

INFORME FINAL DE GESTION
2016-2018

DEPARTAMENTO de DESARROLLO ESTRATÉGICO

Elaborado por Eugenia Bonilla

Enero 2019

Introducción

El presente es e informe de final de gestión presenta los principales aspectos de la situación actual del departamento de Desarrollo Estratégico. El departamento atravesó dos modernizaciones en 16 años, en las cuales se logró mejorar su estructura organizativa y la dotación de personal. En el presente año se cuenta con la tercera modernización Aprobada por Mideplan.

En esta reestructuración el departamento retoma sus funciones básicas de Planificación, presupuestación y evaluación de la Gestión Institucional, se espera que desde una perspectiva de Gestión por Resultados (GpRD). Además se propone fortalecer su rol en el fortalecimiento institucional, control interno y riesgo.

Situación que se ha desmejorado en los últimos diez años de gestión, debido al debilitamiento que han sufrido de los procesos técnicos del Instituto. Situación que culminó con la intervención del Infocoop y que como resultado fortaleció los procesos de cambio y mejora, en los cuales Desarrollo Estratégico ha tenido amplia participación dadas sus competencias actuales en la organización.

Para un mayor detalle se anexa cuadro con los temas que atiende el departamento y la situación actual en que se encuentran, así como la persona responsable dentro del equipo.

En concreto los principales logros en estos dos años se reflejan en:

1. Se fiscalizó la realización de una auditoría forense, cuyo expediente completo se encuentra en el departamento y

cuenta con importante hallazgos que deben ser seguidos por las autoridades hasta establecer las responsabilidades que correspondan en cada caso.

2. Se dotó al departamento de manera Justificada y con excelentes ejecuciones, de los recursos necesarios para todas las labores asignadas.
3. Se inició el proceso de transición de la planificación y presupuestación a un modelo de gestión por resultados. En este sentido se inició el proceso de capacitación de las gerencias en el tema, y tanto el POI 2019 como el Plan Estratégico 2019-2023 se orientaron en ese método de gestión, siguiendo las orientaciones de MIDEPLAN.
4. Se cuenta con distintos manuales que facilitan la gestión de las funciones asignadas y dejan ver la excelente labor asesora en las materias que son competencia, al Interno y externo de la institución. Incluidos los manuales de transferencias dadas por Ley.
5. Se diseñó una propuesta de administración y valoración del riesgo institucional.
6. Se integró la Comisión de Modernización como apoyo técnico al proceso y de acuerdo a las competencias del departamento en esa materia.
7. La autoevaluación Institucional se realiza puntualmente y se han mejorado las herramientas.
8. Los procesos de investigación pendientes de cara a la modernización se han venido coordinando con el área de educación y capacitación.
9. Se ha prestado colaboración con Asistencia Técnica en materia del mercado Regional Chorotega.

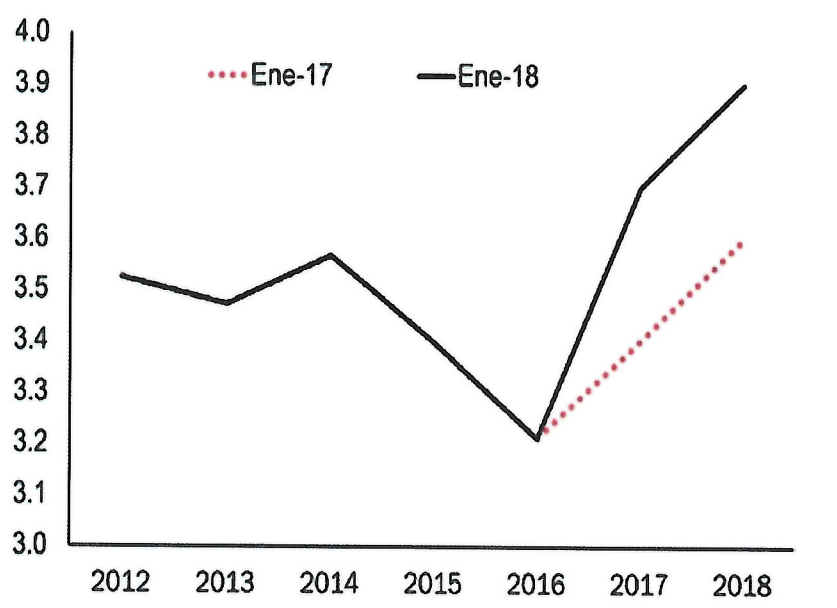
La principal fortaleza del departamento es su equipo, integrado por personas con vocación hacia el alto desempeño, comprometidos con la razón de ser del instituto, con curvas de aprendizaje rápidas, con disposición positiva hacia el cambio y con valores elevados de ética y probidad. A cada una y uno de ellos un agradecimiento por todos los esfuerzos realizados para el cumplimiento de nuestras metas. Y sobre todo por poner a disposición del Infocoop de sus mejores cualidades como personas y profesionales, gracias por el acompañamiento permanente a mi gestión.

Entorno Nacional, regional y cooperativo

Es relevante para la institución disponer de un adecuado diagnóstico del entorno macroeconómico, social y político en que actúa el movimiento cooperativo con el fin de visualizar situaciones que puedan preverse y tomar acciones al respecto. A continuación, se destallan los aspectos que se han considerado de mayor importancia de cara al POI 2019.

