



**INFOCOOP
COSTA RICA**

Instituto Nacional de
Fomento Cooperativo
Juntos podemos



Plan Operativo Institucional 2015

Copilado por:
Desarrollo Estratégico

Setiembre, 2014

CONTENIDO

CONTENIDO	1
Presentación	3
Introducción.....	4
Capítulo 1: Panorama Institucional	7
Marco conceptual.....	7
Estructura Organizativa.....	7
Programa Cooperativo y Administrativo	8
Organigrama Presupuestario INFOCOOP.....	9
Organigrama INFOCOOP.....	10
Relación de puestos en INFOCOOP 2015	11
Capítulo 2: Entorno Internacional, Nacional y Cooperativo.....	18
Entorno Internacional	18
Entorno Nacional.....	22
Paradojas y desafíos en la economía nacional.....	30
Prioridades del entorno Cooperativo	36
Compromisos del Plan Nacional de Desarrollo.....	37
Oportunidades y necesidades de las y los cooperativistas costarricenses	37
Resumen de los principales retos institucionales	40
Capítulo 3: Marco filosófico institucional	43
OBJETIVO.....	43
MISIÓN:.....	43
VISIÓN:.....	43
Políticas Institucionales.....	44
Programas Institucionales	45
PROGRAMA COOPERATIVO	45
PROGRAMA ADMINISTRATIVO	46
Ética y valores Institucionales	47
Factores clave de éxito	47
Capítulo 4: Matrices, cronogramas y guías de verificación.....	49
Programa Cooperativo	49

Promoción	49
Educación y Capacitación	49
Asistencia Técnica	49
Supervisión Cooperativa	50
Financiamiento	50
Programa Administrativo.....	50
Aspectos estratégicos institucionales	50
Prioridades Institucionales.....	50
Objetivo estratégico institucional	52
Indicador de resultados.....	52
Anexos:.....	53
Anexo 1: MAPI y aprobación del Ministerio de Trabajo.....	53
Anexo 2: MAPSESI 2015 y aprobación del Ministerio de Trabajo.....	54
Anexo 3: Pronunciamiento de MIDEPLAN sobre inversiones del INFOCOOP.	55
Anexo 4: Programación estratégica a nivel de programa.....	56
Anexo 5: Plan de trabajo de Metas Institucionales Programa Cooperativo.....	61
Anexo 6: Plan de trabajo de Metas Institucionales Programa Administrativo	68
Anexo 7: Identificación de riesgos por meta.....	74
Anexo 8: Acuerdos interdepartamentales para la consecución eficiente de metas	75
Anexo 9: Presupuesto	77
Anexo 10: Plan auditoría interna	78
Anexo 11: Aprobación de Junta Directiva al POI 2015.....	79
Anexo 12: Guía Verificación Contraloría General de la República	80
Anexo 13: Información de las principales fuentes bibliográficas consultadas.....	87

Presentación

El Plan Operativo Institucional (POI) es el documento que reúne las acciones que el cuerpo directivo del INFOCOOP define para atender de mejor manera al movimiento cooperativo en su próximo año de gestión. Su elaboración requiere un conocimiento integral de las condiciones del entorno y una reflexión profunda para establecer las mayores prioridades y la mejor manera de atenderlas con los recursos disponibles.

El país no está ajeno a la coyuntura económica y política internacional, reflejados en la fuerte contracción en los principales indicadores de empleo, producción tanto en Latinoamérica, Zona Europea, y Medio Oriente; los temores de la prolongación de los conflictos bélicos en diferentes puntos del planeta nos han de afectar directa e indirectamente. Dado que nuestros principales socios comerciales destinarán más recursos a sus economías o repeler los riesgos de los conflictos, con una posible menor inversión en estas zonas.

