

PROCESO DE INTERVENCIÓN

QUINTO INFORME DE AVANCES Y RESULTADOS

JUNIO 2018



Luis Felipe Arauz Cavallini. Coordinador.
Luis Emilio Cuenca Botey. Sub coordinador.
Patricia Rodríguez Canossa. Secretaria.
Anallancy Morera Gutiérrez.
Elías Calderón Monge.
Omar Bolaños Morera.
María Ángela Arias Marín.

TABLA DE CONTENIDOS

I. LA JUNTA INTERVENTORA.....	5
I.1 CONCENTRACIÓN DE ACUERDOS SEGÚN AREA DE ACCIÓN.....	6
I.2 ESTADO DE LOS ACUERDOS.....	7
I.3 EFECTIVIDAD DE LA JUNTA INTERVENTORA.....	8
I.4 INVERSIONES ESPECÍFICAS DE LA INTERVENCIÓN.....	10
II. MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS.....	11
II.1 PROCESOS LIGADOS AL FINANCIAMIENTO.....	11
II.2 PROCESOS LIGADOS AL CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	14
II.3 TRANSFERENCIAS.....	14
II.4 FIDEICOMISOS Y BIENES ADJUDICADOS.....	14
II.5 SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES.....	15
III ETICA Y PROBIDAD	16
III.1 HALLAZGOS PROPIOS DE LA JUNTA INTERVENTORA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL INFOCOP.....	16
III.2 HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA FORENSE.....	20
IV MODERNIZACIÓN ESTRATÉGICA Y REFORMA INSTITUCIONAL	25
IV.1 EXPLICACIÓN GENERAL DEL PROCESO.....	26
IV.2 DETALLES DEL DIAGNÓSTICO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MODERNIZACIÓN..	28
IV.3 CONVENIOS Y ALIANZAS.....	30
IV.4 ESTADO ACTUAL DEL PROCESO.....	31
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN FINAL.....	32



INTRODUCCIÓN

El 28 de febrero de 2017 el presidente de la República ordenó la Intervención del INFOCOOP mediante decreto ejecutivo 40214-MP-MTSS. Dicha intervención fue impuesta después de conocer un análisis técnico elaborado por los representantes del gobierno en la Junta Directiva donde se concluía que el INFOCOOP tenía una alta probabilidad de haber sufrido esquemas fraudulentos y delictivos. Dicho análisis se basaba en los resultados de un conjunto de informes, entre ellos dos informes de la Contraloría General de la República, diversos informes de auditorías internas y externas, así como una grave denuncia acogida por el Ministerio Público que, a todas luces, evidenciaron serios problemas dentro del INFOCOOP en áreas como

la administración de la cartera de crédito, la contratación administrativa, las transferencias de capital y la gestión del recurso humano, entre otros.

Exactamente un mes después de creada la Junta, la Fiscalía de Probidad, Transparencia y Anticorrupción allanó las oficinas centrales del Instituto (así como 15 lugares más), poniendo medidas cautelares a seis personas (expediente 16-000046-1218-PE). En el mes de noviembre de 2017 el Consejo de Gobierno amplió el decreto de intervención por siete meses (hasta el 28 de junio de 2018), a través del decreto 40734-MP-MTSS, luego de conocer el cuarto informe de la Junta Interventora del INFOCOOP y sus recomendaciones finales.

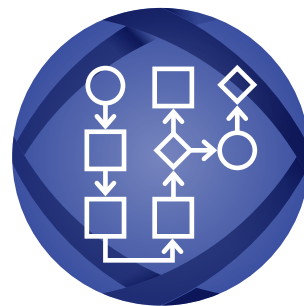
PILARES DE LA RUTA DE INTERVENCIÓN



MEJORAMIENTO DE
PROCESOS INTERNOS



ÉTICA Y PROBIDAD



MODERNIZACIÓN
ESTRATÉGICA
Y REFORMA
INSTITUCIONAL

Durante todo el periodo de trabajo, la Junta Interventora ha demostrado que tales acciones de dos poderes de la República totalmente independientes, fueron a grandes luces necesarias y urgentes para salvaguardar los fondos públicos y garantizar el cumplimiento del artículo 64 de la Constitución Política que obliga al Estado a fomentar el cooperativismo.

Este documento presenta un resumen de las principales tareas y hallazgos abarcados en el periodo de intervención, seccionados por los tres pilares de la “Ruta de Intervención”, como lo son el “Mejoramiento de Procesos Internos”, “Ética y Probidad” y “Modernización Estratégica y Reforma Institucional”. Se rescatan aquí la principal síntesis derivada de dichos pilares, exponiendo a la vez algunos de los hallazgos del proceso de la Auditoría Forense, que realizó la prestigiosa firma internacional KPMG, y hallazgos propios de las investigaciones llevadas a cabo por la Junta Interventora y la Administración. Todos los documentos que sustentan lo dicho están a disposición del público o custodiados por la Fiscalía.

En ese sentido, en el pilar “Ética y Probidad”, destacan los resultados de la auditoría forense realizada a través de la firma internacional KPMG y de las investigaciones ordenadas por la Junta Interventora. Los hallazgos demostraron serias irregularidades administrativas y financieras, cuyo impacto económico asciende a ¢45 mil millones de colones de fondos públicos manejados de forma irregular, o dejados de percibir por culpa de manejos irregulares. Esta cuantificación hace del caso INFOCOOP uno de los mayores posibles esquemas de corrupción de la historia nacional, a través del goteo constante de recursos por casi 10 años, mediante créditos, transferencias de capital, contrataciones administrativas, inversiones, juntas liquidadoras, donaciones y viajes superfluos. Todos los casos que

aquí se describen están apenas enunciados con fines comunicativos. Sin duda alguna su complejidad es mayor y serán objeto de investigaciones más profundas cuando la Fiscalía así lo considere.

Con respecto al pilar “Mejoramiento de Procesos Internos”, la Junta Interventora ha desarrollado importantes avances para hacer más eficiente el funcionamiento del INFOCOOP. Sobresalen una nueva política de crédito, más equilibrada y justa tanto a nivel de las cooperativas como de las regiones, la introducción del manejo y cálculo de riesgos y la elaboración de una metodología seria para medir el impacto social de las inversiones del instituto.

En el pilar “Modernización Estratégica y Reforma Institucional”, se ha trabajado con seriedad y rigor técnico en dos frentes. El primero es la reorganización institucional. Este proceso de cambio se sustenta en sendos diagnósticos del IICA, del Programa Estado de la Nación y una amplia consulta a los funcionarios y a las cooperativas de todo el país. El segundo frente es el de la construcción de una propuesta de reforma integral de la ley de asociaciones cooperativas con el fin de darle al cooperativismo y al INFOCOOP una ley moderna, sin conflictos de interés latentes, y adecuada para enfrentar los retos del fomento cooperativo del siglo XXI. Sobre esto último se brinda un detalle más amplio en el apartado final.

Por último, subrayamos que en este documento no figuran los avances con el Ministerio Público, donde el INFOCOOP está acreditado como víctima del proceso penal y ha tenido una participación muy activa por medio de sus abogados y personal de apoyo. Esto con el objetivo de no entorpecer el buen desarrollo de las investigaciones periciales, cuyo desenlace es de mediano y largo plazo.



I. LA JUNTA INTERVENTORA

Mediante el decreto 40214-MP-MTSS del 28 de febrero de 2017, el Poder Ejecutivo instaló la Junta Interventora en el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Se trata de un equipo de alto nivel ético y profesional, donde los integrantes originales, que asumieron funciones totalmente ad honorem (hasta la fecha), fueron los siguientes:

- **Luis Felipe Arauz** (Coordinador). Ministro de Agricultura y ex decano de la Facultad de Ciencias Agroalimentarias de la Universidad de Costa Rica.
- **Luis Emilio Cuenca** (Subcoordinador). Viceministro de Trabajo y doctor en Ciencias de la Administración con énfasis en Control.
- **Edgar Quirós** (Secretario). Directivo de BN VITAL, experto en auditoría y Ex subdirector Ejecutivo del INFOCOOP.
- **Nidia Solano**. Experta en auditoría. Docente universitaria. Ex directiva de BANCREDITO. Actual Viceministra de Economía Social.
- **Elías Calderón**. Licenciado en Administración de Empresas. Gerente de COOPESANTOS R.L. por 16 años.
- **Ana Luisa Calvo**. Jefa de Planificación de COOPEANDE No. 1 R.L. Experta en finanzas.
- **Omar Bolaños**. Presidente de COOPEVICTORIA R.L. Gran experiencia en firmas transnacionales del área farmacéutica.

Esta Junta designó a **Gustavo Fernández** como director ejecutivo interino y a **Francisco Guillén** como subdirector ejecutivo interino. Fernández es

máster en Comunicación Social con 15 años de trabajar en INFOCOOP. Por su parte, Guillén es licenciado en Administrador de Empresas con gran experiencia en puestos de bolsa y más de cinco años de laborar para INFOCOOP.

En agosto de 2017 renunció a la Junta Interventora la directora Nidia Solano, por lo cual se nombra en su lugar a la señora **María Ángela Arias**, mediante decreto 40568-MP-MTSS. La señora Arias es Trabajadora Social de profesión y dirigente de COOPECAJA R.L. Asimismo, es la presidenta de FE-COOPSE R.L., una federación de cooperativas de ahorro y crédito.

Luego, en diciembre 2017 renunciaron el señor Edgar Quirós y la señora Ana Luisa Calvo, por lo que se designó en su lugar a **Patricia Rodríguez** y a **Anallancy Morera**, por medio del decreto 40775-MP-MTSS. Rodríguez es Cooperativista, Socióloga, Especialista en Género y exfuncionaria del INFOCOOP. Por su parte Morera es Cooperativista, Abogada experta en Legislación Cooperativa y un amplio conocimiento de las cooperativas de occidente de todos los sectores. Destacamos que el nombramiento de estas dos últimas directoras permitió que por primera vez en la historia tres mujeres integraran la Junta del INFOCOOP. Se trata de un hecho relevante e histórico, dado que muy pocas mujeres en el pasado habían llegado a ocupar estas sillas. Y solo en una ocasión, dos mujeres habían participado al mismo tiempo. En ese sentido, la interventora ha marcado un hito en la historia del fomento cooperativo del país.

Con estos últimos cambios, la Junta Interventora se ha mantenido hasta el momento. A partir del 8 de mayo, Luis Felipe Arauz y Luis Emilio Cuenca, ejercen sus puestos de forma ad honorem al igual que el resto de directivos.



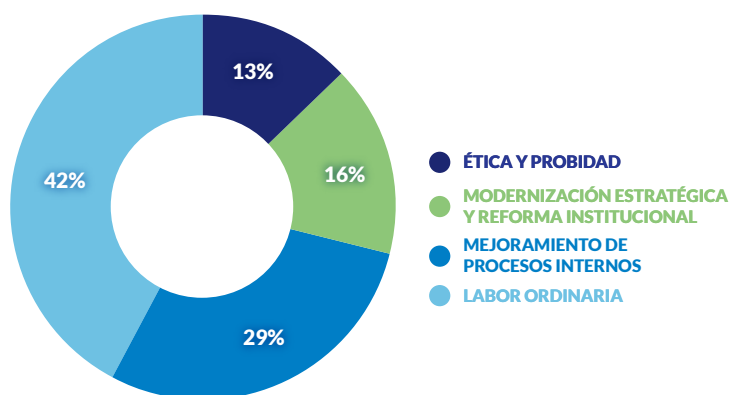
I.1 CONCENTRACIÓN DE ACUERDOS SEGÚN ÁREA DE ACCIÓN

La misión de la Junta Interventora se enmarca en el decreto de intervención, específicamente en el artículo 5. La ruta de la intervención se desarrolló a partir de 3 pilares de acción que se deducen: “Mejoramiento de Procesos Internos”, “Ética y Probidad” y “Modernización Estratégica y Reforma Institucional”. Además, la Junta debió asumir las obligaciones propias de la labor ordinaria del Instituto, razón por la cual los servicios del instituto nunca se vieron afectados o interrumpidos.