Según información del Programa Macroeconómico 2018-2019 del Banco Central, en el 2017 los indicadores de crecimiento económico mejoraron. Organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) estiman el crecimiento mundial en 3,7% para el 2017 (Gráfico 1). Por ejemplo, la economía estadounidense en ese mismo año creció 2.3% impulsado por el consumo privado, la inversión no residencial y las exportaciones. La zona del euro creció 2.5% respaldado por la demanda interna y Japón alcanzó un 2.5% gracias al empuje de sus exportaciones.

Gráfico 1. Evolución de proyecciones crecimiento mundial. Variación % anual



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2018

En el caso de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, recuperaron su crecimiento, apoyadas en la demanda externa. Particularmente, para América Latina y el Caribe se prevé una expansión de 1.3%, asociado a la mejora en el crecimiento y comercio global y al aumento en el precio de las materias primas¹.

Por otra parte, en un contexto de baja inflación y crecimiento moderado, las economías avanzadas, en general, mantuvieron una política monetaria laxa², algunas de ellas iniciaron o continuaron con incrementos en sus tasas de interés y con el retiro gradual de estímulos. Por ejemplo, nuestro principal socio comercial Estados Unidos ha continuado con el aumento en su tasa de interés, el último rango registrado fue (1.25%, 1.50%). En contraste, las economías latinoamericanas como Brasil, Colombia, Chile y Perú redujeron sus tasas de referencia, en tanto México y Costa Rica registraron incrementos de 425 puntos base entre 2015 y 2017 (Banco Central de Costa Rica, 2018).

Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional en abril del 2018, proyectó que el crecimiento económico seguirá siendo subóptimo en varias economías de mercados emergentes y en desarrollo. No obstante, indica que la recuperación en marcha de la economía mundial ofrece oportunidad para promover políticas y reformas que afiancen la economía ascendente y mejoren el crecimiento a mediano plazo para beneficio de todos.

Esas políticas deberían estar centradas en afianzar las posibilidades de un crecimiento más fuerte y más inclusivo, establecer márgenes de protección que permitan afrontar mejor la próxima desaceleración, así

1 Banco Central de Costa Rica (internet). Programa Macroeconómico 2018-2019. Consultado el 19 de junio del 2018.
<https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacion/PM2018-2019.pdf>
2 Desequilibrios y riesgos en los mercados financieros y patrimoniales.

como fortalecer la resiliencia financiera para contener los riesgos de mercado y las inquietudes entorno a la estabilidad, y promover la cooperación internacional³.

No obstante, en 2017, durante el segundo semestre, el crecimiento económico superó 4%, el nivel más alto registrado desde el segundo semestre de 2010, gracias a la recuperación de la inversión. Los resultados superaron los pronósticos de la edición de octubre de 2017 de Perspectivas de la economía mundial (informe WEO) en la zona del euro, Japón, Estados Unidos y China.

Por tanto, las perspectivas son variadas en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Continúan siendo favorables en las economías emergentes de Asia y Europa, pero son difíciles en América Latina, Oriente Medio y África subsahariana, donde a pesar de cierta recuperación el panorama a mediano plazo de los exportadores de materias primas en general sigue siendo poco prometedor, en vista de la necesidad de más diversificación económica y adaptación a la caída de los precios de las materias primas.

De acuerdo con las proyecciones, más de una cuarta parte de las economías de mercados emergentes y en desarrollo crecerán menos que las economías avanzadas en términos per cápita durante los próximos cinco años, y en consecuencia sus niveles de vida quedarán aún más rezagados. Los riesgos en torno a las perspectivas a corto plazo se inclinan a la baja.

De tal modo que, la coyuntura actual ofrece una oportunidad para promover políticas y reformas que afiancen esta fase económica

3 Fondo Monetario Internacional (internet). Capítulo 1: Perspectivas y políticas mundiales. Consultado el 18 de junio del 2018. <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/Perspectivas-y-politicas-mundiales-FMI.pdf>

ascendente y mejoren el crecimiento a mediano plazo para beneficio de todos. Para ello es primordial:

1. Multiplicar las posibilidades de crecimiento más fuerte y más inclusivo.
2. Completar la recuperación y crear márgenes de maniobra.
3. Mejorar la resiliencia financiera.
4. Mejorar las perspectivas de convergencia de los países en desarrollo de bajo ingreso.

Promover la cooperación: Mantener el ímpetu de la reforma financiera y regulatoria y preservar un sistema comercial multilateral abierto.

Con respecto al panorama anterior los retos para la institución son:

- Ofrecer mejores posibilidades de crecimiento social-económico a las poblaciones de mayor vulnerabilidad.
- Procurar la formación de proyectos productivos rentables, con valor agregado y generación de empleo, a través de encadenamientos reales para los sectores productivos.
- Mejora la cobertura de los servicios con mayor presencia institucional en los sectores cooperativos y regionales.
- Apoyar en las diferentes áreas, en particular la cartera crediticia, a los sectores afectados por situaciones climáticas y fitosanitarias, así como a nuevos proyectos orientados al fomento y desarrollo de los grupos asociativos.
- Participar en las actividades y sesiones de trabajo promovidas por las diferentes instituciones el Poder Ejecutivo para fortalecer desde la articulación del cooperativismo la promoción e impulso de la Economía Social Solidaria.

La situación regional del país

Cuando se habla de los indicadores de cada una de las regiones de nuestro país, lo que se refleja son profundas diferencias entre ellas a lo interno, entre sí y con los promedios nacionales de desarrollo.

Lo anteriormente indicado es así porque el modelo de desarrollo del país ha potenciado la región Central como la que brinda las mejores posibilidades económicas, sociales, educativas y de salud en el país; trayendo consigo fuertes corrientes migratorias que tiende a excluir doblemente a la población. Por un lado, en sus lugares de procedencia; por otro, en los lugares donde buscan asentarse para optar por mejores condiciones de vida.