Pese a ese oscuro panorama, los funcionarios del INFOCOOP ven con optimismo el horizonte del movimiento cooperativo, como una alternativa de asociación, que logra el bienestar de las personas, promueve su desarrollo en todos los planos, y mejora las condiciones de las zonas geográficas de influencia, con impacto en el empleo, desarrollo de habilidades productivas y mejora en los indicadores sociales.

El Gobierno de la República, después de pocos meses de iniciada una nueva administración, propone el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, mismo que se dará a conocer durante el mes de noviembre, no obstante el INFOCOOP ha participado en los procesos de formulación relacionados con el Sector Trabajo, en talleres con los Ministerios de Trabajo y Planificación en los que se han divulgado los ejes sobre los que la Administración basará dicho plan.

El movimiento cooperativo continúa siendo clave en actividades productivas, cuyos artículos forman parte del consumo diario de la mesa de los ciudadanos, y contribuyente de las exportaciones de bienes y servicios que resultan estratégicos en nuestro comercio exterior: café, lácteos, aceite de palma, servicios compartidos, tecnologías de información, entre otros.

Por su parte el Plan Operativo Institucional fungirá como articulador de los retos que se tienen para el 2015, como lo son la colocación de los recursos obtenidos mediante el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), nuevas alternativas de financiamiento, el seguimiento a los resultados del Censo Cooperativo 2012 y por supuesto, el fomento del cooperativismo en sectores estratégicos conforme los acuerdos del XII Congreso Nacional Cooperativo. No podemos obviar que se han adquirido compromisos dentro de los alcances del Plan Nacional de Desarrollo propuesto.

Introducción

Las metas del INFOCOOP para el año 2015, se han determinado después de un proceso en el que consecuentes con el Plan Nacional de Desarrollo, lo que manifiestan día a día las organizaciones cooperativas, así como la lectura del entorno internacional y nacional, la Institución establece de forma responsable y retadora las acciones que puede realizar para contribuir de la manera más efectiva al desarrollo del movimiento cooperativista.

El POI 2015 en su formulación se han seguido los lineamientos y normas de los entes reguladores y fiscalizadores de la Administración Pública. Así mismo, la participación de los responsables de los diferentes departamentos de la Institución, quienes a partir de reuniones de trabajo perfeccionaron integralmente las propuestas para el cumplimiento de los fines institucionales de cara al próximo año.

Así mismo el POI 2015 se formula dentro del marco establecido en el Plan Estratégico Institucional 2013-2017, y la correspondiente relación institucional programática establecida por el Plan Estratégico del CONACCOOP.

En el documento se presentan los retos Institucionales y el compromiso con la sociedad de mejora continua y velar por una Costa Rica cooperativa más justa, inclusiva y democrática. Éste contiene la misión y visión del INFOCOOP, así como el diagnóstico que destaca las necesidades más apremiantes del sector cooperativo y las acciones que se emprenderán para solventarlas.

En la participación en los diferentes foros, actividades desarrolladas por funcionarios del Poder Ejecutivo se ha destacado la confianza de que las organizaciones bajo el modelo de asociaciones cooperativas resulten en la punta de lanza de las políticas públicas, en particular las relacionadas con la empleabilidad y la movilización social.

Para dar respuesta a estas inquietudes es imprescindible la identificación de los problemas, carencias o necesidades de la sociedad y la economía. Respuesta que no se logra sin el conocimiento de las propias cualidades y valores y campo de acción desde los cuales se logre incidir positivamente en las carencias detectadas en el entorno.

Si bien no hay acuerdo unánime sobre los principales problemas de la sociedad, esa falta tiene que ver más con el marco conceptual que se utiliza y con el nivel en el que se realiza el análisis. En general los profesionales, en sus estudios, han utilizado más un enfoque orientado hacia temas estructurales como los distributivos, los de empleo, o bien temas más técnicos como medidas cambiarias o políticas monetarias.

En la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 han de destacar tres pilares sobre los que se espera una fuerte participación ciudadana e impacto regional y local.