Se presentan a continuación dos gráficas que nos permiten visualizar la labor realizada por el Órgano Colegiado durante el periodo de Intervención. Desde el 28 de febrero de 2017 al 30 de abril del 2018. En ese sentido se han tomado 586 acuerdos que se han traducido en 735 instrucciones. En el gráfico 1 se presenta la concentración de acuerdos totales, considerando el trabajo ordinario y en el gráfico 2 el peso de los acuerdos en los tres pilares de la ruta de la intervención.

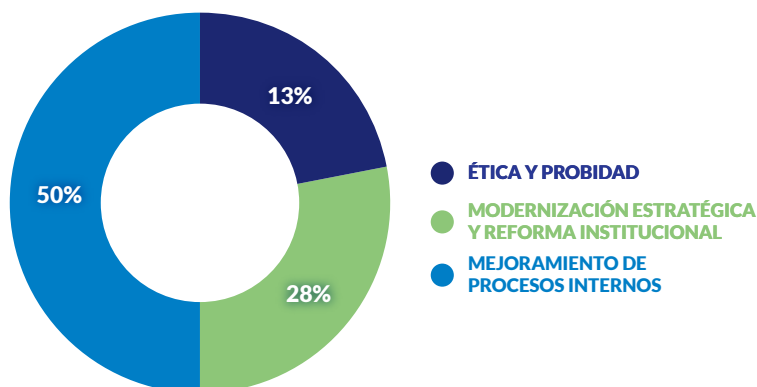
**CONCENTRACIÓN TOTAL DE ACUERDOS
TOMADOS POR LA JUNTA INTERVENTORA 2017-2018**

Gráfico 1



CONCENTRACIÓN DE ACUERDOS SEGÚN LOS PILARES DE LA INTERVENCIÓN 2017-2018

Gráfico 2

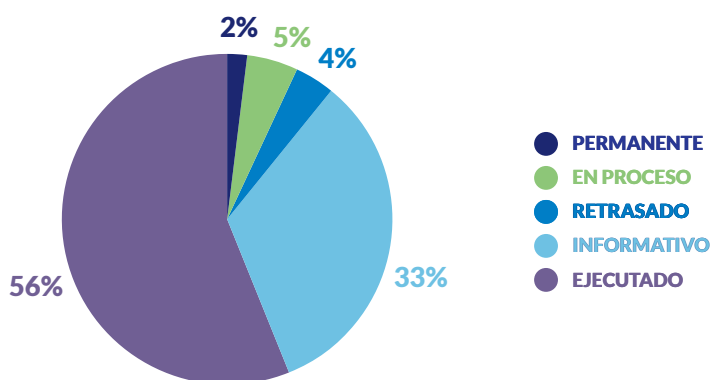


1.2 ESTADO DE LOS ACUERDOS

En cuanto al cumplimiento de las disposiciones que emanan del cuerpo Colegiado en el gráfico 3 podemos observar que 89% de los acuerdos han sido ejecutados (56%) o son informativos (33%); el 5% están en proceso de ejecución; solo un 4% presentan atrasos. Destacamos que varios de los acuerdos tomados en el 2018 se encuentran en trámite de ejecución y que el porcentaje de acuerdos que se encuentran retrasados corresponden en su mayoría a dificultades y atrasos en los procesos del área de Proveeduría del Instituto.

ESTADO GLOBAL DE LOS ACUERDOS TOMADOS POR LA JUNTA INTERVENTORA 2017-2018

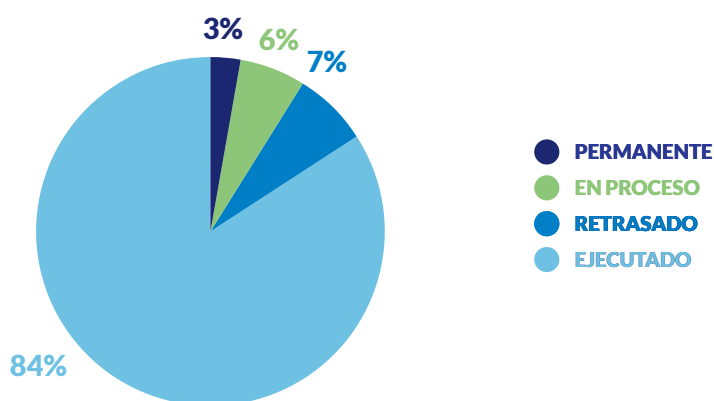
Gráfico 3



En el gráfico 4 se observa la composición de la ejecución de acuerdos sin tomar en consideración el peso relativo de los acuerdos de carácter informativo como las respuestas a notas enviadas por Cooperativas, Invitaciones a Actividades, pronunciamientos con respecto a consultas de otras entidades públicas, por citar algunos ejemplos.

ESTADO DE LOS ACUERDOS EFECTIVOS, TOMADOS POR LA JUNTA INTERVENTORA 2017-2018

Gráfico 4



Separando los acuerdos informativos, podemos ver que 7% presentan atrasos y 90% han sido ejecutados (84%) o están siendo ejecutados en este momento (6%).

1.3 EFECTIVIDAD DE LA JUNTA INTERVENTORA

Tomando en cuenta que hasta abril del 2018 se han realizado 65 sesiones con una duración media de 7 horas se estima que cada miembro de Junta ha cumplido 455 horas in situ, sin contar el tiempo adicional que cada uno ha invertido en estudio de documentos y análisis de actas.

Es decir, que en total los 7 miembros interventores, todos profesionales expertos de altísimo nivel, han invertido por lo menos 3.185 horas en este proyecto, de las cuales 2275 horas fueron aportadas por los 5 integrantes que no recibieron remuneración alguna por el ejercicio de sus funciones.

Además, la austeridad marcó la pauta en cuanto al gasto que representó la Junta Interventora, ya que, del 28 de febrero del 2017 al 30 de abril del 2018, la Junta ha costado ¢3.203.436,50, es decir un promedio de ¢246.418,19 mensuales, muy por abajo del promedio de 4 millones mensuales que costaron las juntas anteriores.

Cuadro 1

HISTÓRICO DE EGRESOS EFECTIVOS JUNTA DIRECTIVA PARA LOS PERIODOS 2012-2018

SUBPARTIDAS PRESUPUESTARIAS	AÑOS							DIFERENCIA
	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO	Junta Interventora 2017* y 2018**	
Dietas	9.573.729	10.634.073	15.829.419	12.073.791	11.111.830	11.844.569	0	-11.844.569
Pago Kilometraje	748.952	228.842	3.247.097	1.049.093	0	1.054.797	0	-1.054.797
Servicios Jurídicos	0	0	0	3.858.333	0	771.667	0	-771.667
Servicios Generales	4.000	2.100	0	0	20.000	5.220	0	-5.220
Transporte dentro del país	787.796	615.546	834.960	579.578	405.871	644.750	0	-644.750
Viáticos dentro del país	715.273	732.350	1.041.895	739.500	1.220.498	889.903	148.500	-741.403
Transporte al exterior	13.462.626	9.036.311	12.545.034	8.889.143	3.072.899	9.401.203	0	-9.401.203
Viáticos al exterior	14.000.000	8.844.627	12.460.683	12.200.669	4.395.247	10.380.245	0	-10.380.245
Actividades de Capacitación	14.075.244	5.965.160	7.664.731	7.528.431	1.922.403	7.431.194	0	-7.431.194
Actividades Protocolarias y Sociales	124.970	216.766	327.640	60.000	0	145.875	0	-145.875
Gastos de Representación	762.583	60.787	0	0	50.892	174.853	0	-174.853
Combustible y lubricantes	450.000	56.770	30.000	55.000	362.000	190.754	0	-190.754
Alimentos y Bebidas	6.673.336	6.825.121	6.863.243	6.534.587	4.045.436	6.188.344	3.054.937	-3.133.408
TOTAL	61.378.510	43.218.453	60.844.703	53.568.125	26.607.075	49.123.373	3.203.437	-45.919.936

Fuente: Ejecuciones presupuestarias de los periodos señalados

*Egreso efectivo de la Junta Interventora a partir del 28 de febrero 2017 y hasta lo contabilizado el 31-12-2017

** Egreso efectivo del periodo del 2018 desde el 1-1-2018 hasta el 30-4-2018

Como se puede observar en el cuadro 1, la llegada de Luis Felipe Arauz a mediados del 2015 marca un antes y un después con respecto al gasto a nivel de la Junta Directiva del Instituto. En efecto, la Junta Directiva que sesionó de julio 2015 a febrero 2017 presentó una baja en el gasto, en gran parte debido a la austeridad de los representantes de Gobierno que no participaron en viajes al exterior, entre otras conductas austeras. Los datos de los periodos anteriores al mes de julio 2015 no son datos menores y demuestran una cultura del gasto no conveniente con los propósitos del INFOCOOP. En el caso de la Junta Interventora el gasto ha sido mínimo, lo que

demuestra el compromiso ético y patriótico de sus integrantes.

Teniendo en cuenta la labor realizada, el tiempo destinado de manera ad honorem y con un gasto por sesión minúsculo, podemos demostrar con datos el compromiso desinteresado que tiene la Junta Interventora para realizar su labor guiada por los más altos valores, entrega absoluta y desinteresada. Cabe subrayar que en 14 meses de intervención ningún miembro de la Junta Interventora, la Dirección Ejecutiva y la Subdirección Ejecutiva salieron del país con fondos públicos.

I.4 INVERSIONES ESPECÍFICAS DE LA INTERVENCIÓN

La intervención del INFOCOOP se ha concebido como una manera para que la vía administrativa colabore con la vía judicial para investigar denuncias muy graves y ayudar al establecimiento de responsabilidades administrativas y penales. Por esta razón, el proceso de Intervención ha necesitado de dos contrataciones de carácter extraordinario: la contratación de una Auditoría Forense y la contratación de un bufete de abogados para labores ligadas a la intervención. Ambas contrataciones han sido sumamente necesarias para el esclarecimiento y continuidad de los casos que ameritaron su estudio:

Cuadro 2

GASTOS ESPECÍFICOS LIGADOS AL PROCESO DE INTERVENCIÓN: AUDITORÍA FORENSE Y ACOMPAÑAMIENTO LEGAL. A ABRIL 2018

Gastos ligados al proceso penal y las pesquisas forenses	2017	2018
Inversión en Asesoría Jurídica Externa (BLP Abogados S.A.)	₡ 29.250.000,00	₡ 17.175.891,66
Inversión en Auditoría Forense (Presupuesto Desarrollo Estratégico. Empresa KPMG)	₡ 0	₡ 77.422.500,00

Los gastos ligados a la Auditoría Forense y al acompañamiento legal son cuantiosos si se analizan en términos absolutos. Sin embargo, los resultados de ambas contrataciones han sido contundentes. Los hallazgos con consecuencias penales de la auditoría forense de KPMG y el avance del proceso penal gracias a la firma de abogados BLP justifican ampliamente un gasto que busca que se establezcan las responsabilidades de un descalabro institucional que ha tenido consecuencias nefastas para el desarrollo del cooperativismo en Costa Rica.