Por consiguiente, las regiones alejadas del área urbana más importante del país son regiones que concentran pobreza, falta de oportunidades y carencias. Sus actividades económicas están relacionadas con el agro, que a su vez se asocia a pocos niveles productivos, poco valor agregado y poca educación. En ese contexto socio-productivo es materialmente imposible la disminución de la pobreza general y la pobreza extrema como se quisiera. Como ejemplo de ello, veamos los siguientes indicadores donde se aprecia las diferencias entre lo urbano y lo rural a nivel nacional.

Tabla 1. Promedio de ingreso mensual del hogar por año y zona según fuente de ingreso (en colones corrientes), Julio 2016 y Julio 2017

Fuente de ingreso	2016			2017		
	Total	Zona		Total	Zona	
		Urbana	Rural		Urbana	Rural
Ingreso total del hogar	1 027 291	1 163 035	662 962	1 034 362	1 168 181	681 415
Ingreso por trabajo	824 498	928 867	544 375	827 011	928 900	558 280
Ingreso por salario ^{1/}	656 209	751 536	400 358	649 824	734 342	426 908
Ingreso autónomo ^{1/}	168 289	177 332	144 018	177 187	194 558	131 371
Ingreso renta de la propiedad ^{1/}	71 539	85 142	35 027	65 125	80 145	25 511
Subsidios estatales y becas	17 440	14 763	24 627	18 393	14 734	28 044
Otras transferencias ^{2/}	113 814	134 262	58 933	123 833	144 403	69 580

1/ Ingreso con imputación de valores no declarados y con ajuste por sub declaración.

2/ Ingreso con imputación de valores no declarados; incluye transferencias no monetarias.

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2016, 2017.

Como se aprecia en la tabla anterior, el promedio de ingreso de los hogares en Costa Rica es mayor en el área urbana que en la rural en prácticamente todos los rubros de ingreso, a excepción de subsidios estatales y becas, donde se visualiza claramente la política de atención a sectores vulnerables en esas zonas.

Se nota que para el año 2017 el ingreso promedio registrado fue de ₡ 1.034.362 para los hogares del país. No obstante, al considerar la procedencia urbana rural se da una relación de 1,7 a favor del ingreso de hogares urbanos sobre los rurales. El promedio de ingreso de hogar urbano es de ₡ 1.168.181 en tanto que el del área rural es de ₡681.415.

Al considerar las regiones de planificación, se identifica que en general existen diferencias marcadas en los promedios de ingresos de los hogares. Por ejemplo, mientras el promedio de un hogar de la región central es superior al nacional con ₡1.219.528, la región Brunca registra el más bajo promedio con un monto de ₡663.789. En medio se localiza los promedios de ingreso en la región Chorotega con ₡811.253, la Pacífico Central con ₡750.185, la Huetar Norte y la Huetar Caribe con ₡748.026 y 693.042, respectivamente. Esos indicadores son relevantes porque muchas cooperativas del país, principalmente ligadas con las actividades agrícolas se sitúan en esas zonas de planificación.

Las estrategias para la promoción de nuevas empresas cooperativas, las estrategias para colocación de crédito, incluso las estrategias definidas por INFOCOOP para la atención de empresas en marcha por la vía de asistencia técnica, deben procurar como mínimo el mantenimiento de dichas empresas porque la generación de puestos de trabajo e ingresos en las áreas rurales; es esencial para la población.

Tabla 2. Promedio de ingreso mensual del hogar por año y región de planificación según fuente de ingreso (en colones corrientes), Julio 2017

Fuente de ingreso	2017						
	Total	Región de planificación					
		Central	Chorotega	Pacífico Central	Brunca	Huetar Caribe	Huetar Norte
Ingreso total del hogar	1 034 362	1 219 528	811 253	750 185	663 789	693 042	748 026
Ingreso por trabajo	827 011	970 035	641 498	567 080	534 873	580 953	635 498
Ingreso por salario ^{1/}	649 824	765 311	511 047	420 302	415 684	499 763	442 490
Ingreso autónomo ^{1/}	177 187	204 724	130 451	146 778	119 189	81 190	193 008
Ingreso renta de la propiedad ^{1/}	65 125	85 542	37 276	48 246	19 053	22 112	36 878
Subsidios estatales y becas	18 393	13 951	24 662	24 153	31 481	23 798	24 249
Otras transferencias ^{2/}	123 833	150 001	107 817	110 706	78 382	66 178	51 401

1/ Ingreso con imputación de valores no declarados y con ajuste por subdeclaración.

2/ Ingreso con imputación de valores no declarados, incluye transferencias no monetarias.

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), 2017.