1. Impulsar el crecimiento económico y generar más y mejores empleos.
2. Reducir la desigualdad y eliminar la pobreza extrema.
3. Luchar contra la corrupción y por el fortalecimiento de un Estado transparente y eficiente.

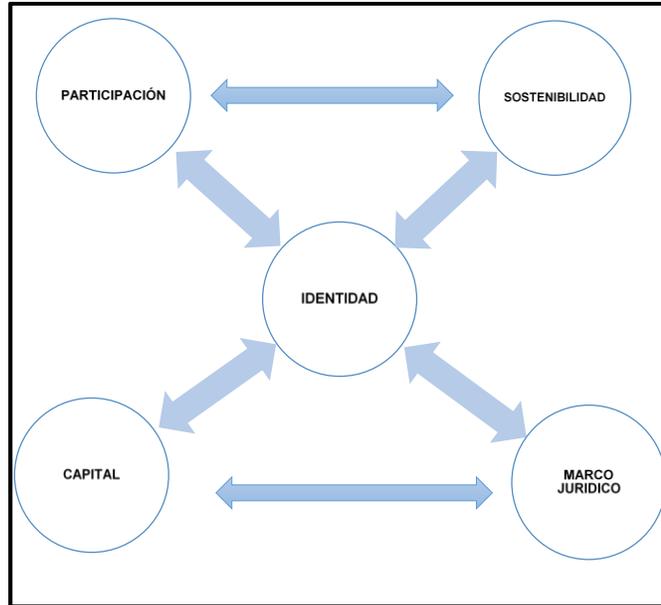
En las mesas de trabajo que ha desarrollado el INFOCOOP se ha considerado como norte de su accionar los pilares de los numerales uno y tres. Los esfuerzos participativos para dar impulso a nuevos emprendimientos productivos que resulten en cadenas de valor con impacto en las zonas de menor desarrollo social. No hay duda que con respecto al pilar número dos la participación del Instituto ha de ser indirecta en tanto mejoren las habilidades y capacidades de las personas y estas se integren en actividades productivas, bajo el modelo cooperativo. En cuanto al pilar tres la institución responde con informes de gestión publicados con oportunidad, sus métodos de contratación participativos del mayor número de oferentes y con estricto apego a las leyes y normas que rigen la contratación administrativa.

A continuación se presentan los temas que en el INFOCOOP se han identificado como prioritarios para el año 2015:

- Establecimiento de redes con sectores estratégicos en el cooperativismo nacional e internacional.
- Seguimiento a los resultados del Censo Cooperativo 2012, destacando en materia de integración y nuevas generaciones de cooperativistas.
- El presupuesto para colocaciones de crédito podría verse afectado por la reducción prevista en las utilidades de los bancos comerciales del Estado.
- La concentración de la cartera crediticia en sectores afectados por situaciones climáticas y fitosanitarias podrían representar riesgos para disponer de fondos para nuevos proyectos a financiar por parte del Instituto.
- Se consolidará el Sistema Nacional de Educación Cooperativa (SINECoop), además se continuará con el apoyo a las Participaciones Asociativas, a los sectores en crisis y a los proyectos innovadores.
- Por segundo año consecutivo el Instituto se ubicó entre las primeras cinco entidades públicas con mayor calificación en el Índice de Gestión Institucional de la Contraloría General de la República (IGI), lo que plantea impulsar los cambios y gestiones para mantener el nivel de calificación alcanzado.
- Proyecto década cooperativa: Este proyecto se conoce como el "Desafío del 2020" donde la Alianza Internacional de las Cooperativas (ACI por sus siglas en inglés) se propone que en el año 2020 el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado como:
 - El líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.
 - El modelo preferido por la gente.
 - El tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

Con 5 ejes estratégicos: Participación, Sostenibilidad, Identidad, Marco jurídico de apoyo y Capital.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015



En resumen el INFOCOOP se plantea mejorar y profundizar el impacto de sus acciones, atendiendo el marco legal que lo ampara considerando el límite que le impone las situaciones coyunturales.