En los apartados siguientes procederemos a documentar las principales acciones de la Junta Interventora a través de la determinación Ruta de la Intervención de desde su inicio, con la finalidad de que el nuevo Gobierno conozca en detalle la labor realizada. Procederemos a explorar los principales avances que se hicieron en cada uno de los tres pilares definidos en la Ruta de la Intervención: “Mejoramiento de procesos internos”; “Ética y probidad”; “Modernización y reforma institucional”.



II. MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS

Una de las principales justificaciones de la intervención fueron las observaciones señaladas por diferentes informes de instancias fiscalizadoras. Entre ellos se encuentra los de la Contraloría General de la República (CGR): Informe No. DFOE-ED-IF-5-2010, 25 de marzo del 2010 e Informe No. DFOE-PGIF-14-2016, 22 de diciembre del 2016. Asimismo destacan los informes de la Auditoría de Sistemas y Tecnologías de Información; la carta gerencia CGI2015; otros informes de la Auditoría Interna relacionados con el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y Au-

toevaluación Institucional, el A.I. 223-2016 así como el informe AI 220-2015, informe este último sobre los manejos de tasas del INFOCOOP, que nunca fue presentado a la Junta Directiva. Además, los miembros representantes de gobierno cuestionaron la razonabilidad de ciertas cifras claves en el manejo del INFOCOOP como la tasa de morosidad, las pérdidas patrimoniales y el deterioro de la cartera. Por esta razón el mejoramiento de procesos internos y la aclaración sobre la realidad económica y financiera real de la institución, son parte de la misión de la Junta.

II.1 PROCESOS LIGADOS AL FINANCIAMIENTO

Uno de los mayores logros ha sido la aprobación de una nueva Política y Reglamento de Financiamiento para el INFOCOOP, lo cual se consiguió gracias al liderazgo de la Comisión de Reglamentos de la Junta Interventora. Antes de ser aprobada el 21 de agosto, esta política fue revisada por los funcionarios del área de Financiamiento, la Comisión de Crédito, la Asesoría Jurídica y la Auditoría Interna, hasta llegar a la Junta Interventora. Con ella se establecieron todos los parámetros para el análisis y valoración de los créditos, incluida la valoración del riesgo crediticio y el adecuado manejo y registro de los expedientes de crédito. Además, hoy es posible atender de mejor forma a poblaciones vulnerables ya que se incluyeron aspectos novedosos como la aceptación de garantías mobiliarias.

En cuanto a las garantías, la idea fue activar algunas que el INFOCOOP no utiliza desde hace muchos años como los títulos valores, las cédulas hipotecarias, los fideicomisos, los pagarés, los certificados de depósito a plazo, las prendas sobre equipo y los inventarios, entre otras a satisfacción del Instituto. Esto para dar acceso al financiamiento a más cooperativas. También las nuevas políticas brindan condiciones para que INFOCOOP incursione con mayor intensidad en la dación de microcréditos para favorecer a nuevos emprendimientos y a cooperativas de jóvenes, entre otras. Además, se establece la obligación de atender a cooperativas en regiones que han sido abandonadas en el pasado como el Caribe, Pacífico Central y Guanacaste.



Para el año 2017 se colocaron, con la política anterior, más de ₡24 mil millones. Cabe resaltar que la colocación fue suspendida por varios meses para revisar la normativa interna, por lo que esos 24 mil millones de colones fueron concedidos en un tiempo récord, con gran compromiso de la gerencia de Financiamiento y de la Junta Interventora. La cartera crediticia del 2017 benefició a 26 cooperativas de las regiones Central, Chorotega, Brunca, Huetar Norte y Pacífico Central, en sectores y actividades como café, palma, piña, frijol, lácteos, sal, consumo, ahorro y crédito, comercialización, salud y transporte. En ese sentido, se logró equilibrar la diversificación a nivel de sectores y de regiones, no así con respecto al tamaño de las estructuras cooperativas financiadas. Destacan créditos dados a cooperativas como CONAPROSAL R.L. (de la marca Sal Sol) y COOPEBORBÓN R.L., esta última para apuntalar la administración colectiva del emblemático Mercado Borbón.



Para el 2018 hemos comenzado a aplicar la nueva política. Para ello se elaboró por primera vez un Plan de Colocación que ronda los ₡28 mil millones y cuyo enfoque es más proactivo. Es decir, de cara al desarrollo local o sectorial, se enfatiza tanto en los distritos prioritarios como en grupos de mujeres, indígenas, personas con capacidades diferentes, adultos mayores, agricultores y población afrodescendiente, entre otras. Este año se espera que la implementación de la nueva estructura del INFOCOOP permita colocar de forma diversificada y además con un enfoque en el cual el crédito es nada más uno de los componentes de un proceso de fortalecimiento empresarial y social de las cooperativas beneficiarias.

Con respecto a los resultados de la colocación aprobada por la Junta Interventora y a los indicadores ligados a la cartera se resaltan los 5 puntos siguientes:

A. Durante el 2017 se lograron colocar ₡24.566.319.201 y para el 2018 se han aprobado ₡3.199.523.087 millones (corresponden a compromisos del año anterior y de este monto ₡191.9 millones son con Fondos de Autogestión) de los cuales se han girado ₡1.966.534.886 y se está en proceso de formalización de ₡1.232.988.200. Las colocaciones del 2017 se realizaron a una tasa ponderada de 10,32%, y para el 2018 se han realizado a una tasa ponderada del 9,24%, sin embargo, al promediarlas ambas con la cartera colocada históricamente, este indicador se ubica en un 9,30%. **Esto contrae la tasa ponderada, pero demuestra que la Junta Interventora ha contribuido a un manejo responsable de la cartera.**

B. La morosidad en abril del 2018 fue de 25,17%, la cual disminuyó con respecto a marzo 2018 que fue de 26,73% y aumentó con respecto a febrero y enero del 2018 que fue de 16,80% y 18,97% respectivamente. Este aumento en el índice de morosidad, con relación a los datos de periodos anteriores, obedeció a la mora generada por las cooperativas con Participaciones Asociativas y al efecto de la crisis del sector agrícola. **Resaltamos que se eliminó la práctica de readecuar y refundir deudas para ocultar indicadores de mora, práctica**

que era común en la administración anterior y que demostraba un índice subvaluado. Es decir, el reporte que la Administración anterior brindaba de la morosidad no era el correcto, lo cual ahora sí ocurre.

C. La tasa de equilibrio por un mayor aumento de los ingresos y reducción del gasto pasó de 8,40% en marzo 2017 a 7,80% en el mes de setiembre 2017. Gracias a la buena labor realizada en los últimos meses, para mayo de 2018 la tasa de equilibrio logró llegar a un 5,95%. **La variación en la tasa de equilibrio demuestra que tenemos una gestión más eficiente, transparente, en apego a las normativas y culminando procesos que administraciones anteriores dejaron incompletos.**

D. La concentración de cartera se detiene y ahora existen 22 deudores en el mismo rango que antes existían 20. Es poco, pero, considerando las limitaciones del INFOCOOP, es un avance. El nuevo reglamento de crédito va a disminuir esa concentración en un plazo de 36 meses o menos, si se logra apalancar al Instituto. Esta situación cambiará por las nuevas políticas y por la capacidad técnica que tendrá el instituto en los meses venideros gracias a la Modernización. En este aspecto es muy importante señalar que el apalancamiento del INFOCOOP será provechoso si y sólo si **la organización tiene la capacidad técnica para medir riesgos, aplicar NIIF y dar un seguimiento adecuados a los proyectos cooperativos financiados.** Mientras que no se tengan esas condiciones, es irresponsable apalancar a la institución.

E. Con respecto al cobro judicial, este último se ordena y aumenta. Se han enviado 13 cooperativas a cobro judicial en 11 meses. Estas mantenían una mora permanente y el desorden de la administración anterior no permitió tomar acciones para buscar soluciones o en su defecto enviarlas a cobro judicial o ejecución de fideicomisos. La capacidad del INFOCOOP para hacer cobros judiciales fue objeto de un debilitamiento importante desde el año 2011. El instituto pasó de contar con 16 personas externas que ejercían esta función a una persona interna a medio tiempo. Además, se iden-

tificaron prácticas irregulares en las cuales unas cooperativas eran enviadas a cobro en los tiempos reglamentarios y otras llegaron a tener hasta 800 días de atraso.

F. Por último, y en relación con el punto C, se consolidó un modelo de deterioro con el fin de presentar Estados Financieros ajustados con las NIIF y de esta manera aplicar la norma NIC 36 referente al deterioro del valor de los activos. El deterioro de la cartera no había sido analizado por las administraciones anteriores dado que retrasaron la implementación de las NIIF por razones que están bajo investigación. Esto por cuanto no se dotaron de las herramientas necesarias para tener un modelo de deterioro de activos robusto. La Junta Interventora y la nueva administración del INFOCOOP han logrado avances significativos en este tema y hoy en día ya se revivió y perfeccionó el modelo que existía desde el año 2013. El perfeccionamiento incluye el desarrollo de una herramienta automatizada y el cálculo de deterioro por cooperativa. **Esto llevó al Instituto a reportar una pérdida patrimonial de ¢22.664 millones en el Balance de Situación del año 2017.**

Asimismo, consecuentemente con la necesidad que presenta la institución en el área de gestión de crédito y manejo de activos, se actualiza la contratación de profesionales en peritaje y avalúos de bienes muebles e inmuebles, los cuales son necesarios para el proceso de formalización de las actividades crediticias del INFOCOOP. Adicionalmente se realizó la contratación de personal del área de financiamiento para brindar apoyo al área de Desarrollo Estratégico, específicamente en lo atinente al tema de Riesgo Institucional.

Estos avances y otros más, permiten el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en su Informe de Auditoría DFOE-PG-IF-14-2016. Estas incluyen todo lo relacionado con el fortalecimiento de los procesos de solicitud, gestión, medición, análisis, otorgamiento, seguimiento y control del sistema de Financiamiento por parte del INFOCOOP.

II.2 PROCESOS LIGADOS AL CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Otro cambio importante ha sido el cambio de la cultura presupuestaria del Instituto mediante la revisión y ajuste del presupuesto en todas las áreas de la institución, con el fin de que el presupuesto sea ajustado y aprovechado de manera eficiente y consecuente con las labores. Varios departamentos de la organización acostumbraban presupuestar de manera ineficiente, logrando la consecución del 100% de sus metas con la ejecución de un 50% de los presupuestos iniciales. Esto siendo posible dado que, en el INFOCOOP, las modificaciones presupuestarias siempre terminaban en colocación para el crédito, evitando así un superávit ins-

titucional. La Junta Interventora ha tomado sendos acuerdos con el fin de cambiar esta importante debilidad. Estos cambios y otros ligados a la construcción de un nuevo modelo de fomento cooperativo, se reflejan en el Plan Operativo Institucional 2018, aprobado por la Junta Interventora a finales del año pasado. Además, en el POI 2018 se incluyó un Objetivo Específico para la prevención del fraude y actos de corrupción conforme al fundamento planteado por la Junta Interventora, y con base a los hallazgos que se han realizado en estos temas a nivel interno de la institución, buscando fortalecer esta área para los próximos periodos.

