población meta son familias que buscan ingresos que no pueden obtener por la vía de trabajo formal (CAF, 2023).

Según Rivera (2022), el país está iniciando un sistema integrado de apoyo a la gestación y el nacimiento de los esfuerzos emprendedores. Con respecto a las MIPYMES es necesario más trabajo para consolidar una política que cree nuevas herramientas, integre y refuerce los programas de apoyo productivo actuales, con miras a fortalecer el entorno competitivo. En ese sentido, señala que contar con un eficiente ecosistema emprendedor no solo debe tener el propósito de crecimiento, si no es necesario fortalecer su productividad sustentada en la calidad e innovación; es decir en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. Sin embargo, la realidad de los territorios rurales no necesariamente es posible encontrar ese tipo de emprendimientos. Existe la necesidad de generar acciones emprendedoras que articulen la comunidad, generen transformación, sentido de pertenencia comunitaria y encadenamientos (Ahumada C., Rivera O., & Inzunza M., 2024).

En general las características fundamentales de las microempresas, MIPYMES y emprendimientos tradicionales, tienen de forma general los siguientes rasgos: Alta mortalidad, poco uso de tecnología e innovación, alta informalidad, bajo acceso efectivo al crédito formal, baja capacidad para integrarse a clústeres, baja productividad, bajo o nulo ligamen con la economía internacional, así como la incapacidad para cumplir requisitos para lograr beneficios de MIPYMES según las políticas, (Rivera, 2022; [CAF], 2023).

Es de relevancia la ejecución de políticas públicas para el desarrollo emprendedor en el territorio, en las comunidades en general para vincularlas a la economía y propiciar mejor calidad de vida y la inclusión de la innovación como factor determinante. (Maldonado, M., Camacho, K., 2024).

Los rasgos indicados previamente se mostrarán en gran medida en el análisis del caso de Vara Blanca que se realiza a continuación, en donde las brechas pueden ser oportunidades para mejorar y las necesidades opciones para crear políticas y acciones en lo local.

Un ejemplo de articulación interinstitucional el caso del proceso en Vara Blanca de Heredia

Aspectos socioeconómicos de Vara Blanca

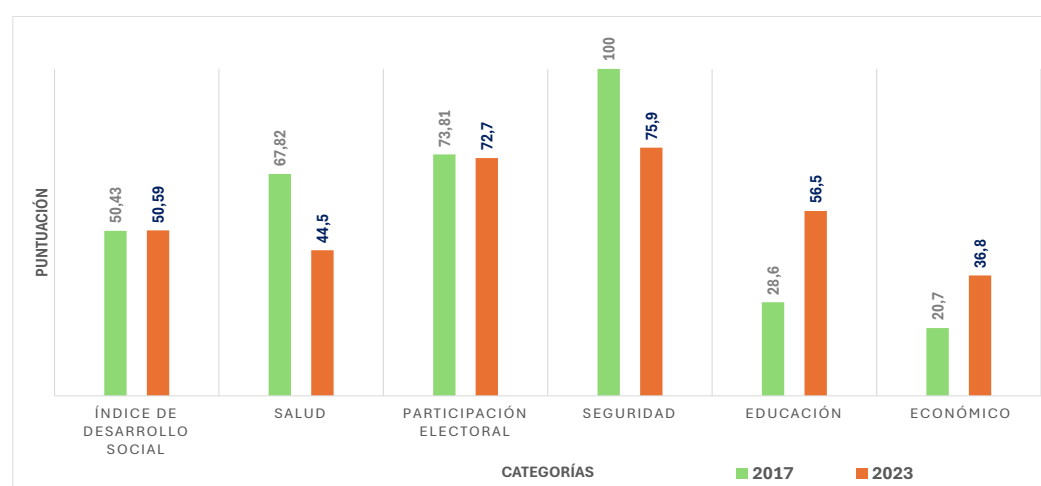
El distrito de Vara Blanca es el número cinco del cantón de Heredia, siendo además el más grande y uno de los distritos del país con menor densidad poblacional, tiene una extensión de 258 km². Según el INEC este distrito posee 690 habitantes, 160 viviendas, a nivel distrital ocupa el puesto 346 y es considerado un distrito de alto rezago. Se ubica carretera a Sarapiquí y San Carlos. Esta comunidad se encuentra en medio de dos volcanes, el Barba y el Poás (INEC, 2022).

Se obtuvieron índices de desarrollo social de los años 2017 y 2023. En general se mantiene el grado desarrollo social bajo en los años 2017 y 2023, lo cual es coherente con el grado de rezago que se mostraba en el año 2000 (MIDEPLAN, 2024).

Según estudio del INDER (2016) el territorio que incluye Vara Blanca es rico en diversos aspectos, lo cuales son los insumos adecuados para impulsar un desarrollo territorial integral. Tiene carencias como la falta de oportunidades, participación ciudadana, medios de articulación para proyectos entre otros los cuales, según el INDER serían usados en la Formación del Consejo Territorial.