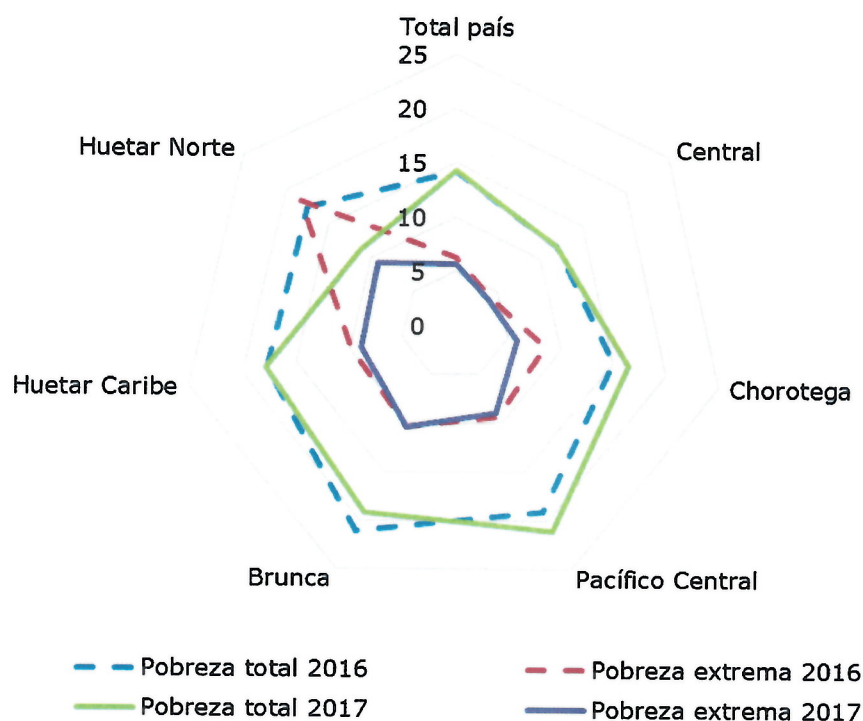
Es importante considerar el tamaño de hogar en los indicadores anteriores. En efecto, el promedio de miembros por hogar en Costa Rica es de 3,24 y a pesar de que viene decayendo en los últimos años, el promedio de hogar en los hogares rurales es mayor, cercano a 4 miembros por hogar.

Si consideramos la cantidad de hogares y los ingresos promedio mensuales por hogar, distribuido por quintiles; se tiene que la concentración de ingresos es mayor en el quinto quintil, que además corresponde a hogares pequeños y con menor concentración de personas en el nivel nacional. Así se tiene que en cada quintil se concentra el 20% de los hogares, pero el quintil contiene el 22% de la población y el quintil V el 16% de total.

Las cooperativas que se promuevan en esas zonas, así como el fortalecimiento y consolidación de las que actualmente operan en ellas; constituye fuentes importantes de ingresos que sirven para distribuir la riqueza de mejor manera y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas. Para que ello sea alcanzado, las cooperativas deben procurar la generación de encadenamientos productivos sostenibles,

fuertes, que involucren a grupos sociales tradicionalmente relegados de las posibilidades empresariales, como mujeres, jóvenes. Con el fin de valorar la incidencia de la población según regiones de desarrollo, se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Incidencia de pobreza y de la pobreza extrema según región de planificación, Julio 2016 y Julio 2017



Fuente: Elaboración propia, con datos del INEC. Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2016, 2017.

El gráfico anterior presenta los registros de pobreza extrema y pobreza total del país y por regiones a Julio de 2016 y 2017. Históricamente los registros de pobreza total en el país han rondado el 22% desde hace lustros. No obstante, lo anterior cuando se considera los registros de ambas categorías por regiones, queda claro como la pobreza alcanza niveles altos mayores al 30%, principalmente en la Región Brunca.

Por ejemplo, se destaca los registros de la Región Brunca con 31,2%, Huetar Caribe con 27,6%, Pacífico Central 28,2%, Huetar Norte 28,7%, Chorotega 23,6% y la Central con 16,1%. Nótese como en el periodo julio 2016 julio 2017 se detecta un descenso general de la pobreza total y pobreza extrema, en relación con la pobreza extrema las regiones con mejores resultados son Chorotega y Huetar Norte, las cuales alcanzaron una relación positiva 1,5 y 2 respectivamente. Sin embargo, la pobreza total tiende a crecer levemente en la región Pacífico Central.

Coyuntura de INFOCOOP y necesidades regionales

En resumen, el movimiento cooperativo y el INFOCOOP enfrentan retos interesantes en ese contexto país, que se visualizan en al menos los siguientes aspectos:

1. El Gobierno de la República mantiene su posición de aprobar el plan fiscal con el fin de mantener la cobertura de los servicios actuales e incluso incrementarlos, resguardando ciertas áreas que disparan el gasto del sector público.
2. En este año 2018 ha entrado en operación la puesta en marcha de la planificación regional que ha venido impulsando MIDEPLAN junto con otras instituciones públicas, descentralizando la toma de decisiones y las inversiones. Con ello se ha empoderado a la población con el fin de que sean autores más que actores de sus destinos. Las cooperativas, INFOCOOP y demás organizaciones afines tienen mucho que aportar y aprovechar de esos contextos regionales de planificación.
3. La población en condición de pobreza debe ser atendida como parte de los productos, bienes y servicios que ofrece INFOCOOP. Esos servicios deben procurar la formación de proyectos productivos rentables, con valor agregado, participación de la población y generación de ingresos. Capacitar por capacitar no es la vía, sino generar encadenamientos reales para los sectores productivos.

4. Se deben formular proyectos interinstitucionales que busquen lograr una mayor inserción de poblaciones marginales en proyectos productivos, fomentando las organizaciones cooperativas nuevas, los emprendimientos cooperativos y las cooperativas de autogestión; esencialmente las que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras o similares.
5. La experiencia adquirida en los programas de educación y capacitación ofrecen una ventana de oportunidad, para la promoción en las áreas que citan los estudios: negocios e informática. La reducción de la brecha digital en las organizaciones cooperativas, y mejores procesos de educación virtual ha de continuar siendo un pilar de la estrategia institucional, con la participación de los otros departamentos, para lograr un apoyo integral.