II.3 TRANSFERENCIAS

Por ley o por decreto, el INFOCOOP transfiere recursos no reembolsables a varias entidades cooperativas. Considerando serias deficiencias encontradas en el control de dichas transferencias, se llevó a cabo el proceso de actualización del “Manual para el giro de transferencias al CENECOOP R.L, CONACOOP, CPCA, y Programa de Cooperativas Escolares y Juveniles”. El proceso de revisión que está todavía en curso pretende incluir mecanismos de mayor control y rendición de cuentas en cuanto al uso de los recursos transferidos.

Durante la revisión y actualización de los procedimientos para las transferencias se detectaron varias inconsistencias e incertidumbres normativas. En este tema destacamos el criterio jurídico contenido en el oficio AJ-031-2018 donde se concluye que “en grado de probabilidad y no de certeza por los antecedentes” el primer párrafo del artículo

185 de la ley 4179 no estaría vigente y solo estaría el segundo párrafo, “sin perjuicio de su problema de aplicación, atipicidad y posible inconstitucionalidad”. In fine, existe la posibilidad de que las transferencias al CONACOOP y al CENECOOP R.L. fueran improcedentes desde el año 2006. En este momento la Junta Interventora está a la espera de la respuesta a una consulta hecha a la Procuraduría General de la República con el fin de darle certeza jurídica a las eventuales transferencias de fondos públicos.

Por último, el control sobre la idoneidad de los entes cooperativos para recibir transferencias, llevó al INFOCOOP a suspender las transferencias al CONACOOP, a la CPCA y FEDEJOVEN R.L. hasta tanto no demuestren su capacidad para manejar fondos públicos.

II.4 FIDEICOMISOS Y BIENES ADJUDICADOS

Como parte de los procesos claves en el instituto, se identificaron todos aquellos ligados a las garantías y bienes adjudicados. En ese marco, con el fin de subsanar las irregularidades que se visualizan y se investigan con relación a la administración de los Fideicomisos de garantía que se han concedido a lo

largo del tiempo con empresas privadas, el INFOCOOP está buscando la posibilidad de trabajar con un banco público. Esto con el fin de conseguir un mayor beneficio y seguridad en la administración de los activos y bienes comprometidos en los procesos de financiamiento de la institución.

Además, se inició el proceso de estudio para la búsqueda de un convenio para la creación de fideicomisos entre el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el INFOCOOP. Este convenio permitiría la creación de fideicomisos que permitan viabilizar a cooperativas en crisis o en vías de crecimiento. El convenio debe ser con el Banco Popular dado que así lo determina la ley de asociaciones cooperativas.

Bajo esta misma línea, se autoriza y solicita por parte de esta Junta Interventora, el inicio de un proceso de formulación para la presentación de una propuesta de convenio de cooperación entre el INDER y el INFOCOOP para atender el tema de Desarrollo de las Fincas Adjudicadas por la institución, a fin de mejorar y subsanar las debilidades que existen en la administración, mantenimiento, y resguardo de los activos adjudicados por la institución.

II.5 SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Con respecto a los esfuerzos para simplificar trámites, se han tomado acuerdos y disposiciones para el favorecimiento del sector cooperativo. Destaca el apoyo al proyecto de “Trámite de Certificaciones de organizaciones Sociales en Línea” del MTSS, y el estudio de posibilidad de extender la ayuda a todo el sector cooperativo para la implementación del sistema, principalmente para aquellas cooperativas que no poseen los recursos materiales, de espacio físico y de accesibilidad para estos servicios como por ejemplo el caso de la firma digital. El proyecto de digitalización de los trámites para obtención y cambios en las personerías jurídicas también viene a reforzar la lucha contra la corrupción. Además, forma parte del gran impulso a la transparencia y digitalización que se dio en el MTSS gracias a la gestión del Ministro Hasbum.

En el área de Promoción Cooperativa se aprobó una guía para que los grupos precooperativos elaboren el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad que establece la ley 4179. Esto con el fin de agilizar el

proceso de constitución y creación de las cooperativas. A nivel externo y de coordinaciones interinstitucionales se tomaron decisiones e iniciativas con miras a fortalecer la capacidad de articulación del INFOCOOP y el resto de entidades públicas que podrían dar servicios a las cooperativas.

La institución ha reactivado la Comisión de Simplificación de Trámites la cual ha tenido un gran trabajo con toda la normativa de crédito. Actualmente, se analizan reglamentos muy relevantes como el de la firma digital o el de proyectos de coinversión para el INFOCOOP.

En este ámbito y de cara al proceso de Modernización se espera mejorar el servicio al público con iniciativas como el establecimiento de una ventanilla única, la consolidación de expedientes digitales por cooperativa, la regionalización del Instituto, la realización de trámites vía web y la reactivación de la Contraloría de Servicios.



III ETICA Y PROBIDAD

La intervención del INFOCOOP es, en su esencia, un proceso de lucha contra la corrupción, la impunidad y los malos manejos. Por esta razón, el pilar “ética y probidad”, ha sido uno de los baluartes de la Junta Interventora. Gracias a investigaciones propias y al trabajo de la Auditoría Forense se han podido detectar cerca de 30 casos alarmantes. En este apartado se enuncian los casos más sensibles que se han investigado o están en proceso de investigación, sin que la lista se agote aquí. Cabe recordar que los casos cuyos hallazgos se han hecho a partir de las acciones del Ministerio Público, no pueden ser revelados públicamente.

El trabajo forense de la prestigiosa firma mundial KPMG duró seis meses y logró demostrar que la intervención del INFOCOOP era necesaria y urgente, al corroborar serias deficiencias del Gobierno Corporativo, innumerables vacíos de gestión y con-

trol interno, así como potenciales delitos de una presunta red criminal organizada. Este informe, junto con otros hallazgos de la Junta Interventora, fueron conocidos por el Consejo de Gobierno el 19 de marzo de 2018.

Es importante resaltar que, tanto la Auditoría Forense como las investigaciones directamente hechas por la Junta y la Administración, responden a una estrategia de combate a la corrupción donde la vía administrativa se activa para poder colaborar con la vía judicial. En ese sentido, el caso INFOCOOP, por sus resultados, se convierte en un esquema modelo de lucha contra la corrupción y la impunidad.

En esta parte vamos a separar el resumen de hallazgos propios de la Junta Interventora y el resumen de hallazgos de la Auditoría Forense.

III.1 HALLAZGOS PROPIOS DE LA JUNTA INTERVENTORA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL INFOCOOP.

La Junta Interventora priorizó la revelación de la realidad financiera, la identificación de las falencias en el sistema de control interno y la constatación de las malas prácticas administrativas y técnicas que facilitaron la manipulación, desviación y abuso de los recursos institucionales. Esta es una síntesis de las acciones emprendidas en los distintos temas identificados. Algunos de los temas tratados se vieron en el apartado de Mejoramiento de Proce-

sos Internos. Sin embargo, son nuevamente tratados desde la perspectiva del pilar de Ética y Probidad al también existir relación directa con esta línea de acción de la Junta Interventora.

III.1.1 Deterioro de la cartera de crédito

Una de las señales más importantes que indicaban la presencia de fraude en la organización era

la resistencia de la antigua Administración del INFOCOOP y de los directivos representantes del CONACOOOP, para aplicar las normas financieras internacionales. La cartera de crédito del INFOCOOP, a diciembre 2016, fue de ¢114 mil millones. En ese sentido la Junta Interventora del INFOCOOP ordenó un estudio sobre el deterioro de la misma, pues la administración anterior, por razones que se investigan, nunca avanzó en la implementación del cálculo del deterioro.

Un primer logro es el modelo desarrollado por funcionarios de las áreas de Financiamiento y Asistencia Técnica, que fue avalado por el experto de la UCR, Carlos Castro y respaldado por la Auditoría Externa, Despacho Carvajal y Asociados, obteniéndose un deterioro estimado de ¢26.478.966.000. Esto significa que las pérdidas potenciales por el deterioro de la cartera representarían un 23% de la cartera de crédito del INFOCOOP. Dicho modelo presenta un seguimiento mensual y se toman las acciones para revertir en el mediano y largo plazo los posibles impactos en el patrimonio del Instituto.

El modelo a discusión estuvo dentro de los requisitos para la implementación de las NIIF a la Contabilidad del Instituto, específicamente para la NIIF 36 del deterioro del valor de los activos y cuenta con la aprobación de la Junta Interventora. En él se contempla el riesgo de mercado, riesgo operativo y riesgo de crédito, con ponderaciones de un 20%, 20% y 60% respectivamente.

Actualmente se realiza una investigación para determinar las razones por las cuales no se implementó este sistema desde el 2013, año en que fue utilizado por primera vez, para poder establecer las responsabilidades que correspondan.

III.1.2 Pérdidas patrimoniales ligadas a tasa de equilibrio deficiente

La manipulación de la tasa de equilibrio institucional (que previene de potenciales pérdidas) así como el abuso en tasas subsidiadas y diferenciadas, sin medición de impacto social, hacen que el **INFOCOOP dejara de percibir en los últimos ocho años la suma de ¢22.762.459.000**, debilitándose así su labor de promoción, educación, asistencia técnica y supervisión cooperativa o inclusive, evitando que el área de financiamiento pudiera colocar más dinero

en el movimiento cooperativo. Debido a lo anterior, la Contraloría General de la República está realizando una investigación a nueve exjercarcas mediante el expediente No. CGR-PA-2017008121.

Por su parte, la Junta Interventora aprobó un nuevo cálculo para la tasa de equilibrio que incorpora todas las recomendaciones de la Contraloría General de la República. Además, aprobó una nueva política y reglamento de crédito que previenen el abuso de los mecanismos de otorgamiento de crédito subsidiado y que obligan a una diversificación amplia de la cartera a nivel geográfico y de sectores.

III.1.3 Abuso en viajes al exterior

Del año 2008 al año 2016 los jercarcas del INFOCOOP (directivos, director ejecutivo, subdirector ejecutivo y auditor interno) realizaron **201 viajes al exterior**, con un costo de \$571.825, lo que representa un poco más de ¢300 millones. En cinco años, siendo Freddy González Rojas presidente del Instituto, viajó en 30 ocasiones. Eso significa que cada dos meses hacía un viaje pagado con recursos públicos, generando erogaciones por más de \$94,000. Aún más grave, **no se detecta la existencia de proyectos, convenios en marcha o acciones que beneficien directamente al instituto o al cooperativismo como resultado de la inversión realizada en viajes por los directivos, la dirección, subdirección y auditoría interna.**

III.1.4 FEDEJOVEN R.L. incumple con la ley general de control interno.

Por normativa, todos los años la Federación de Cooperativas Juveniles (FEDEJOVEN R.L.) recibe una transferencia de recursos públicos. Esa transferencia sumó casi ¢100.000.000 en los últimos cinco periodos.

Por encargo de la Junta Interventora, la Auditoría Interna realizó gestiones para auditar el uso de estos fondos. Según informó la Auditoría Interna en el AI 111-2017, no pudo auditar el uso de esos ¢100 millones de fondos públicos por obstrucción de quién era en ese momento la gerente de este organismo. A ello se suma que en el año 2016 la Dirección Ejecutiva del INFOCOOP autorizó desembolsos sin que FEDEJOVEN R.L. estuviera al día con la CCSS, tuviera debidamente instalados sus

órganos directivos y cumpliera con su plan operativo, como bien lo establecen los procedimientos institucionales.

El caso de FEDEJOVEN R.L. fue puesto en conocimiento del Ministerio Público por parte del auditor interno del INFOCOOP, Guillermo Calderón Torres.