El distrito de Vara Blanca muestra mejoras en los componentes del índice de desarrollo social; en educación al pasar de 28.6 a 56.5, mostrando una relevante mejora, aspecto económico es el segundo subíndice que mejora al pasar de 20.7 a 36.8. En el IDS mejora su posición con respecto al ámbito nacional, levemente. No obstante, es relevante ver la baja en el valor del subíndice de salud entre 2017 y 2023, sufriendo un importante retroceso, de igual forma en el ámbito de la seguridad, se tiene un deterioro. En los otros subíndices las variaciones no son tan relevantes. Hay una mejora en educación y en lo económico y retrocesos en seguridad y salud (MIDEPLAN, 2024).

Figura 1. Costa Rica, Evolución del Índice y subíndices de Desarrollo Social, distrito Vara Blanca, 2017 y 2023



Nota. Elaboración propia con datos de MIDEPLAN (2024).

El enfoque y acciones del proyecto

Los procesos de desarrollo local y de fomento a los emprendimientos en las comunidades requieren de la integración de diferentes organizaciones, que bajo un enfoque de gobernanza multinivel permita crear las mejores condiciones para el desarrollo en el territorio (Sánchez Cano, 2015). En el caso de emprendimientos, la experiencia que se ha desarrollado con la integración en el medio local de instituciones nacionales, la municipalidad y la organización local, han sido factores claves para poder propiciar programas de formación, crear sinergias, propuestas y condiciones para el trabajo conjunto a mediano plazo.

En ese contexto se encuentran el proyecto de cooperación para promover los emprendimientos del distrito de Vara Blanca de Heredia, en donde se ha trabajado bajo el enfoque multinivel que permite concretar las políticas al ámbito local. En este caso fue a partir de una iniciativa de cooperación regional que se pudieron crear las condiciones del desarrollo local mediante el proyecto: Innovación tecnológica, Inclusión social y Gestión Ambiental para la identificación de variables de desarrollo sostenible comunitario en Centroamérica. El cual tenía como objetivo determinar las variables más significativas para un desarrollo sostenible comunitario, a través de la innovación socio- tecnológica, la inclusión social, equidad de género y la gestión ambiental, a partir de las experiencias y mejoramiento de la actividad productiva en tres comunidades rurales de la región centroamericana.

Este proyecto tuvo la participación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Nacional de Costa Rica. Cada una de esas instituciones tuvo un socio nacional, en el caso de Costa Rica fue Cooperativa Ecoturismo Rural Comunitario Vara Blanca RL, con el apoyo del Sistema de Integración Centroamericano (SICA).

El proyecto realizó un diagnóstico que tuvo las siguientes fases: talleres con emprendedores,

cuestionarios individuales, talleres participativos con los líderes de las organizaciones sociales de base, sesiones de análisis con representantes institucionales, sesiones de análisis con la Cooperativa Varablanca Ecoturismo Rural R.L, y reuniones e interacción permanente con la comunidad.

Se aplicó la técnica Design Thinking y, adicionalmente se consideraron las siguientes variables: innovación socio-tecnológica, inclusión social equidad de género y gestión ambiental. Parte del diagnóstico buscaba establecer las necesidades en áreas como: lograr conocer los emprendimientos, contar con ideas de negocio, identificar las necesidades de financiamiento, establecer las necesidades de capacitación (López, 2025).

Vara Blanca tiene en su población las características de trabajo, perseverancia y dedicación, lo cual pese a diferentes dificultades como lo fue el terremoto de Cinchona, los ha hecho resilientes y sujetos activos en la construcción de su futuro. Con apoyo de diferentes instituciones, iniciadas por el IDESPO de la UNA, se desarrolló el proyecto indicado que han venido desarrollando una serie de acciones con el fin de apoyar y desarrollar las microempresa y emprendimientos en el distrito. A continuación, se describen algunas de las características que tiene el proyecto (López & Vargas, 2024).

- a. El conjunto de acciones desarrolladas ha involucrado a 16 emprendedores, siendo la mayoría mayores de 40 años, siendo más del 60% mujeres. Del total el 45% de los encuestados tiene primaria completa, 25% secundaria incompleta, 15% secundaria completa, entre universitaria incompleta y completa 10% y 5% primaria incompleta.
- b. Con respecto a los ingresos de los encuestados que participan en las diferentes actividades del proyecto, el 43.50% indican tener ingresos entre 160 000 y 500 000 colones, 26% menciona que sus ingresos se ubican entre 600 000 y 1 000 000 de colones,

adicionalmente el 8.7% indica que sus ingresos oscilan entre 100 000 y 250 000 colones y el resto indico que era variable.