Entorno Cooperativo

En consecuencia, la realidad nacional en términos de sectores productivos, modelos de atención con enfoque territorial, gestión del conocimiento y de la innovación necesita instituciones modernas capaces de adaptarse al cambio. Es por ello, que el INFOCOOP debe responder eficientemente a las nuevas necesidades del país, a los sectores productivos y actualizar sus esquemas de trabajo y su modelo organizacional. Además, para el INFOCOOP, presenta una oportunidad en la parte de financiamiento para atender productos financieros diferenciados del crédito directo, aprovechando la participación con sus asociados tal como lo establece la Ley de Cooperativas.

Según datos del Sistema Monitoreo Cooperativo del INFOCOOP, se registra un total de 1796 cooperativas, de las cuales 67% representan esquema tradicional cooperativo, el 39% de cogestión y 25% de autogestión, el restante corresponde consorcios, federaciones, uniones y no definidas. De ellas se tiene una tasa de mortalidad de 0,57. Respecto a la cantidad de asociados se tiene un total 777.795 de los cuales un 2% se encuentran en causa de disolución.

Además, se registran las principales actividades económicas de las cooperativas entre ellas: servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones, enseñanza, agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas, transporte por vía terrestre y transporte por tuberías, comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado y actividades de atención de la salud humana. Es importante resaltar que se registran 27 cooperativas con capacidad de exportación principalmente en productos como café, banano, azúcar, leche y derivados.

En consecuencia, el INFOCOOP debe continuar con una mejor cobertura de los servicios y aumentar la presencia institucional en sectores cooperativos y regionales y así lograr un mayor impacto social-económico en las zonas de mayor vulnerabilidad, evaluando la gestión por proyectos vinculados a las políticas institucionales y bajo un abordaje de funciones por procesos, automatizando procesos manuales especialmente vinculados con la población meta y fomentando la diversidad productiva, así como nuevas formas de financiamiento.

Por otra parte, el Índice Global de la Innovación 2017, sugiere atender temas que tengan mayor impacto y con generación de ventajas competitivas a la hora de gestionar una organización productiva o emprendedora. En este caso, Costa Rica se encuentra en la posición número 53 y según el análisis realizado por el Estado de la Nación (2018) en convenio con el INFOCOOP, se destaca la necesidad del acceso financiero, pero además como otro punto destacable es en la generación de tecnologías y patentes. En el marco del Sistema Banca para Desarrollo (SBD) existe el mandato de "fomentar la innovación, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios (...).

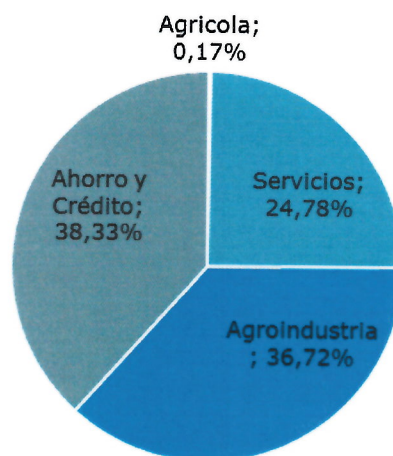
En el caso del sector agropecuario indican que se podrá canalizar por medio de instancias públicas como privadas que fomenten la innovación, investigación y transferencia de tecnología". Esto abre una puerta hacia el planteamiento de

programas tripartitos entre centros de investigación de las universidades públicas, el SBD e INFOCOOP, en el apoyo y financiamiento de licenciamiento de tecnologías hacia las cooperativas, que les permita conseguir ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional.

Es importante destacar que existen diferentes organizaciones en la labor del financiamiento a emprendimientos y empresas. Y aunque no hay datos oficiales, es claro que la masa más importante de recursos se encuentra hacia las etapas de mayor madurez de las unidades productivas. Siendo esta una oportunidad para atender actividades productivas en las etapas más tempranas, al igual que generar una oferta hacia iniciativas que impulsen proyectos con posibilidades de crecimiento dinámico o generar innovación.

En el caso particular de INFOCOOP, se ha financiado iniciativas en las diferentes etapas. Sin embargo, el diseño de su oferta financiera está concentrada a través de la colocación, en "ahorro y crédito" y "agroindustria".

Gráfico 3. Distribución de Cartera del INFOCOOP por sector



Fuente: Datos del Informe de Análisis de Cartera, INFOCOOP 2018.

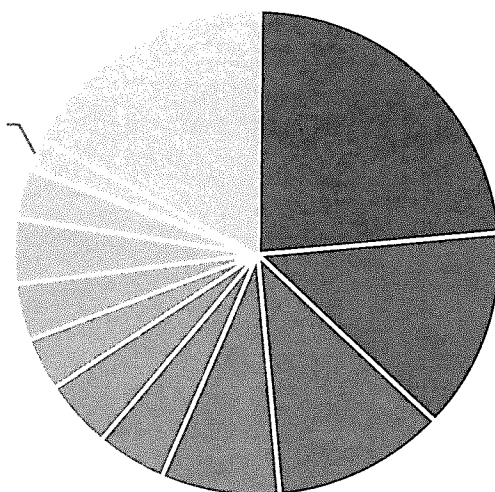
Además, es importante señalar, que, dentro de ahorro y crédito, una porción importante está colocado específicamente en créditos personales, donde según un estudio de cartera realizado por el mismo INFOCOOP, revela que tiene

alrededor 27.855 millones colones colocados en ese segmento (INFOCOOP, 2018).

En este tema en particular, es importante considerar que esos recursos se mueven en un mercado, donde existe una oferta extensa por parte de las entidades que componen el Sistema Financiero Nacional y las microfinancieras.