III.1.5 CONACOOOP sumido en el desorden

Debido a que el INFOCOOP realiza también transferencias de capital al Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), la Junta Interventora ordenó una investigación a la Auditoría Interna que rindió dos amplios informes mediante oficios AI 201-2017 y AI 049-2018. Estos informes dan cuenta de los desórdenes de control interno, falta de procedimientos administrativos adecuados, debilidades de los manejos financieros, así como aumentos salariales desproporcionados para el Secretario Ejecutivo del CONACOOOP, Freddy González Rojas, a partir del año 2014. Por todo ello, y por la inestabilidad jurídica con respecto al fundamento de estas transferencias, el INFOCOOP retiene los dineros desde el año 2017. A ello se le suma la potencial derogatoria del artículo 185 de la Ley de Cooperativas, que ordena esta transferencia y que actualmente está en consulta en la Procuraduría, como ya se comentó en el ítem II.3.

III.1.6 Peritajes inflados: más de 600 millones de pérdidas

El INFOCOOP brindó créditos a cooperativas con montos respaldados por garantías cuyo peritaje inicial fue muy superior al valor real de cada bien. Por ejemplo, a una cooperativa de Guanacaste se le dio un financiamiento por ₡224 millones que fue respaldado con un terreno que ahora, luego de que INFOCOOP lo recibe como dación de pago (pues la cooperativa no cumplió con el pago de su deuda), el Ministerio de Hacienda lo valora en ₡59 millones. Es decir, el INFOCOOP perdería cerca de ₡165 millones solo en este caso. Al igual que esta propiedad, hay 13 más cuyo balance es negativo para la institución por el orden de los ₡600 millones, lo que hace sospechar de la rigurosidad en los peritajes que fundamentaron el otorgamiento de los créditos. El problema de los avalúos podría presentarse en 10 propiedades que aún no tienen el avalúo de Hacienda pero que responden a esquemas irregu-

lares similares a los que generaron las pérdidas con las propiedades anteriores.

III.1.7 Donaciones ilegales PL-480: ₡300 millones en clientelismo.

Por alrededor de 15 años, el INFOCOOP otorgó recursos no reembolsables derivados de los intereses que generó un fondo denominado PL-480. Ese fondo fue donado hace muchos años por la cooperación norteamericana y el Gobierno de la República. El PL-480 pasó a ser parte del patrimonio del INFOCOOP y por ende debió regularse según lo dispuesto en la ley de asociaciones cooperativas. Sin embargo, estas donaciones continuaron y fueron manejadas con criterios políticos. En los últimos ocho años ascendieron en total a cerca de ₡300 millones. La mayor parte de estas donaciones ilegales se otorgaron a cooperativas afines a los dirigentes cooperativos del CONACOOOP que controlaban el INFOCOOP.

Después de una consulta de la Junta Interventora, la Contraloría General de la República mediante oficio DFOE-PG-0583, determinó que no hay marco legal para tales donaciones pues INFOCOOP ha incumplido el artículo 5 de la Ley 7428 sobre donaciones a entes privados. Esto ya había sido advertido en 2016 por la Asesoría Legal del INFOCOOP mediante consecutivo AJ 331-2016.

Cuadro 3

DONACIONES IRREGULARES CON FONDOS PL-480. 2006-2016

AÑO	MONTO
2006	₡ 44.000.000,00
2007	₡ 31.000.000,00
2008	₡ 10.000.000,00
2009	₡ 15.000.000,00
2010	₡ 15.000.000,00
2011	₡ 15.000.000,00
2012	₡ 15.000.000,00
2013	₡ 23.000.000,00
2014	₡ 23.000.000,00
2015	₡ 32.000.000,00
2016	₡ 36.000.000,00
TOTAL	₡ 259.000.000,00

III.1.8 COOPESERSUR R.L., estafa a personas en pobreza y pobreza extrema

El caso de COOPESERSUR R.L. es doloroso por tratarse de una estafa a hombre y mujeres de muy bajos recursos. Se presume que 130 cooperativistas de escasos recursos económicos, asociados a COOPESERSUR R.L., habrían sido engañadas para la adquisición de una Quinta Ecológica en el Silencio de Quepos, a 192 kilómetros de su comunidad, por un monto de ¢76 millones. El proyecto de Quintas Ecológicas es investigado por la Fiscalía.

Además, se detectó que el estudio de factibilidad se lo pagó INFOCOOP a COOPRENA R.L. mediante contratación administrativa. Nótese que COOPRENA R.L. es una entidad de la cual el INFOCOOP es codueño por medio del mecanismo de participación asociativa. Además, al momento del crédito, con recursos del Fondo Nacional de Auto-gestión, la cooperativa no mostraba capacidad de pago. Esto fue denunciado al Instituto por los afectados pero la Auditoría Interna del INFOCOOP lo desestimó mediante el informe AI 063-2015.

III.1.9 Debilitamiento del control de morosidad y cobro judicial

Se detectaron debilidades importantes en el manejo del control de morosidad y los cobros judiciales, donde es necesario destacar el tema de los refinanciamientos, ya que con la finalidad de burlar el estatus de Morosidad, después de acceder a un crédito y en algunos casos con el agotamiento del cumplimiento de periodos de gracia, se buscaba refinanciar el crédito tanto del capital, como de los intereses registrados, dando como resultado el refinanciamiento de cooperativas “al día”, que no pagaban sus cuotas.

El fortalecimiento del seguimiento de los créditos ha traído un alza en la mora, pero no por la mala gestión de la nueva Administración, sino por el cálculo preciso de una situación real de la cartera de crédito, como se detalló en apartado del “Mejoramiento de Procesos Internos”. Además, se encontraron en administraciones anteriores indicios de juicios subjetivos para el envío a cobro judicial, por tener o no tener allegados importantes al grupo que gobernaba la institución.

Cabe añadir que en INFOCOOP se debilitó el sistema de cobro judicial, pues se pasó de contar con 16 personas externas a una persona interna a medio tiempo. A diciembre 2017, esta persona debía atender más de mil procesos de cobro judicial, lo que a todas luces genera una imposibilidad material de ejercer el cobro. Esta realidad se está subsanando con la Modernización Institucional.

El caso del cobro judicial es paradigmático porque resume gran parte del espíritu de los manejos irregulares que se encontraron en el instituto: debilitamiento de controles que permite una discrecionalidad en la aplicación de la normativa, esta discrecionalidad aplicada con fines políticos y otros posibles fines que están bajo investigación por la fiscalía.

III.1.10 Elecciones cooperativas con conflictos de interés

Las elecciones cooperativas son las que deciden quiénes tienen el poder en el CONACOOOP y por ende quiénes son los 4 directivos que tendrán mayoría en INFOCOOP. Accediendo al control del INFOCOOP, los representantes del CONACOOOP pueden colocar a la dirección ejecutiva, sub dirección y auditoría interna del INFOCOOP. Por esta razón tienen poder sobre el resto de jefaturas de la institución. Es decir que los representantes del CONACOOOP pueden controlar el INFOCOOP en función de atender a su base política y mantener su poder sobre ese organismo.

Los hallazgos de la Junta Interventora sobre el proceso de elecciones cooperativas muestran irregularidades como la creación de cooperativas “fantasmas” o de “papel” y serias inconsistencias en los controles del CONACOOOP. Las investigaciones de la Junta Interventora demuestran que varias cooperativas votaron en las elecciones del 2017 sin estar al día con la CCSS, pese a que esto lo exige el reglamento del CONACOOOP. Además, se documentó la creación de cooperativas en tiempo record para fines políticos a finales del año 2016.

III.1.11 COOCAFÉ R.L., débil control de recursos

Álvaro Gómez Ferreto fue gerente general del organismo auxiliar COOCAFÉ R.L. al mismo tiempo que fungió como vicepresidente del INFOCOOP de 2007 a 2017. En ese periodo COOCAFÉ R.L. re-

cibió más de ¢6.000 millones por concepto de créditos, donaciones y participación asociativa del INFOCOOP, como ninguna otra entidad caficultora. Asimismo, sus nueve cooperativas afiliadas también se han beneficiado directamente de créditos del INFOCOOP por un monto similar. COOCAFE R.L. y sus asociadas representan hoy en día 10% de la cartera del INFOCOOP.

La Junta Interventora ha demandado ante la Fiscalía de Probidad al expresidente de COOCAFE R.L., el exdiputado Óscar Campos, por un aparente desvío de recursos para fines políticos. Este y otros hechos similares están siendo ratificados mediante una Contraloría Financiera ordenada por el Colectivo Interventor, toda vez que desde el 2014 INFOCOOP debilitó la estructura de control de este organismo, como de igual forma lo hizo en COOPRENA R.L., AGROATIRRO R.L. y COOPROSANVITO R.L.

Adicional a lo anterior, se descubrieron presuntas anomalías en la administración de recursos, por inversiones que resultaron en pérdidas, inversiones de carácter especulativo, créditos al margen del Reglamento de Créditos, traspasos de propiedades a Sociedades de COOCAFE R.L. sin acuerdo del Consejo de Administración, anomalías en la concesión de créditos y apropiaciones indebidas.

El monto del daño o perjuicio económico causado a COOCAFE R.L., en pérdidas directas, dinero inmovilizado, capital de trabajo insuficiente y costos de oportunidad se estima en ¢1300 millones al valor en libros o valor contable. Estos casos son del conocimiento de la Fiscalía de Delitos Económicos, ya que COOCAFE R.L. tomó el acuerdo de constituirse como víctima del proceso que se sigue contra dirigentes cooperativos y se está a la espera de que la Fiscalía lo ratifique como tal.

III.2 HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA FORENSE

La realización de una auditoría forense fue propuesta por los representantes de Gobierno de la República en la sesión 4110 en febrero del 2017 cuando la auditoría interna del instituto descartó investigar las denuncias hechas por varios funcionarios sobre corrupción sistémica en el INFOCOOP. Dado que el auditor interno era mencionado en las denuncias, los representantes del gobierno, Luis Felipe Arauz, Edgar Quirós y Luis Emilio Cuenca, propusieron y votaron a favor de la realización de una auditoría forense desarrollada por una firma externa independiente. Esa propuesta fue rechazada en bloque por los representantes del CONACOOOP en la junta del INFOCOOP. Por esta razón es que los representantes de gobierno toman la iniciativa a través del ministro de Agricultura, Luis Felipe Arauz, de solicitar al Presidente de la República la intervención del instituto.

Uno de los primeros acuerdos de la Junta Interventora fue la realización de una auditoría forense. Para esto se procedió a hacer un cartel, resultando contratada la empresa K.P.M.G. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos contenidos en el informe de la auditoría forense, lo cuales complementan la información anterior.

III.2.1 FENACOOT R.L.: un crédito irregular a solicitud del CONACOOOP

Este crédito, desembolsado por el INFOCOOP en 2014 y 2015 a la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte, por casi ¢1.000 millones, evidencia un posible tráfico de influencias y serias debilidades en los filtros de aprobación. En efecto, el directorio del CONACOOOP insta a sus representantes en la Junta Directiva del INFOCOOP a dar el apoyo financiero y técnico a FENACOOT R.L.

Por razones que se desconocen, el crédito se aprueba en tiempo record. Sin embargo la aprobación del crédito se hace pese a serias irregularidades que contravienen la normativa. Entre ellas se menciona que la entidad no estaba debidamente inscrita en el MTSS y reflejaba serios problemas financieros, no solo propios sino de sus cooperativas afiliadas. Además el crédito es votado en la Junta Directiva por el señor Luis Delgado cuyas dos hijas forman parte del Consejo de Administración de la Federación, lo que refleja un aparente conflicto de interés.