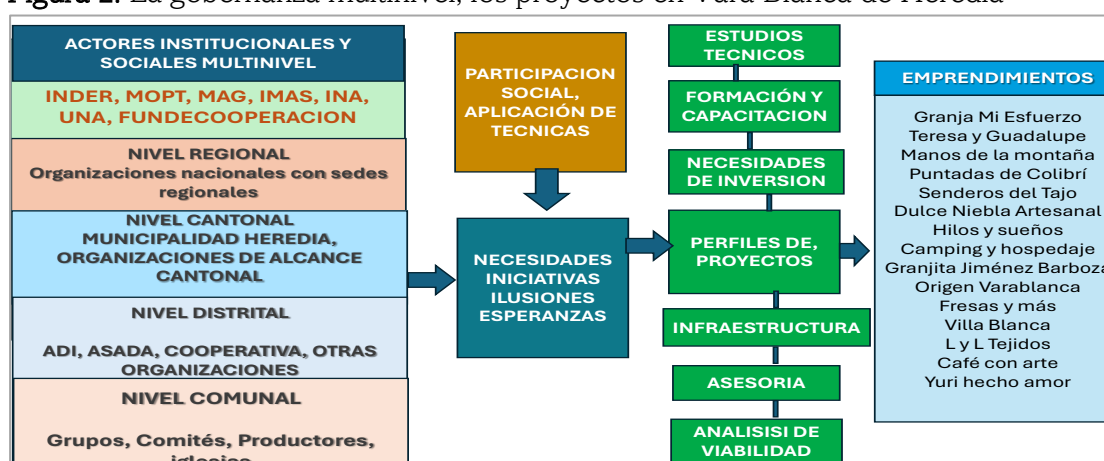
- c. Un aspecto importante de las personas emprendedoras participantes del proyecto es que casi el 90% de ellas tiene casa propia y únicamente el 10% alquila vivienda. Los miembros del grupo familiar de estas personas están formados en 52.6% por 4 miembros, 26% formado por 3 miembros y 26% 2 o un miembro del núcleo familiar encuestado. Por su parte, 41% indica no tener ningún asalariado en el núcleo familiar, otro 41% menciona tener un asalariado en la familia y 17.65% cuenta con dos asalariados en la familia.
- d. De los emprendimientos desarrollados por las personas participantes en el proyecto y encuestadas, el 50% inició después del año 2020, de ellos la mitad empezaron después del año 2024. La actividad más antigua tiene 25 años, las actividades que se establecieron antes del año 2020 representan el 31.25% de las personas encuestadas.
- e. Del total de emprendimientos el 75% se considera informal, 18.75% menciona que está en proceso de formalización y únicamente 6.25% está formalizado.
- f. Las políticas que aplican las instituciones nacionales en las regiones pueden tener un respaldo en el cantón de parte de las municipalidades, en el caso de la Municipalidad de Heredia, tiene dentro de sus acciones estratégicas el apoyo al desarrollo local de sus distritos y ha participado en las acciones en Vara Blanca (Municipalidad de Heredia, 2023). En el ámbito distrital hay un conjunto de organizaciones sociales de base, esenciales para el trabajo comunal y la transformación productiva en el territorio. El poder conjuntar todos estos niveles de gobernanza en el territorio con los actores sociales claves es fundamental para la transformación social y productiva.
- g. Para este caso se hicieron revisiones con las Municipalidad de Heredia, verificando que hay varias orientaciones y acciones estratégicas que tratan de promover las actividades

económicas en sus diferentes distritos, mediante varias actividades, según el Plan de Desarrollo Local 2023-2034. El proceso de consulta y levantamiento permitió establecer los actores totales, segregados en cada una de las 10 tipologías definidas. Destaca la consideración de la Asociación de desarrollo de Vara Blanca y San Rafael, las cuales son consideradas de alta importancia, un poder moderado y que están a favor de las iniciativas (Municipalidad de Heredia, 2023).

- h. La Municipalidad de Heredia (2023), plantea como uno de sus ejes el desarrollo económico sostenible, señala que se continuará apoyando la pequeña y mediana empresa, en los ejes de turismo, comercio, agropecuario, industria y servicios, teniendo como elementos claves los procesos de valor agregado y los encadenamientos productivos. Unido a ello se prioriza en ese plan el desarrollo social en temas de educación, cultura, deporte, recreación y vivienda. Esta institución forma parte del grupo que colabora en el desarrollo del proyecto (Zúñiga Roger, 2026).

En la figura siguiente se esquematiza la forma cómo se desarrolló el proyecto. Dentro del ámbito teórico se puede decir que se usó un enfoque de gobernanza multinivel, el cual es de gran pertinencia para poder articular esfuerzos de instituciones con distinto alcance territorial en un distrito con comunidades y emprendimientos diversos.

Figura 2. La gobernanza multinivel, los proyectos en Vara Blanca de Heredia



Nota. Elaboración propia, con base en datos de IDESPO-UNA, 2024.

Una forma efectiva de generar impacto y de unir lo local y comunal con lo nacional es por medio de acciones conjuntas entre las instituciones en el territorio. Las políticas públicas nacionales y cantonales se concretan al trabajar juntamente con las organizaciones sociales de base del distrito y de las comunidades. La figura 2 esquematiza ese proceso, en donde desde lo nacional, se puede llegar a trabajar en lo local para dar soluciones concretas a las comunidades y sus emprendedores.

De las necesidades de recursos para los emprendimientos se puede indicar que hay necesidades variadas, en algunos casos la necesidad se asocia a actividades operativas, necesidad de materias primas, enseres básicos. En otros casos hay una visión efectiva de que los recursos deberían usarse para inversión dentro de la actividad. Detalles de lo anterior en la tabla siguiente.