A continuación, se detalla mejor la cartera del INFOCOOP por actividad.

Gráfico 4. Distribución de Cartera del INFOCOOP por actividad



Fuente: Datos del Informe de Análisis de Cartera, INFOCOOP 2018.

En el caso particular del SBD, no tiene posibilidad de colocar en ahorro y crédito, por lo cual toda su cartera se orienta a crédito productivo. En el estudio elaborado por el Programa Estado la Nación (PEN), llamado "Avances del SBD como política pública de inclusión financiera", indica que el SBD tiene un saldo de cartera destinado al sector cooperativo por un monto aproximadamente a 35.000 millones de colones (Sancho, 2017). Esto representa 28% de los 126.380 millones que tenía el INFOCOOP en junio del 2016 como cartera de crédito (INFOCOOP, 2018).

El mismo estudio del PEN menciona "el SBD muestra grandes limitaciones en cuanto a su alcance, dado que se ubica cerca del 8% del crédito asignado al sector productivo". Y por otra parte reconoce, "Dado que el SBD es la integración de diversas entidades especializadas en el apoyo de la Mipyme, es fundamental que actores centrales como el INA no muestren aún un alineamiento operativamente inconcluso, y que las acciones de INFOCOOP muestren avance hacia la colaboración con el SBD" (Sancho, 2017).

El Segundo Informe Evaluador del SBD señala en específico que respecto al INFOCOOP "no se halló evidencia de acciones de apoyo al SBD". Otro aspecto fundamental de dicho informe es que a las mipymes se financian con inversiones y capital de trabajo propio y es la poca proporción de financiamiento bancario, probablemente por los requisitos de las garantías exigidas por el sistema financiero y el diseño de una oferta de crédito convencional.

Estos son indicios de que los recursos del INFOCOOP pueden ser relevantes en la oferta crediticia del SBD, gracias a que puede ampliar cobertura, máxime si se generan productos que potencian el acceso al financiamiento, por parte de proyectos que por lo general tienen restricciones ante el Sistema Financiero Nacional.

Prioridades del entorno cooperativo

El Plan Operativo Institucional reviste de gran importancia para el INFOCOOP, debido a que la institución se encuentra intervenida por el Poder Ejecutivo mediante Decreto 40214 MP-MTSS desde el 28 de febrero del 2017.

Por ello, las prioridades del entorno cooperativo responden a los nueve foros regionales realizados en los meses de julio y agosto del año 2017 en los que asistieron 240 cooperativistas acompañados por más de 30 funcionarios del INFOCOOP, impulsados por la Junta Interventora del INFOCOOP para determinar asuntos de interés y con ello mejorar el posicionamiento del

cooperativismo y del INFOCOOP como brazo del Estado en la promoción del modelo cooperativo.

En consecuencia, se tiene principalmente problemas asociados con la concentración de la carteta crediticia en pocas cooperativas, debilitamiento de controles internos, falta de seguimiento a créditos, así como un impacto negativo en los saldos de créditos y garantías, lo cual motivaron la decisión de investigar a fondo dichas anomalías.

Como parte de los cambios propuestos por la actual Junta Interventora, se han promovido las siguientes políticas:

- Revisión de procesos internos y reglamentos en materia crediticia.
- Establecimiento de controles internos en áreas estratégicas como crédito y participaciones asociativas.
- Implementación de una modernización que lleve a la Institución a nuevos rumbos estratégicos y con más efectividad en el tratamiento de sus metas.
- Acercamiento con sus poblaciones meta en todo el país, mediante la promoción de foros de consulta participativa.

El movimiento cooperativo y el INFOCOOP enfrentan retos sumamente importantes, que se visualizan en los siguientes aspectos:

- La población en condición de pobreza debe ser atendida como parte de los productos, bienes y servicios que ofrece INFOCOOP. Esos servicios deben procurar la formación de proyectos productivos rentables, con valor agregado, participación de la población y generación de ingresos. Capacitar por capacitar no es la vía, sino generar encadenamientos reales para los sectores productivos.
- Se deben formular proyectos interinstitucionales que busquen lograr una mayor inserción de poblaciones marginales en proyectos productivos, fomentando las organizaciones cooperativas nuevas, los emprendimientos

cooperativos y las cooperativas de autogestión; esencialmente las que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras o similares.

- La experiencia adquirida en los programas de educación y capacitación ofrecen una ventana de oportunidad, para la promoción en las áreas que citan los estudios: negocios e informática. La reducción de la brecha digital en las organizaciones cooperativas, y mejores procesos de educación virtual ha de continuar siendo un pilar de la estrategia institucional, con la participación de los otros departamentos, para lograr un apoyo integral.

Aspectos relevantes de los Planes del 2018 y 2019

- Apoyo en la fiscalización de la AUDITORÍA Forense.
- Servir como contraparte técnica para el proceso de modernización y reorganización institucional.
- Rediseño del Sistema Institucional de Riesgo.
- Se le devuelve la asesoría técnica en el índice de gestión institucional.
- Y se le asigna la resolución de criterios y estudios técnicos propios de la Junta Interventora, como, por ejemplo.
 - Foros regionales 2017: el departamento contribuyo junto a la Dirección Ejecutiva en el diseño de los instrumentos, la facilitación de los foros y en la sistematización de la información general.
 - Entre otros.