Nunca se evidencia que la comisión de crédito comunicara a la Junta Directiva estas irregularidades, tampoco la participación de las familiares en primer grado de consanguinidad y afinidad. Asimismo, COOPECOSTARICA R.L. (afiliada a FENACOOT R.L.) recibe recursos del crédito y allí figuran como directivos un hijo y la esposa del señor Delgado, donde se repite el mismo caso de afinidad y consanguinidad del párrafo anterior.

Adicionalmente, pese a que el crédito se giró contra un listado de cooperativas que se manifestaron como interesadas en realizar el leasing facilitado por FENACOOT R.L., posteriormente, ya girados los recursos, la federación consideró que la mayoría de las cooperativas no calificaban y sin la comunicación necesaria al INFOCOOP para obtener la aprobación (de acuerdo con el artículo 9 de la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas), colocó los recursos en personas físicas o jurídicas no afiliadas.

Actualmente, FENACOOT R.L. está en cobro judicial e INFOCOOP tiene como garantía 21 fincas que no se han podido vender y que pertenecían a la empresa Desarrollos Inmobiliarios Bosques de Heredia, donde el señor Walter Cortés Vargas era su representante y como se verá, tiene relación con el siguiente punto de este resumen de hallazgos.

III.2.2 COOPECOSTARICA R.L., posible tráfico de influencias

Del año 2009 al año 2016 COOPECOSTARICA R.L. recibió tres créditos del Fondo Nacional de Auto-gestión, fondo que le pertenece a la CPCA pero cuya administración está en el INFOCOOP. Eso créditos suman en total \$687 millones. El señor Luis Delgado, también directivo del INFOCOOP, era parte de la Comisión de Crédito de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) que aprobó los financiamientos para la cooperativa que su hijo, Luis Adrián Delgado presidía. Si bien es cierto en esas sesiones el directivo de INFOCOOP se ausentó, cuando la cooperativa no pagó las cuotas del crédito, Luis Delgado votó con el fin de impedir que se ejecutara el cobro judicial.

En este caso, en uno de los créditos recibidos, el señor Walter Cortés Vargas, gerente general de COOPECOSTARICA R.L. ofrece como garantía una finca en titularidad de WAYE S.A. representada

también por el señor Cortés, la cual había sido traspasada a dicha sociedad, producto de una donación previa. Además, es importante mencionar que la cooperativa operaba como precarista en un edificio en el Roble de Puntarenas, propiedad del INFOCOOP, y su capacidad de pago era muy discutible.

III.2.3 CIPA R.L., desviación ilegal de recursos

En marzo de 2013 el entonces director ejecutivo del INFOCOOP, Martín Robles Robles, remitió el oficio DE 288-2013 al gerente del Banco de Costa Rica, Mario Rivera, con la solicitud de que utilizara parte del 10% de las utilidades que por ley se transfieren al Instituto para cancelar directamente una deuda de CIPA R.L. con el BCR por más de \$1.000 millones. Lo anterior se da, irrespetando el destino por ley de esa transferencia y sin que el INFOCOOP hiciera el respectivo análisis de crédito para corroborar la buena asignación de los recursos a este Consorcio cooperativo de palma aceitera. Como el tema se ventiló en la prensa después de que el BCR acatara la petición, finalmente el INFOCOOP generó una nueva operación de crédito a nombre de CIPA R.L. para subsanar dicha irregularidad.

III.2.4 COOPESILENCIO R.L., un crédito puente

En agosto del 2013 el INFOCOOP otorga un crédito a COOPESILENCIO R.L. por la suma de \$120 millones a una tasa subsidiada del 7% justificada por la supuesta generación de desarrollo social. Sin embargo, un mes después, COOPESILENCIO R.L. hace un préstamo a FECOOPA R.L. por \$100 millones a la misma tasa y esta pone a responder fincas ubicadas en El Silencio. Es evidente entonces que el Instituto otorgó un crédito subsidiado (a bajo costo) para una cooperativa que no lo requería. Además, el plan de inversión a todas luces se incumplió.

III.2.5 FINACOOPRO R.L., descuento de facturas

FINACOOPRO R.L. es una Federación integrada por COOPEPOÁS R.L., COOCAFÉ R.L. y FECOOPA R.L. que en 2013 recibió un crédito del INFOCOOP por \$770 millones para descuento de facturas. En este caso se detecta que el contrato de crédito se firma un mes antes (10 de noviembre) de que lo apruebe la Junta Directiva del INFOCOOP el 2 de diciembre. Además, en la Junta Directiva el crédito es votado por el directivo Carlos Castro Ríos, quien

a su vez es miembro del Consejo de Administración de FINACOOPRO R.L. y secretario del CONACOOOP.

III.2.6 Comisión liquidadora de COOPEQUINTETO R.L.

La Comisión Liquidadora de COOPEQUINTETO R.L. fue integrada en 2006 por Freddy González (directivo del INFOCOOP) y Carlos Castro (directivo del INFOCOOP y gerente de COOPEQUINTETO R.L.) Los acompañó Roberto Alvarado y los asesoró el abogado Alejandro Marín, actual defensor del señor González.

En febrero de 2008 la Comisión recibió una nota del gerente de UNCOOPAC R.L., Luis Delgado, para que se le permitiera ocupar sin costo alguno un edificio en el Roble de Puntarenas recibido como garantía de COOPEQUINTETO R.L. por parte del INFOCOOP. Entonces la Comisión tomó el acuerdo No. 116 (protocolizado por Marín) donde otorgó en comodato este edificio, lo cual es totalmente ilegal pues esa no es facultad de una Comisión Liquidadora. Desde entonces UNCOOPAC R.L. ha ocupado ese edificio propiedad del INFOCOOP hasta la fecha, sin pagar por alquiler y permitiendo a otras entidades su usufructo, con el beneplácito de la antigua administración del INFOCOOP.

Actualmente ya la Junta Interventora ha ordenado su desalojo para someterlo a remate como debió haberse hecho desde el momento en que el bien fue adjudicado por el INFOCOOP.

III.2.7 COOPRENA R.L., pérdida de sentido

COOPRENA R.L. es una de las participaciones asociativas en las que el INFOCOOP invirtió miles de millones de colones. La relación entre COOPRENA R.L. e INFOCOOP nace con la materialización de un conflicto de interés. En efecto, cuando en el año 2006 INFOCOOP acordó invertir la suma de \$846 millones de colones para convertirse en codueño de COOPRENA R.L., Freddy González era miembro del Consejo de Administración del consorcio cooperativo y directivo del INFOCOOP. Con el paso del tiempo este Consorcio de Turismo Rural Comunitario se fue debilitando hasta que en el año 2017 INFOCOOP debió enviarlo a cobro judicial con deudas que superan los \$1.500 millones.

Amplios informes técnicos revelan serias deficiencias administrativas y de gestión, al punto de que los ingresos principales de COOPRENA R.L. terminaron recibiendo por causa de sus relaciones con el INFOCOOP y no del desarrollo de turismo rural comunitario. Por ejemplo, del año 2012 al 2016, COOPRENA recibió 14 contrataciones administrativas del mismo INFOCOOP. Además, su fuente principal de ingresos provenía de los créditos que daba a las cooperativas afiliadas con fondos del INFOCOOP. Estos créditos se otorgaban con un margen de intermediación del 6%. Es decir que si el financiamiento se los hubiese brindado el instituto directamente, las cooperativas hubieran podido contar con tasas menores. COOPRENA R.L. nunca pagó la inversión del INFOCOOP (como era su deber) e incluso en 2014 recibió un crédito por \$65 millones del Fondo de Autogestión siendo Rómulo León el Director Ejecutivo de la Comisión de Autogestión y a su vez el presidente del COOPRENA R.L.

III.2.8 AGROATIRRO R.L., un alto riesgo social

En el año 2003 INFOCOOP se asoció por primera vez en su historia a un organismo cooperativo, con el fin de generar progreso social para los cantones de Turrialba y Jiménez. Así se compró el Ingenio Azucarero Atirro gracias a una inversión del Instituto de casi \$315 millones por concepto de participación asociativa y coinversión.

Hoy el Ingenio está quebrado y en cobro judicial por parte del INFOCOOP, con deudas que superan los \$5.500 millones solo al Instituto. El gerente del este consorcio en los últimos cuatro años es el señor Jesús Villalobos, quien a su vez fungía como presidente de CONACOOOP. Múltiples informes revelaron en el pasado graves deficiencias operativas y financieras, sin que las autoridades del INFOCOOP tomaran a tiempo medidas correctivas.

III.2.9 CARNICOOOP R.L. nebulosa contable

En el año 2012 INFOCOOP dio un crédito por \$200 millones a esta cooperativa de San Carlos para adquirir un terreno donde instalarían un matadero. Según denunciaron en la Junta Interventora y en el Juzgado los actuales dirigentes de la entidad, el ingreso nunca se registró en la contabilidad de la cooperativa y la inscripción notarial figura por un monto mucho menor, lo que sin duda representa

una irregularidad. Según demostró la Auditoría Forense, en ese año CARNICOOP R.L. tenía pérdidas significativas que no la facultaban como sujeta de crédito del INFOCOOP, pero aun así, el crédito fue otorgado.

III.2.10 COOPEPOÁS R.L., antesala de la quiebra

El 30 de abril del 2012 se aprueba un crédito a COOPEPOAS R.L. por un monto de ¢170 millones solicitado por el señor Luis Ángel Soto Vargas, quien ocupaba al mismo tiempo la gerencia general de la cooperativa y luego ocupó el puesto de Vicepresidente dentro del CONACOOOP. Siendo directivo del CONACOOOP tenía una relación directa con quienes ocupaban la representación en el INFOCOOP dado que estos últimos son elegidos por el plenario del Consejo y en la práctica responden a los que dictan en el directorio de CONACOOOP.

En el estudio del crédito, dentro del análisis del proyecto, se manifiesta que COOPEPOÁS R.L. dispone de un contrato de arrendamiento en una finca y que desea construir allí un proyecto ecoturístico. El estudio señaló varias debilidades. Entre ellas que el proyecto de inversión no incluía la compra de la finca que pertenecía a un tercero no asociado. Además, la cooperativa no contaba con el flujo de caja necesario para cubrir amortizaciones del nuevo crédito y solo estaría en la capacidad de cubrir la carga financiera. Por estas razones, la comisión de crédito el día 26 de abril del 2012 recomienda incluir una condición previa y posterior para que el consejo de administración de la cooperativa revise el contrato de arrendamiento firmado que tenía un plazo de 15 años con opción de prórroga.

Sin embargo el 30 de abril del 2012 se aprueba el crédito por unanimidad, y no se realiza ningún análisis de la situación ni de los riesgos asociados. En lugar de presentar como garantía la propiedad donde se ubicaba el proyecto, la cooperativa ofrece como garantía para el crédito dos fincas ubicadas en El Silencio de Quepos que, tomando un 90% de su valor aproximado, suman ¢154 millones, lo cual no era suficiente para cubrir el crédito. Además, esas fincas ya respaldaban dos créditos anteriormente otorgados lo que disminuía aún más la calidad de estas como garantía hipotecaria.

De acuerdo con el informe SC-1275-08-2013 elaborado por el área de Supervisión Cooperativa, que sirvió de apoyo para el estudio de la Auditoría Forense, COOPEPOÁS R.L. presentaba una situación financiera difícil ocasionada por una deficiente gestión de cobro, también teniendo problemas de liquidez y solvencia atentando contra el principio de negocio en marcha, además de que la cooperativa realizaba operaciones con personas no asociadas y sin el permiso otorgado por el INFOCOOP.