Tabla 1. Costa Rica. Emprendimientos, necesidades de inversión y actividad en Vara Blanca, 2024

Emprendimiento	Actividad	Tipo solicitud	Monto estimado
1. Granja Mi Esfuerzo	Leche	Inversión en infraestructura, enseres y animales	4 398 353,00
2. Teresa y Guadalupe	Restaurante	Utensilios	250 174,47
3. Manos de la montaña	Suvenir	Utensilios	566 030,56
4. Puntadas de Colibrí	Costura	Inversión en maquinaria y materia prima	ND
5. Senderos del Tajo	Turismo	Mantenimiento	130 000
6. Dulce Niebla Artesanal	Restaurante	Utensilios	2 054 000,00
7. Hilos y Sueños	Costura	Inversión en maquinaria y materia prima	1 436 050,00
8. Camping y Hospedaje	Turismo	Inversión en senderos	6 300 500,00
9. Granjita Jiménez Barboza	Avícola	Inversión en gallinas	4 598 903.5
10. Ave en Tierra	Avícola	Inversión en infraestructura y materia prima.	ND
11. Origen Varablanca	Restaurante	Inversión en equipos e infraestructura	6 923 000,00
12. Fresas y más	Agrícola	Equipo	1 308 000,00
13. Villa Blanca	Restaurante	Inversión	ND
14. L&L Tejidos	Costura	Equipo y materia prima	515 000,00
15. Café con arte	Restaurante	Inversión infraestructura	1 544 000,00
16. Yuri hecho con amor	Restaurante	Equipo	2 125 700,00
17. Cielo Verde	Restaurante	Inversión física y materia prima	1 377 768,00

Nota. Tomado de López & Vargas, IDESPO-UNA, 2024.

Los requerimientos planteados son en general consistentes con las necesidades de financiamiento indicados en el estudio realizado por la UNA para el MEIC, en donde el 30% de los financiamientos eran para mobiliario y equipo, 22% para capital de trabajo y 14% infraestructura, entre otros (MEIC, 2023).

El proceso de participación social de los emprendedores mediante diferentes técnicas y en reuniones en las comunidades permitió obtener la información en detalle, que en la tabla anterior se resume. Posterior a ello, en las reuniones se propiciaba el diálogo entre todas partes; emprendedores, líderes comunales, gobierno local y las instituciones nacionales, con el fin de aclarar e indicar en cada caso las posibilidades, alternativas y viabilidad de poder apoyar esas iniciativas y necesidades.

La información anterior, permite mostrar la orientación, el tipo de emprendimiento y las necesidades de los emprendedores de la zona. En general se puede decir que, (a) Hay un enfoque hacia las actividades existentes; (b) hay cierta diversidad dentro de lo tradicional, (c) los requerimientos de recursos prioritariamente hacían la inversión en el crecimiento de la actividad; (d) no hay requerimientos para mejorar tecnologías como material biológico de calidad, sistemas de información o algún requerimiento para la innovación y creación con diferenciación; (e) los servicios de restaurante de la zona tienden a seguir un patrón de comida tradicional con pocos aspectos diferenciadores.

El emprendimiento con contenido innovador es de gran relevancia para desencadenar nuevos bienes y servicios en las comunidades, así como una forma de integrarlos al mercado. Emprendimientos innovadores y sociales son fuente de transformación y mejora socioeconómica, pero encuentran grandes retos y brechas para su desarrollo (Lozada, Cedeño, Chinga & Miranda, 2021).

Del proceso de intervención de las diferentes instituciones en el proyecto, se hace un esquema

resumido en la tabla 2. Se indican aspectos claves para el desarrollo emprendedor y se indica si las organizaciones relevantes de carácter nacional han tenido algún aporte.

Tabla 2. Costa Rica. Aspectos y organizaciones claves para el emprendimiento y su accionar en el caso de Vara Blanca

Aspectos claves	MEIC	INA	INDER	MICIT	IMAS	Caso Vara Blanca
Capacitación	NO	Si, hace cursos y asesora	Apoya y facilita	NO	Puede ayudar en viáticos y otros para capacitación	Hay acciones concretas de capacitación por el INA con apoyo de organizaciones como INDER e IMAS
Asesoría						
Mercadeo						
Viabilidad						
Tecnología	NO	Mediante cursos, según demanda	En parte proyecto, según necesidad	Política general, no hay acción concreta		No hay acciones concretas y/o necesidades planteadas
Financiamiento	NO		Si, según recursos		Si, población meta	Disponibles: INDER, IMAS, FUNDECOOPERACION
Avales de garantía			Si, en algunos		Si, extrema pobreza	IMAS
Gestión tramites	Define requisitos y acceso	Explica en cursos	Ayuda		Puede colaborar	Mediante capacitación del INA
Caso Vara Blanca	Define requisitos de formalizar MIPYM. No hay acciones	Ha hecho acciones de capacitación relevantes	Asentamiento parcelas de fresas y apoya el proyecto	No hay acción	Participa en el proyecto	

Nota. *Elaboración propia.*

El MEIC es el ente rector para la promover las MIPYMES y emprendimientos, su función más conocida es la de verificar requisitos para acceder a los beneficios que la ley da a estas empresas. En general en diferentes instancias se muestra la dificultad de las microempresas y emprendimientos para poder cumplir requisitos, en el caso de los emprendimientos de Vara Blanca es evidente. Esto plantea la necesidad de repensar el sistema de estímulos y los requisitos, pues a quienes verdaderamente deberían llegar no llegan.