En tema de actualización y seguimiento de la herramienta SEVRI, debido a la contratación de un funcionario que tiene una propuesta de atención integral que se encargue de la gestión del riesgo institucional (por recomendación de la CGR), se reestructuró el enfoque de la valoración de riesgos en el instituto, donde se inició con el replanteamiento del marco orientador que se encuentra en un 90% de avance, que junto al plan de trabajo se estará dando a conocer a la Junta Interventora en el mes de enero 2018.

En relación con la gestión del conocimiento, se llevó a cabo el primer encuentro de Comunidades de Conocimiento en el Centro Dominicano de Investigación (CEDI) en Heredia, durante el mes de setiembre 2017.

Este fue un espacio de reflexión, convocado por el INFOCOOP y el CEDI, de intercambio entre investigadores y representantes de la base para discutir líneas de investigación atinentes a las necesidades de producción de conocimiento.

En temas de investigación, está el estudio en proceso en materia de Inclusión de las personas con discapacidad en las cooperativas costarricenses, tanto en sus asociados como de trabajadores, con la finalidad de obtener información referente a la cantidad de personas con capacidades diferentes a las que llegan las cooperativas, junto a la información relacionada al género, cargos laborales, divulgación de información por medios inclusivos, reglamentación, proyectos y si se cuenta con la infraestructura apropiada en las instalaciones de las cooperativas, como lo son rampas de acceso, ascensores, mobiliario, parqueo demarcado y servicio sanitario adaptado.

Para dicha investigación se cuenta con el apoyo de 4 estudiantes bajo la modalidad de "Trabajo Comunal Universitario" pertenecientes a la Universidad de Costa Rica, con la limitante de que el avance se ajusta a la disponibilidad de los señores.

Proyectos de Cooperación:

Convenio entre el INFOCOOP – INAMU: contribuirá con el proceso de certificación de género en el Instituto, y además permitirá realizar actividades conjuntas con dicha entidad enfocadas en género, como por ejemplo las brechas de género y la realización del foro de Mujeres Cooperativistas.

Convenio PIMA el 21 de Julio del 2017 en Carrillo de Guanacaste: Se realizaron giras de acompañamiento al área técnica para hacer las reuniones de seguimiento y determinar las cooperativas candidatas locatarias al mercado chorotega, con el cual se incluirán 15 cooperativas del área de influencia en el cantón de Carrillo de la Región Chorotega, dentro de las que se pueden

mencionar COOPELIBERIA R.L., CONAPROSAL R.L., COOPELDOS R.L., entre otras, para después definir las rutas de trabajo que se seguirán.

Además, se incorporarán proyectos de interés de intervención institucional con elINDER, MTSS, SINECOOP, entre otras.

Sobre el indicador o productos de la meta, es importante señalar que la documentación histórica relacionada con proyectos del sector agrícola industrial no se ha avanzado según lo establecido inicialmente, ya que la Dirección Ejecutiva solicitó apoyo para trabajar en una propuesta de atención integral del sector café, por lo cual se coordinará con el ICAFE y el MAG.

Resumen del Informe de Seguimiento del POI 2018 I semestre.

La gestión institucional logró concretar en el primer semestre 2018 lo siguiente:

- Se conformaron 17 cooperativas que representan un total de 445 nuevos cooperativistas.
- Se atendieron un total de 193 grupos pre cooperativos, de los cuales 71 iniciaron durante el año en curso.
- Se dio la atención integral de 7 emprendimientos cooperativos, con una base asociativa consolidada de 195 cooperativistas, generando 114 puestos de trabajo, meta que contribuye directamente al Plan Nacional de Desarrollo.
- Se atendió un total de 1.313 niños, niñas y jóvenes de cooperativas de todo el país, así como docentes capacitados para replicar experiencias didácticas y lúdicas del cooperativismo en sus escuelas.
- Se brindó asistencia técnica a tres sectores, como lo son el sector educativo, transporte y pesca; además se dio apoyo a las cuatro participaciones asociativas, la asistencia puntual en materia conceptual de planes estratégicos y coordinaciones interinstitucionales a 19 cooperativas y se atendió el proceso de capacitación de redes empresariales para la generación de encadenamientos productivos.
- Parte de la asistencia técnica brindada durante el primer semestre 2018 se ha dado bajo la conformación de alianzas estrategias y convenios.

- Se dio especial atención al proyecto de "Mercado Regional Chorotega", a través del convenio con el PIMA y en donde se visualiza la participación de cooperativas del área de influencia del proyecto, con lo cual se pretende que las cooperativas puedan ofertar sus productos y a su vez dinamizar la economía de la zona.
- La institución continuó con el proyecto de formar cooperativas en centros penitenciarios, lo cual es una estrategia nueva en el país y se ha trabajado en conjunto con el Ministerio de Justicia y Paz.
- La Institución también continúa apoyando el tema de la accesibilidad del servicio a personas con discapacidad, capacitando al personal en lenguaje Lesco y apoyando a cooperativas que trabajan dicha población directamente como lo es el caso de COOPESUPERACIÓN R.L.

En la labor de fiscalización y como parte de las labores ordinarias se han realizado:

- En el marco de la fiscalización cooperativa, se atendieron 41 entes, se revisaron 148 Estados Financieros, se atendieron 345 consultas escritas, se tuvo asistencia en 14 asambleas, se realizaron 2 estudios diversos, se legalizaron 249 libros y se dieron 15 Estudios Técnicos de Disolución.
- Mediante los sistemas de Alerta Temprana, Sistema de Control Interno y la herramienta de Balance Social, se ha venido realizando la fiscalización de las cooperativas de ahorro y crédito, supervisadas por el INFOCOOP, para determinar su situación cuantitativa y cualitativa y obtener resultados de su gestión social.