III.2.11 Nombramiento de auditor interno

En relación con el debilitamiento del proceso de contratación de personal, la auditoría forense menciona en el informe de hallazgos el caso del proceso de nombramiento del señor Guillermo Calderón Torres, quien fue nombrado en el cargo de Auditor Interno después de un concurso realizado en el año 2014. En ese concurso, el área de Desarrollo Humano y la comisión calificadora otorgaron una calificación de 95 puntos al señor Calderón Torres. Según KPMG, la calificación del señor Calderón Torres debió haber sido de 60 puntos, es decir que ni siquiera debió alcanzar la condición de elegible.

La comisión calificadora nombrada por la Junta Directiva estaba integrada por Gerald Calderón Sánchez, Luis Delgado González y el Director Ejecutivo a.i. Ronald Fonseca Vargas. Calderón es nombrado en la sesión 4005 de Junta Directiva donde obtiene los votos justamente por ser el que tiene más puntaje. Llama la atención que uno de los directivos que estuvo en la comisión votó en contra y el otro votó por Calderón “por ser quién tenía más apoyo”.

En el análisis que hace KPMG sobre el expediente de la contratación se observan varias irregularidades. Entre ellas, las más graves:

- a- Una certificación de la compañía Consultores Internacionales y Capacitación Interamericana GCT, S. A. (CICAI) como parte de los documentos para valorar la experiencia del señor Guillermo Calderón Torres como jefe de auditorías internas. Sin embargo, el señor Calderón figura como Director General y apoderado generalísimo sin límite de suma, al momento del concurso público.
- b- En dicha certificación se hace referencia a los trabajos de asesoría y consultoría para au-

ditorías internas del sector público costarricense pero no a experiencia en jefaturas. Sin embargo se le otorgan los 15 puntos posibles de experiencia como Jefe de Departamentos de Auditoría.

c- Existen dos certificaciones adicionales de experiencia docente y laboral emitidas por la señora esposa de Calderón en su calidad de coordinadora de Capacitación del CICAÍ.

d- Se le asignan 20 puntos correspondientes a experiencia en administración pública. No obstante, el señor Calderón había laborado únicamente por un plazo de 1 año y 6 meses en el sector público. Los demás puntos fueron reconocidos por haber servido como asesor o como auditor externo en instituciones públicas, pero no como servidor público.

Las anteriores causas descritas, en conjunto con otras adicionales informadas por la auditoría forense, describen múltiples irregularidades en la designación de un puesto tan importante para el sistema de control interno como es el puesto de Auditor Interno del INFOCOOP.

III.2.12 Contratación irregular a URCOZON R.L.

Las contrataciones con esta unión cooperativa fueron por montos aproximados de ₡13 millones tanto para el 2014 como para el 2015. En este caso, en el año 2014 para que URCOZON R.L. fuera contratado por INFOCOOP, el señor Geovanny Villalobos Guzmán, presidente del Consejo de Administración de la misma cooperativa certifica los títulos del señor Luis Alberto Corella Montes; y para el año 2015 a la fecha de apertura de la contratación, el Señor Villalobos ocupaba el puesto de Vicepresidente del Consejo de Administración de URCOZON R.L., a la vez que fue elegido como vocal I en la Junta Directiva del INFOCOOP, representando al movimiento cooperativo, lo que evidencia un aparente conflicto de intereses claramente estipulado en la Ley contra el Enriquecimiento Ilícito.

Este ha sido un resumen de algunos hallazgos de la Auditoría Forense. El documento integral se puede consultar en www.infocoop.go.cr, pestaña de la Junta Interventora.



IV MODERNIZACIÓN ESTRATÉGICA Y REFORMA INSTITUCIONAL

El INFOCOOP es una entidad que ha recibido por 45 años una suma considerable de fondos públicos y de apoyo técnico nacional e internacional. Si bien es cierto esto ha permitido el desarrollo de competencias y recursos para el fomento cooperativo únicos en el país y en la región, el Instituto presenta serias deficiencias en su funcionamiento. Es obvio que los manejos irregulares, la politización de las decisiones que debieron ser técnicas, la contratación por nepotismo y cooptación, y muchos otros vicios, han actuado en menoscabo de la eficacia y eficiencia del instituto.

Señales inequívocas del deterioro de la capacidad del INFOCOOP para innovar y responder a las necesidades del fomento cooperativo del país hay muchas. Entre otras nos permitimos citar su incapacidad para apalancarse y multiplicar su capacidad financiera; la distribución de sus gastos en personal que orientan 60% para el funcionamiento del INFOCOOP y solo 40% para atender a las cooperativas; la ausencia de las investigacio-

nes y del conocimiento interno en la toma de decisiones de la Junta Directiva; el nivel de salarios con respecto a los resultados si se compara con otras entidades públicas como PROCOMER; el estado de las tecnologías y sistemas de información pese a un gasto anual multimillonario y por último, los numerosos caso de irregularidades que hoy en día están siendo investigados por la Fiscalía.

La modernización del INFOCOOP es un proceso de transformación que pretende eliminar vicios y malas prácticas así como promover la excelencia, el compromiso y el rigor técnico en cada uno de los gestos necesarios para tener un fomento cooperativo de calidad mundial. En este apartado haremos un resumen de lo que ha sido el proceso de modernización del instituto bajo el mando de la Junta Interventora, destacando cronológicamente los aspectos más importantes así como el rigor técnico con el que se ha actuado.

IV.1 EXPLICACIÓN GENERAL DEL PROCESO

La modernización del INFOCOOP fue promovida desde el inicio de la Intervención como una necesidad para cumplir con la misión definida en el artículo 5 del decreto de intervención. De esta manera, la Junta Interventora y la administración han trabajado de forma continua y sistemática, respetando al pie de la letra la normativa y los lineamientos emitidos por MIDEPLAN. Lo que se ha buscado es aplicar a la realidad de una organización pública, técnicas e instrumentos novedosos, para satisfacer las demandas de los habitantes del país, a través de modernos servicios que permitan responder a los distintos retos y necesidades actuales del sector cooperativo. Con ello se pretende que la institución aproveche sus 45 años de experiencia y genere un mayor valor de los servicios que brinda y que lleguen a más personas.

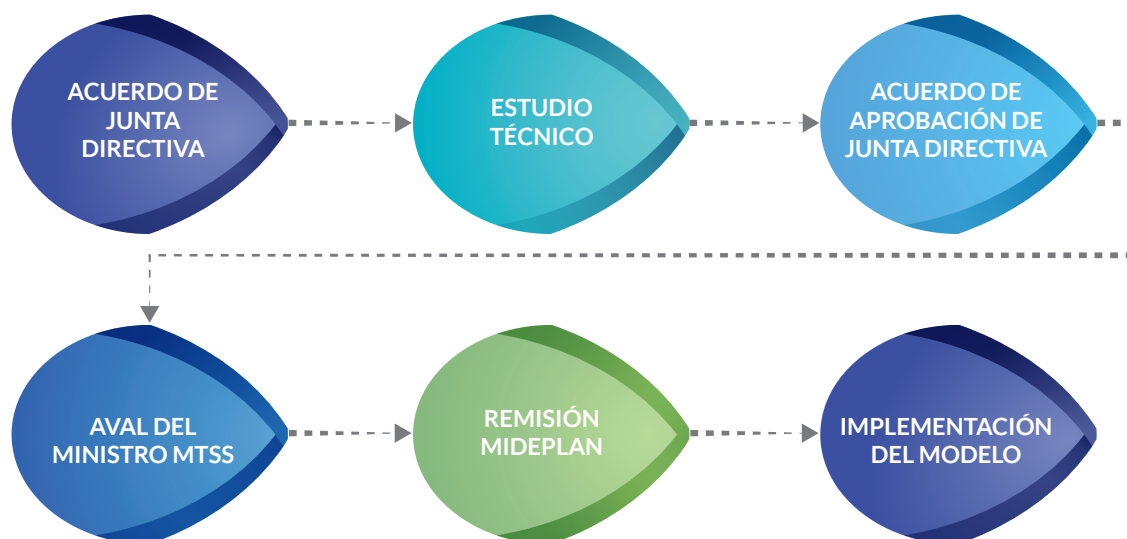
Para este proceso se conformó una comisión integrada por tres miembros de la Junta Interventora: Luis Felipe Arauz Cavallini, Luis Emilio Cuenca

Botey y Omar Bolaños Morera. Ellos lideraron el esfuerzo desde Junta Interventora y trabajaron en la propuesta de reestructuración en conjunto con la Dirección Ejecutiva y Desarrollo Estratégico, departamento que lideró desde la administración. Además, se contrató a un proveedor para conocer la situación actual institucional, otro proveedor que brindó servicios de asesoría con respecto a la modernización de la institución y un último proveedor que dió apoyo en lo que se refiere al ámbito legal.

El proceso de modernización ha seguido al pie de la letra las directrices de MIDEPLAN y las mejores prácticas en este tema. Por esa razón pudo pasar sin problemas los diferentes filtros y aprobaciones necesarias tanto en el MTSS como en MIDEPLAN. Para ejemplificar de una mejor manera el proceso de la reorganización, se presenta el siguiente diagrama:

Diagrama 1

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN



Como se explica en el diagrama 1, la modernización comenzó con un acuerdo de Junta cuyo fundamento radicó en la propia misión de la Junta Interventora según el decreto que le da sustento jurídico. Inmediatamente se procedió a realizar un diagnóstico apegado a lineamientos que establece en Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y cuyo soporte es doble: una amplia consulta con las partes interesadas; un examen técnico riguroso hecho por expertos externos.



En ese sentido, subrayamos que es la primera vez que se hace una consulta tan amplia para implementar una modernización en el INFOCOOP. Esto por cuanto se realizaron consultas con cooperativistas y público externo e interno. Las consultas a los cooperativistas fueron hechas por la propia administración y la junta interventora en amplios foros regionales por todo el país entre julio y agosto de 2017.



Además, también se llevaron a cabo por un ente externo y calificado como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), quién consultó a cooperativistas, público interno y otros públicos externos. Resaltamos que el IICA ha participado en procesos similares en otras instituciones como el INDER, el Consejo Nacional de Producción y SEPSA. Además del IICA, se contrató a la firma Tatum Global Consulting con el fin de desarrollar la oferta de valor del instituto así como los procesos asociados a esta última.

Es importante destacar que el servicio brindado por el IICA, fue realizado sin costo alguno y con resultados de excelente calidad técnica. Esto fue posible por la intermediación del Ministro Arauz.



IV.2 DETALLES DEL DIAGNÓSTICO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MODERNIZACIÓN

La modernización ha tenido dos elementos fundamentales: un enfoque de procesos del cual se orienta la nueva estructura organizacional; una propuesta de generación de Valor Público con la cual se orienta a la institución hacia una gestión por resultados e impacto. Se trata de un cambio de paradigma importante en cual destacan los siguientes objetivos:

- Cumplir con la misión y marco jurídico.
- Fortalecer la rectoría sectorial.
- Simplificación de trámites.
- Mejorar indicadores y evaluación.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Mejorar plataforma tecnológica.
- Mejorar el impacto local.

En el proceso de apoyo del IICA y Tatum se incluyó el análisis de insumos considerados críticos como lo fueron:

1. Análisis actual de procesos del Infocoop.
2. Foros con cooperativistas tanto regionales como sectoriales.
3. Informes de evaluación de desempeño.
4. Informes de Autoevaluación.
5. Diagnóstico integral del IICA.
6. Análisis de las guías de MIDEPLAN.
7. Informe anual de resultados de los últimos tres periodos.
8. Informe de clima organizacional.
9. Manual de puestos.
10. Plan estratégico 2013-2017.
11. Presentación IGI – Gerencias, de los últimos tres periodos.
12. Informes de la CGR.