El INA es quizás uno de los actores más relevantes en los territorios, es un actor con capacidad para ejecutar capacitaciones efectivas y ayudar a la formación local, en el caso de Vara Blanca ha sido un actor clave en la formación y asesoría para la elaboración y

depuración de los planes de negocio, mercadeo y análisis de viabilidad de las actividades.

El INDER desempeña un papel fundamental con un espectro de funciones claves para el desarrollo territorial, ha sido relevante en la creación del asentamiento en Vara Blanca dedicado a las fresas, en donde 21 productores han logrado con diferencias mejorar su bienestar. En el marco del proyecto, INDER ha estado presente y ha sido actor clave en el proceso, pese a las limitaciones presupuestarios que tienen los entes públicos (Ramírez, 2025).

El MICITT es el ente rector en ciencia tecnología y telecomunicaciones, el ámbito nacional tiene una capacidad institucional débil, con pocos recursos, eso se expresa en la nula incidencia en el territorio. El IMAS ha estado presente, con opciones de apoyo si las personas cumplen con los requisitos planteados en las poblaciones metas de la entidad, algo que limita su potencial apoyo, el cual se ve como una oportunidad.

Por su parte, la Municipalidad de Heredia es un actor relevante, ha mostrado interés y acciones para apoyar iniciativas, como el turismo con la cooperativa, además de estudios para el potencial desarrollo de un proyecto de proceso de congelamiento rápido de fresas para darle más durabilidad y evitar los efectos negativos de los picos de producción que lleva a bajos precios y pérdidas de la fruta (Zúñiga. R,2026)

Análisis de criterios para valorar un emprendimiento

La tabla 3 muestra de forma ilustrativa y no definitiva un modelo básico de análisis de criterios para la valoración de emprendimientos. Los criterios fueron recogidos de la literatura técnica y aplicaciones realizadas para procesos de carácter sectorial nacional, por lo general (CICR, 2025; BID, 2025).

Tabla 3 Ilustración de criterios para la valoración de emprendimientos; el caso del emprendimiento de leche

Aspectos	Dinamismo en el mercado	Escalabilidad	Dinámico y escalable	Permanencia en el tiempo	Diferenciación	Suma notas cada aspecto	Nota (5*5*5)	Y/
Uso tecnologías	4	2	2	4	2	14	0,11	
Internalización	2	1	1	2	1	7	0,06	
Capacidad crecimiento	6	2	2	4	2	16	0,13	
Adaptabilidad al mercado	4	2	2	2	2	12	0,10	
Capacidad diferenciación	2	2	1	2	1	8	0,06	
Flexibilidad y capturar mercado	2	1	1	2	1	7	0,06	
Innovadores	2	2	2	4	1	11	0,09	
Enfoque a la competitividad y ser MIPYME	2	1	1	2	1	7	0,06	
Encadenamiento	6	3	3	4	3	19	0,15	
Impacto social	8	4	3	6	3	24	0,19	
TOTAL	38	20	18	32	17	125	0,10	
NOTA X/(5*5*10)	0,152	0,080	0,072	0,128	0,068	125	0,10	

Nota. *Elaboración propia, con base en información general de la zona y del proyecto por parte del emprendedor*

Viéndolo la tabla 3 como un plano cartesiano los aspectos X, se comparan uno a uno con los aspectos Y, cada uno puede tener una calificación máxima de 5 y 1 mínimo, en cada celda la nota máxima puede ser 25 (5 por 5). Por espacio únicamente se presenta el emprendimiento de producción de leche. En general a la hora de obtener una valoración de los emprendimientos con base en estos criterios y matriz, se aprecia que las calificaciones preliminares obtenidas son bajas, dentro de las razones están; (a) hay poca o nula integración de tecnologías; (b) la internacionalización no está presente; (c) la capacidad de crecimiento es entre regular y bajo; (d) la adaptación a los mercados es de regular a baja dependiendo de la actividad; (e) cada actividad emprendedora tiene una posibilidad de diferenciación, pero es limitada; (f) hay baja a regular flexibilidad y adaptación al mercado dado que son en general servicios y productos tradicionales brindados en el ámbito local; (g) no se aprecia de forma explícita la posibilidad de haya contenidos de innovación en los emprendimientos; (h) hay muy poco enfoque de competitividad y de ser micro o pequeña empresa, ninguno está inscrita en el MEIC; (i) los proyectos son individuales y no hay iniciativas y acciones de política para generar un efecto encadenamiento desde el punto de vista económico; (j) consecuencia de lo

anterior y de la falta de un alcance mayor el impacto social es positivo pero limitado.

Para el caso presentado en la tabla 3 la calificación general es de 0.10 de 1 es decir muy baja, siendo el uso de las tecnologías, la internalización y flexibilidad y captura de mercado las valoraciones más bajas. Mientras que la diferenciación y la dinámica y la escalable obtienen la nota más baja en el eje de las Y.