Se logró una colocación efectiva (créditos desembolsados) por la suma de \$2.739,36 millones y permanecen comprometidos \$3.271,97 millones. Las dos metas del segundo quedan cumplidas en un 100%. En primer lugar se logró entregar la propuesta de abordaje para Control Interno, Gobierno Corporativo, Riesgo y Sevri, y se presentó a la Junta Interventora.

Varios administrativos

1. Se solicitó a Desarrollo Humano mediante un oficio con fecha de 7 de febrero del 2018 planear, presupuestar y agendar las capacitaciones en materia

conceptual t técnica en los temas de Sistema de Control Interno y Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales. El siguiente cuadro informa el estado de las acciones hasta el momento de SEVRI Trámite Respuesta Al TI 02-2016 "Evaluación del módulo de presupuesto del INFOCOOP"

2. La Ing. Eugenia Obando actualizó los manuales de presupuesto, transferencias, PEI y POI. Están pendientes la aprobación de manuales de CPCA y MEP. El manual de presupuesto está ajustado en un 95% y debe ser remitido a Dirección Ejecutiva para su implementación.

3. Se instruyó el foliado de la información en expedientes relativa al Módulo de Presupuesto, con el fin de mantener su integridad y resguardo apropiado. Expedientes 2016,2017 y 2018.

4. CENECOOP, CPCA, FEDEJOVEN y cooperativas escolares se encuentra debidamente ordenados y foliados. El expediente de CONACOOOP 2015 y 2016 se encuentra en el departamento de Auditoría Interna, mediante oficio DES 272-2017 de fecha 30 de octubre de 2017.

5. Expedientes 2017: CENECOOP, CONACOOOP, CPCA y Cooperativas escolares, se encuentran ordenados y foliados en un 80%, la parte que falta corresponde a la liquidación presupuestaria que aún se encuentra en trámite.

6. Los expedientes de presupuesto ordinario y extraordinario están foliados hasta el año 2016. Los expedientes de modificación presupuestaria y monitoreo presupuestaria se encuentran en proceso de foliado. Para ello, se contactó con el Departamento de Desarrollo Humano para coordinar mediante proyecto de Trabajo Comunal en colegios, la colaboración de uno o dos estudiantes en el mes de mayo del presente año, con el fin de concluir con el proceso de foliado de los expedientes pendientes.

7. Mediante oficio DES 237-2017 un resumen Autoevaluación Institucional de control Interno en cuanto a políticas, directrices, metodología manual de procedimientos, seguimiento de planes de mejora y su incorporación en la Planificación Institucional y rendición de cuentas. sobre los aspectos que debe tener el Plan de Mejora Institucional. Además, en el oficio DES 274-2017 se actualizó el cronograma sobre "Autoevaluación institucional del Sistema de

Control Interno. Además se coordinó con la Dirección Ejecutiva la solicitud a los gerentes de los planes de mejora, en el expediente de pueden leer los documentos que han ingresado.

La Junta Interventora solicitó un informe sobre convenios vigentes en el Infocoop, el informe presentado indicó lo siguiente:

Vigentes:

- CONACOOOP
- CENECOOP-MAG
- CONACOOOP-CENECOOP-CNP-CPCA
- CONACOOOP-IDA
- CONARE -Programa Estado de la Nación
- ITCR -Infocoop
- UCR-FUNDEVI-CNP
- UNA- IMAS-INA-BANCO POPULAR-CONACOOOP-CENECOOP
- INA 10.MTSS 11.INAMU
- Consejo de la Persona Joven
- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos
- CONACOOOP (CR)- CONACOOOP (Nicaragua)
- ALIDE
- Cooperación Alemana DGRV

Los principales resultados de los últimos tres años de cooperación son: 1. Integración del sector cooperativo y sus entidades de apoyo a. Gobierno Cooperativo: Seguimiento a resultados del XII Congreso Nacional Cooperativo. b. Participación articulada en Festival Internacional de las Artes y en otros foros y ferias regionales e internacionales 2. Investigación a. IV Censo Nacional Cooperativo b. Múltiples estudios de mercado para el sector cooperativo agroalimentario. c. Exploración de nuevas oportunidades de negocios en los mercados internos y externos. d. Estudios para el mejoramiento genético de maíz, papa y frijol. e. Estudios de pre-inversión para procesos de industrialización del sector cooperativo cárnico-lechero. 3. Innovación a. Implementación del uso de Sistemas de Información Geográfica en el sector agroalimentario. b. Desarrollo de nuevos productos a partir de derivados del café. 4. Capacitación a. A funcionarios(as) del INFOCOOP como instructores en áreas estratégicas para el desarrollo del sector cooperativo. b. A

funcionarios(as) del INA para orientar procesos de promoción, conformación y desarrollo de emprendimientos cooperativos. c. A Cooperativistas del sector agroalimentario en i. Administración de Empresas Agropecuarias y Agroindustriales ii. Identidad cooperativa, iii. Estrategias de abastecimiento y iv. estilos de negociación.

Comisión de Modernización Junta Interventora

Dos funcionarios del Departamento apoyaron a la Comisión realizando una labor técnica de investigación, diseño, sistematización y otros requerimientos de información para el funcionamiento de la Comisión de Junta sobre modernización del Infocoop. En cuanto la participación del departamento el logro más relevante fue la aprobación por parte de MIDEPLAN del estudio técnico de Modernización.

Actualmente se atienden los requerimientos de la comisión según las competencias del departamento, tal es el caso del plan estratégico y el apoyo en talleres y elaboración de varios documentos resumen del proceso.