13. Políticas de crédito, participaciones asociativas y código de ética.

14. Informe de situación de la reorganización integral administrativa del INFOCOOP 2007-2012.

15. Visión de Macroprocesos.

16. Consulta digital a funcionarios en la cual participaron 60 personas.

17. Estudio sobre cargas de trabajo.

18. Ley 4179 de la Creación del INFOCOOP.

19. Consulta con partes interesadas: organizaciones con las cuales el INFOCOOP mantiene convenios activos, o bien organizaciones con potencial de trabajo interinstitucional con el Infocoop.

20. Estudios de redes cooperativas en las regiones de Los Santos, San Carlos y Occidente, elaborados por el Programa de Estado de la Nación del CONARE.

21. Diagnóstico realizado por el Estado de la Nación referente a cómo debería articularse el INFOCOOP para actuar activamente en el Sistema de Banca para el Desarrollo.

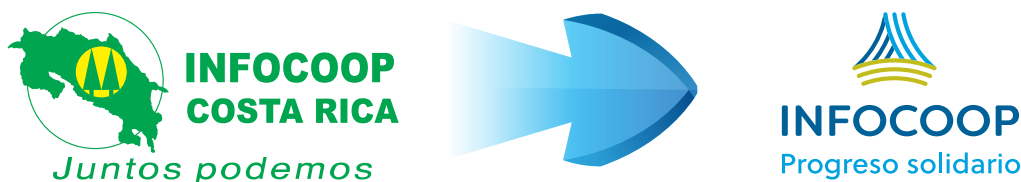
22. “Benchmarking” con organizaciones nacionales como PROCOMER e internacionales como el INACOOOP de Uruguay y la Federación de Cooperativas Agroalimentarias de Cataluña, España.

Después del diagnóstico el IICA acompañó al INFOCOOP en el proceso de visionamiento estratégico para lo cual se trabajó en un Modelo de Gestión por Resultados. Esto consiste en un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone mayor énfasis en los resultados que en los procedimientos. En este tipo de esquema interesa la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas pero siempre sujetas a dar respuestas ciertas y contundentes a las siguientes interrogantes: ¿qué se hace?, ¿qué se logra? y ¿cuál es su impacto en el bienestar de la población?

Además de esto, con la contratación de Tatum Global, se inició la elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones. Esta empresa generó un primer avance en su trabajo integrando los diferentes componentes de la etapa diagnóstica llevada a cabo en los meses anteriores y elaboró un primer mapeo de procesos institucionales en función de las necesidades identificadas.

Se destaca dentro de su análisis las siguientes conclusiones: primero, los procesos institucionales actualmente no son claros y no siguen la estructura estipulada por MIDEPLAN. Segundo, la falta de claridad en los procesos se agrava por el marco normativo vetusto e incompleto. En efecto, la ley tiene cerca de 50 años y no está respaldada por ningún reglamento. Por otro lado, y como tercer conclusión relevante, la empresa destaca que no existe un diccionario de competencias en la institución

lo que impide sistematizar el conocimiento acumulado y promover el desarrollo de competencias en el personal del instituto. Cuarto, no se favorece una visión prospectiva y competitiva del sector. Esto está ligado a la politización del accionar del instituto así como a una cultura orientada en obtener beneficios del Estado y no capacidades empresariales. Como quinta conclusión, se apunta a la necesidad de contar con un modelo de atención integral a las cooperativas, donde el crédito no sea la variable principal sino el fortalecimiento social y empresarial de las entidades. Por último, se señala que los indicadores disponibles en los informes de gestión no muestran el reto del INFOCOOP como dinamizador del sector. Es decir que la brecha entre los indicadores de desempeño y la misión del instituto es amplia, lo que hace suponer que no hay un alineamiento entre misión, visión y gestión.



Como parte de la Modernización, INFOCOOP renovó su imagen gráfica institucional. Para ello se hizo un evento de lanzamiento el 20 de febrero de 2018, donde además se celebró el 45 Aniversario de la organización.



IV.3 CONVENIOS Y ALIANZAS

En el periodo de intervención la Junta Interventora ha aprobado tres convenios y promovido diversas alianzas importantes en el marco de una visión centrada en potenciar encadenamientos con entes públicos y privados. Los convenios suscritos son:



Entidad(es)	Propósito
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)	Apoyar el proyecto del Mercado Chorotega, así como otros mercados regionales.
Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)	Promover el enfoque de género dentro del INFOCOOP y hacia el sector cooperativo, de cara a una certificación en ese sentido.
Instituto Costarricense de Educación Radiofónica (ICER) y CENECOOP R.L.	Divulgar el cooperativismo entre los jóvenes y aprovechar los recursos de comunicación disponibles.



Asimismo, se han estrechado los vínculos con los Ministerios de Vivienda, Trabajo, Agricultura, Obras Públicas y Cultura, principalmente, para promover iniciativas conjuntas. También hoy la relación es muy cercana o se está promoviendo con INDER, CNP, PROCOMER, ICAFE, BANCA DE DESARROLLO, SINART, INCOPESCA, MUNICIPIOS y UNIVERSIDADES, entre otras.

IV.4 ESTADO ACTUAL DEL PROCESO

Mediante el oficio MTSS-DMT-Of-231-2018, el ministro de Trabajo y Seguridad Social remitió respuesta al estudio técnico de la modernización del INFOCOOP, dando así su aval para la aprobación por parte de MIDEPLAN. Con este aval, el estudio técnico pasó bajo la revisión del área de Modernización del Estado del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Luego se recibió la carta de aprobación de la reorganización por parte del MIDEPLAN (oficio DM-221-18), y la Junta Interventora en la sesión del viernes 18 de mayo tomó el acuerdo para la implementación de la Modernización.

Además, la firma Consultora Tatum Global, ya culminó con los manuales de procesos, donde se puede recalcar que la estructura organizacional vigente, establecida desde la última reorganización del año 2010, no cuenta con manuales de procesos; por ello esto se constituye como un logro significativo de este proceso de modernización, pues es un elemento fundamental para lograr una gestión institucional para resultados, basada en procesos y enfocada a la generación de valor público.

Este proceso no contempla un aumento del personal, ya que no incluye creación de nuevas plazas.

Además, el manejo de las problemáticas ligadas al recurso humano se desarrolla con absoluto profesionalismo y apego a la legalidad.

Es importante señalar que si bien la Modernización del INFOCOOP es necesaria, hay grandes problemas que no se pueden solventar por esta vía, toda vez que devienen de sesgos en la Ley de Cooperativas 4179. A la luz de ello, la Junta Interventora conformó una Comisión Especial que está trabajando en la propuesta de una nueva ley de cooperativas, que no solo subsane las deficiencias en los organismos rectores, sino también permita mejores esquemas de desarrollo para el sector cooperativo. Se espera que este proyecto quede disponible en un plazo no mayor de dos meses.

Finalmente, durante el proceso de Intervención el INFOCOOP nunca ha interrumpido sus servicios de promoción, asistencia técnica, educación, financiamiento y supervisión cooperativa. En ese sentido, se continúa trabajando en torno al Plan Operativo Institucional, así como al mejoramiento de los grupos precooperativos y cooperativos.



CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN FINAL

La intervención del INFOCOOP marcará sin lugar a dudas un hito en la historia de la administración pública en Costa Rica. El espíritu de nuestro trabajo ha sido el de combinar la lucha a favor de la probidad con el imperativo de la eficiencia y la reforma del Estado. Con este espíritu hemos actuado con decisión y valentía para enfrentar tanto las labores corrientes del instituto como aquellas que nos encomendó el Consejo de Gobierno en el decreto de Intervención.

El trabajo arduo ha rendido sus frutos. Hoy tenemos un INFOCOOP en vías de Modernización, consciente de su realidad financiera y capaz de trabajar para todo el sector cooperativo sin que se haga ningún distingo con respecto a las relaciones de las cooperativas con la política nacional o del sector. Además, las irregularidades por las cuales se intervino el INFOCOOP fueron ampliamente documentadas y no dudamos en afirmar que el proceso de intervención ha sido clave en el proceso de investigación penal que lleva la fiscalía. En esto es muy importante hacer hincapié en la capacidad que se puede tener desde la vía administrativa para apoyar a la vía judicial. Quiénes han adversado este proceso argumentando que la vía judicial es la única legítima y suficiente para investigar y generar las condiciones para buscar la verdad real y establecer responsabilidades, se equivocan. Controlar la vía administrativa y ponerla al servicio de la lucha contra la corrupción y la impunidad permite resultados importantes. Es incorrecto pensar que el poder judicial tiene la capacidad instalada y los recursos para resolver casos de corrupción com-

pleja sin colaboración de los jerarcas de la administración pública.

Con respecto a las irregularidades encontradas y a los hallazgos que sugieren una gran cantidad de potenciales delitos en la institución, es menester que se entienda y se analice el carácter sistémico y sus causas. En efecto, en el análisis hecho por la Auditoría Forense así como por la Junta Interventora, destaca la necesidad de cambiar la ley de asociaciones cooperativas para poder evitar que situaciones como las denunciadas vuelvan a ocurrir. Lo sucedido en el INFOCOOP los últimos diez años es fruto de un ecosistema de fomento del cooperativismo enfermo y anacrónico. No se debe olvidar que es el CONACOOOP quién ha puesto a 4 de los 7 miembros de la Junta Directiva del instituto durante sus 45 años de vida. Un CONACOOOP desfasado, cuestionado, que no logra ni siquiera garantizar que las elecciones cooperativas sean percibidas como justas y transparentes. En el ecosistema de fomento se ha sobredimensionado la parte política y se les ha dado el poder a los dirigentes de CONACOOOP de controlar los créditos a su base política así como los demás servicios, entre ellos la supervisión. Los conflictos de interés inherentes a la ley son ejemplificados de forma clara por la obligación legal de la Junta Directiva del INFOCOOP de aprobar los créditos. Es decir, el órgano político, el menos competente, es el que aprueba la salida de recursos hacia quiénes son potencialmente su base electoral.

Por todas las deficiencias de la ley que llevan a múltiples conflictos de interés así como por la ausencia de garantías en el desarrollo de las elecciones del CONACOOOP, recomendamos al Consejo de Gobierno ampliar la intervención de forma indefinida hasta tanto no se apruebe una reforma general de la Ley de Asociaciones Cooperativas 4179 que dote al ecosistema de fomento cooperativo del país de herramientas modernas de fomento y supervisión, de una clara definición y separación de roles entre la política cooperativa y la gestión del fomento cooperativo así como de procesos de selección de representantes que garanticen la equidad de género. Sobre este último punto, recomendamos al Consejo de Gobierno que mantenga por lo menos a tres mujeres en la Junta Interventora y ojalá que nombre a cuatro mujeres para marcar un hito histórico en términos de género en el INFOCOOP.

Por último, queremos destacar que, pese al daño que un grupo pequeño de dirigentes y funcionarios públicos le hicieron al ecosistema de fomento cooperativo, el cooperativismo sigue siendo un movimiento social y empresarial fuerte. El cooperativismo representa a un millón de costarricenses, mujeres y hombres, de gran honradez y compromiso por la patria. Por esta razón, urge que el Gobierno de la República en alianza con la Junta Interventora promuevan el cambio en la ley de asociaciones cooperativas y sigan fomentando este tipo de empresas como parte fundamental de su plan nacional de desarrollo.