DISCUSIÓN

Hay varios ámbitos por donde se puede analizar y caracterizar los emprendimientos, algunos de estos son:

- a. Son tradicionales, mantienen sin cambio la realidad socioeconómica. En el caso de los proyectos planteados en Vara Blanca son de carácter convencional y hay un bajo componente de innovación y tecnología de información. El reto es que a futuro los entes públicos orienten la adopción e integración de la tecnología que permita mejorar procesos productivos, gestionar el mercadeo, clientes y procesos que mejoren los resultados en diferentes ámbitos.
- b. Se realizan para subsistir ante la dificultad de poder integrarse a los procesos económicos más amplios, formales y dinámicos. Sigue existiendo la discusión entre procesos de emprendimiento para autoemplearse por la falta de posibilidades tener empleo o bien, se constituye en una actividad creadora de valor y de transformación socioeconómica. En general en el ámbito internacional, se tiende a relegar en las políticas emprendimientos de carácter social por su alta probabilidad de fracaso, sin embargo, es necesario reforzar las políticas para que proyectos con componentes sociales altos tengan un tratamiento integral para mayores posibilidades de éxito.
- c. Hay un problema al no integrar en los proyectos de forma significativa la ciencia y la tecnología. Las limitaciones económicas y formativas restringen el uso de la tecnología y

el no uso de esta baja la productividad y con ello la remuneración, generando un círculo vicioso.

- d. Hay una tendencia a que las acciones sean individuales y no un proyecto compartido, conjunto y sinérgico, que propicie un efecto relevante sobre la comunidad y la economía local. Unido a lo anterior, aunque el proyecto surge desde una cooperativa; economía social, las propuestas de proyectos son individuales.
- e. Las propuestas pese a loables no se articulan a iniciativas colectivas, desde la economía social y políticas públicas para el desarrollo socioeconómico.

Hay aporte conjunto e integrado de parte de las instituciones, tratando de canalizar opciones de financiamiento, capacitación, asesoramiento y colaboración.

El desarrollo las parcelas del INDER para la producción de fresas es el proyecto más antiguo y relevante en la zona. Ha sido un proceso de construcción de largo plazo que para los parceleros ha ido teniendo una transformación socioeconómica positiva, sin estar exenta de dificultades. La presencia de esta institución ha sido un factor relevante para que las acciones realizadas por la UNA y otras instituciones se hayan podido realizar en la zona.

Hay un potencial de aporte de la Municipalidad al desarrollo distrital, recursos de diverso tipo pueden aglutinarse con apoyos de entes nacionales y organizaciones locales para propiciar el desarrollo distrital y territorial.

CONCLUSIONES

Existe la necesidad de desarrollar estrategias integradas, con enfoque multidimensional como ha ocurrido en el caso de estudio, con el fin de canalizar, integrar y complementar los recursos y capacidades limitadas que se tienen en la institucionalidad relacionada con el desarrollo productivo y específicamente en emprendedurismo de tal forma que se tenga mayor capacidad de incidencia en el territorio.

Se deben identificar y desarrollar acciones de política para que los emprendimientos productivos con perfil social tengan mayor posibilidad de éxito. Para ello es necesario: contar con evaluaciones rigurosas de proyectos, seleccionar los más viables y de mayor impacto, fomentar el uso de las tecnologías e innovación de forma más intensa y como parte de los procesos mismos de los productos y servicios a ofrecer, desarrollar las posibilidades de contar con avales, capital de riesgo y semilla, formar al emprendedor en temas financieros y de financiamiento, desarrollar de forma conjunta entre las instituciones públicas y privadas programas de formación, asesoría y apoyo, integrar los emprendimientos a cadenas de valor más amplias hacia atrás y hacia adelante para propiciar el mayor impacto posible.

La matriz ilustrativa propuesta puede contribuir con ajustes específicos a cada caso, al análisis, la valoración y la selección de comunidades y proyectos, con el fin de propiciar el máximo impacto posible. Asimismo permite establecer ponderaciones a los distintos criterios, guardando sentido de realidad y orientando las prioridades del desarrollo territorial.

Criterios como asociatividad, impacto social, valor agregado local, trabajo comunitario, integración de la ciencia y la tecnología y rigor en el análisis de opciones deben estar presentes en los procesos de decisión y gestión de proyectos en las comunidades con apoyo público. Los proyectos de emprendimientos con apoyo público en el territorio deben priorizar las actividades colectivas, de alto impacto social y económico en las comunidades, preferiblemente desde la Economía Social, pero con análisis de viabilidad rigurosos, para que tengan mayores posibilidades de éxito.

Las necesidades y posibilidades de financiamiento es un tema de discusión. En general hay financiamiento, pero los términos y condiciones no siempre pueden ser llenados por los emprendedores. Unido a ello, hay miedo y reticencia a endeudarse y perder activos familiares vitales. Opciones como capital semilla, capital de riesgo, aportes unilaterales y préstamos con

garantías de otro tipo para pequeños préstamos surgen como alternativas que el país debe desarrollar.

Las limitaciones presupuestarias y las reformas al Estado costarricense son un gran problema para el apoyo de las instituciones públicas al desarrollo territorial y específicamente al emprendedurismo, las carencias y brechas ante las necesidades son indicadas reiteradamente por los funcionarios públicos que hacen lo que pueden, ante las grandes demandas que tienen de apoyo concreto.

La institucionalidad para apoyar a las MIPYMES y el emprendimiento existe, en normas, organización y leyes. Sin embargo, las acciones de los entes públicos están muy lejanos de las comunidades, del desarrollo local y de los emprendimientos sociales que requieren de apoyos importantes para consolidación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Avila Angulo E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento.

https://www.researchgate.net/publication/353518572_La_evolucion_del_concepto_emprendimiento_y_su_relacion_con_la_innovacion_y_el_conocimiento

Abarca, C. (2025). Representante de FUNDECOOPERACIÓN [Entrevista personal, Zoom].

Ahumada, C. J. M., Rivera, O. M., & Inzunza, M. P. (2024). Las tecnologías, la innovación y el emprendimiento comunitario como detonantes del desarrollo regional.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10035494.pdf>

Banco Central de Costa Rica (BCCR). (2025). *Estadísticas empresariales. [Informe Power BI].* San José, Costa Rica.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMmRhNGUwYjYtYmFkYy00YmFiLTgyMGMtZWlwOWFkMjQ2MjQ5IiwidCI6IjYxOGQwYTQ1LTl1YTYtNDYxOC05ZjgwLThmNzBhNDM1ZWU1MiJ9>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF). (2023). *Las pymes en Costa Rica.*

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025). *El ecosistema de emprendimiento dinámico de Costa Rica: desafíos y opciones de políticas públicas.* <https://doi.org/10.18235/0013398>

Bonnet, C. (2025). *Desafíos y oportunidades que un emprendedor debe tener en cuenta para triunfar.*

<https://guru-soft.com/desafios-y-oportunidades-que-un-emprendedor-debe-tener-en-cuenta-para-triunfar/>

Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). (2025). *Informe nacional El emprendimiento en Costa Rica 2024–2025.*

https://www.promotora.go.cr/web/Assets/pdfs/Emprendimiento_Costa_Rica-2025.pdf

Fazil Pay. (s.f.) ¿Qué es el emprendurismo? <https://fazilpay.com/blog/que-es-el-emprendedurismo>

FUNDECOOPERACIÓN. (2025). *Presentación realizada sobre opciones de financiamiento. [Reunión en San Rafael de Vara Blanca del 16 de setiembre 2025].*

INA. (2025). *Pymes, pympas y emprendimientos.*

<https://www.ina.ac.cr/empresas/SitePages/Pymes.aspx>

Instituto de Desarrollo Rural (INDER). (2016). *Informe de Caracterización Básica Territorio Barva-Santa Bárbara-San Isidro-San Rafael-Santo Domingo-Vara blanca*.

<https://www.inder.go.cr/wp-content/uploads/2024/11/Caracterizacion-Barva-Santa-Barbara-San-Isidro-San-Rafael-Santo-Domingo-Vara-blanca.pdf>

Instituto de Desarrollo Rural (INDER). (2025). Presentación en San Rafael de Vara Blanca: Posibles actividades a financiar. Luis Emilio Ramírez Blanco. Reunión del 16 de setiembre 2025.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares (ENAMEH). Costa Rica.

<https://sistemas.inec.cr:8443/bininec/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=ENAMEH2020&lang=esp>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2000). *Rezago social por distrito*.

<https://inec.cr/wwwisis/documentos/CENSO%202000/Resago%20Social%20por%20distrito.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Estimación de Población y Vivienda 2022*. <https://inec.cr/estimaciones-poblacion-vivienda-2022>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2024). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2024* <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2025-01/reenameh2024.pdf.pdf>

Jiménez, D., Murillo, L., Sibaja, D., & Brenes, J. 2025. Plan de Gestión de emprendimientos de artesanías en Vara Blanca.

Jiménez, R. (2024). Políticas para el cierre de la brecha digital en Costa Rica. *Revista Rupturas*. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rupturas/article/view/5671>

Jiménez, R. (2025). Análisis de la Heterogeneidad Estructural de las Regiones. *Ciencia y Reflexión - Revista Científica Multidisciplinaria*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10304877>

Ley N.º 9998 de 2021. *Ley de Fomentos e Incentivos a los Emprendimientos y las Microempresas*. (4 de octubre de 2021). *Diario Oficial La Gaceta* N.º 204.

https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=95456

López, N. (2025). Presentación Proyecto Innovación tecnológica, inclusión social y gestión ambiental para la identificación de variables de desarrollo sostenible comunitario en Centroamérica. San Rafael de Vara Blanca, 16 de setiembre 2025.

López, N; Vargas J & IDESPO-UNA. (2024). *Avance trabajo con emprendimientos*.

Lozada A. Fabián; Cedeño C. Jennifer; Chinga M. Eder; Miranda F, Teddy. (2021). *Factores que motivan el emprendimiento: nuevas tecnologías para dinamizar una economía social*.

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592019000200033

Maldonado, M., Camacho, K. (2024). *El impacto del emprendimiento en el desarrollo local: un estudio de caso en la comunidad de Jicamarca, Perú*. *Momboy* (21), 12-21.

<https://doi.org/10.70219/mby-212024-363>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) del Gobierno de Costa Rica y Universidad Nacional (UNA). (2023). *Financiamiento para Empezar en Costa Rica*.

https://www.meic.go.cr/wpcontent/uploads/2024/12/Financiamiento_para_empezar_en_CR_2023.pdf

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME). (2021). *Informe DIGEPYME-INF-038-2021*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2020). *Política Nacional de Empresariedad 2030*. <https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC198567/>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2023). *Guía de Fomento al Emprendimiento para Gobiernos Locales*. https://www.researchgate.net/publication/369114453_Fortaleciendo_el_Ecosistema_a_Emprendedor_de_Costa_Rica_Policas_de Desarrallo Productivo y Gestion A vanzada para los nuevos emprendimientos y las MIPYMES
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2026). *Lista de empresas activas en el MEIC*. <https://www.meic.go.cr/tramites-y-servicios/pymes-activas/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2024). *Índice de Desarrollo Social (2017-2023)*. <https://www.mideplan.go.cr/indice-desarrollo-social> (mideplan.go.cr)
- Municipalidad de Heredia. (2023). Cantón de Heredia. *Propuesta de acción municipal, 2024-2028*. https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/plan_de_gobierno_angela.pdf
- Municipalidad de Heredia. (2023). *Plan de Desarrollo Local 2023-2034*. <https://www.heredia.go.cr/es/bienestar-social/plan-de-desarrollo-local-de-largo-plazo>
- OCDE. (2023). *Estudios Económicos de la OCDE Costa Rica*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/02/oecd-economic-surveys-costa-rica-2023_e0622bcf/09d84187-es.pdf

PROCOMER. (2025). *40 PYMES costarricenses fortalecieron su capacidad exportadora con Ramp Up* 2024. [https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-](https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE)

[capacidad-exportadora-con-ramp-up-](https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE)

[2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4l](https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE)

[DqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-](https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE)

[JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp](https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE)

[7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE](https://procomer.com/40-pymes-costarricenses-fortalecieron-su-capacidad-exportadora-con-ramp-up-2024/?gad_source=1&gad_campaignid=23258508854&gbraid=0AAAAACpmTZ4lDqowXwitGgAOmJvpRus-S&gclid=CjwKCAiAl-JBhBjEiwAn3rN7Qv6uAoDELEUpHbJ4DcOq6tnF7kq8k5Fe1kQQRbFHCMNQDp7zlFdLRoCyfsQAvD_BwE)

Rivera, L. (2022). Fortaleciendo el Ecosistema Emprendedor de Costa Rica Políticas de Desarrollo Productivo y Gestión Avanzada para los nuevos emprendimientos y las MIPYMES.

[https://www.researchgate.net/publication/369114453_Fortaleciendo_el_Ecosistem](https://www.researchgate.net/publication/369114453_Fortaleciendo_el_Ecosistema_a_Emprendedor_de_Costa_Rica_Politicas_de_Development_Productivo_y_Gestion_A_vanzada_para_los_nuevos_emprendimientos_y_los_MIPYMES)

[a_Emprendedor de Costa Rica Politicas de Desarrollo Productivo y Gestion A](https://www.researchgate.net/publication/369114453_Fortaleciendo_el_Ecosistema_a_Emprendedor_de_Costa_Rica_Politicas_de_Development_Productivo_y_Gestion_A_vanzada_para_los_nuevos_emprendimientos_y_los_MIPYMES)

[vanzada para los nuevos emprendimientos y las MIPYMES](https://www.researchgate.net/publication/369114453_Fortaleciendo_el_Ecosistema_a_Emprendedor_de_Costa_Rica_Politicas_de_Development_Productivo_y_Gestion_A_vanzada_para_los_nuevos_emprendimientos_y_los_MIPYMES)

Sánchez, J. (2015). Redes de gobiernos locales y nueva agenda mundial: una perspectiva multinivel. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*.

[https://www.academia.edu/101686004/Redes de gobiernos locales y nueva age](https://www.academia.edu/101686004/Redes_de_gobiernos_locales_y_nueva_agenda_mundial_una_perspectiva_multinivel)

[nda mundial una perspectiva multinivel](https://www.academia.edu/101686004/Redes_de_gobiernos_locales_y_nueva_agenda_mundial_una_perspectiva_multinivel)

Suárez, J; Chávez, E. (2020). *Una revisión teórica del emprendedurismo: modelos y enfoques*.

[https://www.researchgate.net/publication/346356249 Una revision teorica del e](https://www.researchgate.net/publication/346356249_Una_revision_teorica_del_emprendedorismo_modelos_y_enfoques)

[mprendedorismo modelos y enfoques](https://www.researchgate.net/publication/346356249_Una_revision_teorica_del_emprendedorismo_modelos_y_enfoques)

La Revista utiliza códigos para identificar al Revisor y al equipo de PARES REVISORES. Si tiene dudas o consultas, contacte a:
contacto@cienciayreflexion.org
Código de Editor: 103
Código de Revisores: 943