Capítulo 1: Panorama Institucional

Marco conceptual

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo es la institución pública y descentralizada encargada de impulsar el desarrollo armónico del cooperativismo en nuestro país, a través de la Ley 5185 del 20 de febrero de 1973, que reformó la Ley 4179 del 22 de agosto de 1968, en donde se faculta su funcionalidad e independencia administrativa dentro de su estructura orgánica. El INFOCOOP cuenta con una Junta Directiva encargada de trazar la política del Instituto y velar por el cumplimiento de su fin público. Es el órgano de máxima jerarquía, está conformada por cuatro representantes del movimiento cooperativo y tres del Poder Ejecutivo, éstos últimos son representantes del Banco Nacional de Costa Rica, del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El INFOCOOP es parte del Estado costarricense y sus actividades sustanciales se encuentran enfocadas a contribuir en el desarrollo económico, social, cultural y democrático del país a través del cooperativismo. Todos sus servicios tienen como finalidad fomentar, promover, financiar, apoyar y divulgar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, para una mayor y efectiva participación de la población del país en el desenvolvimiento de la actividad económica-social para contribuir a crear mejores condiciones de vida para los y las habitantes.

En el INFOCOOP se cree firmemente en el valor de la equidad, la ayuda mutua y los beneficios de trabajar con responsabilidad para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los y las cooperativistas.

Estructura Organizativa

Las funciones del Instituto las establece expresamente la Ley No 4179 denominada Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, Título III, Capítulo I, Artículo 157. Dicho artículo indica no solamente las funciones de la Institución, sino también sus atribuciones.

Seguidamente se enuncian las funciones sustantivas del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo:

- Promover la organización y desarrollo de toda clase de asociaciones cooperativas.
- Fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones, para lo cual establecerá con preferencia cursos permanentes sobre doctrina, administración, contabilidad, gerencia y toda actividad educativa, que promueva un verdadero espíritu cooperativista nacional.
- Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas.

- Conceder crédito a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, percibiendo por ello, como máximo, las tasas de interés autorizados por el Sistema Bancario Nacional.
- Promover y en caso necesario participar, en la formación de empresas patrimoniales de interés público, entre las cooperativas, las municipalidades y entes estatales, conjunta o separadamente, tratando siempre de que en forma gradual y coordinada, los certificados de aportación pasen a manos de los cooperadores naturales.
- Promover la integración cooperativa tanto en el país como fuera de él, a fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo cooperativo.
- Realizar investigaciones en diferentes ramas cooperativas económicas y sociales, tendientes a ir diseñando un eficiente sector cooperativo en la economía nacional.
- Llevar una estadística completa del movimiento cooperativo nacional, mantener un activo intercambio de informaciones y experiencias entre todas las cooperativas y proporcionar a entidades nacionales e internacionales, información relacionada con el movimiento cooperativo nacional.
- Servir como organismo consultivo nacional en materias relacionadas con la filosofía, doctrina y modelos cooperativistas.
- Evacuar las consultas ordenadas por la Constitución Política sobre proyectos de ley que guarden relación con las asociaciones cooperativas.
- Revisar los libros de actas y contabilidad de todas las cooperativas y realizar un auditoraje por lo menos cada dos años, o cuando las circunstancias lo ameriten, o así lo soliciten sus cuerpos representativos.
- Ejercer todas las demás funciones, facultades y deberes que le corresponden de acuerdo con la ley y la naturaleza de su finalidad.

Programa Cooperativo y Administrativo

Para cumplir con las obligaciones establecidas por ley y atender las demandas del sector cooperativo, el INFOCOOP cuenta con dos programas: el de desarrollo cooperativo y el administrativo.

- 1- El objetivo del Programa Cooperativo es “brindar servicios integrales”, es decir, labores sustantivas llevadas a cabo por el INFOCOOP para contribuir con el sector cooperativo. Estos servicios son ejecutados a través de los departamentos de:

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

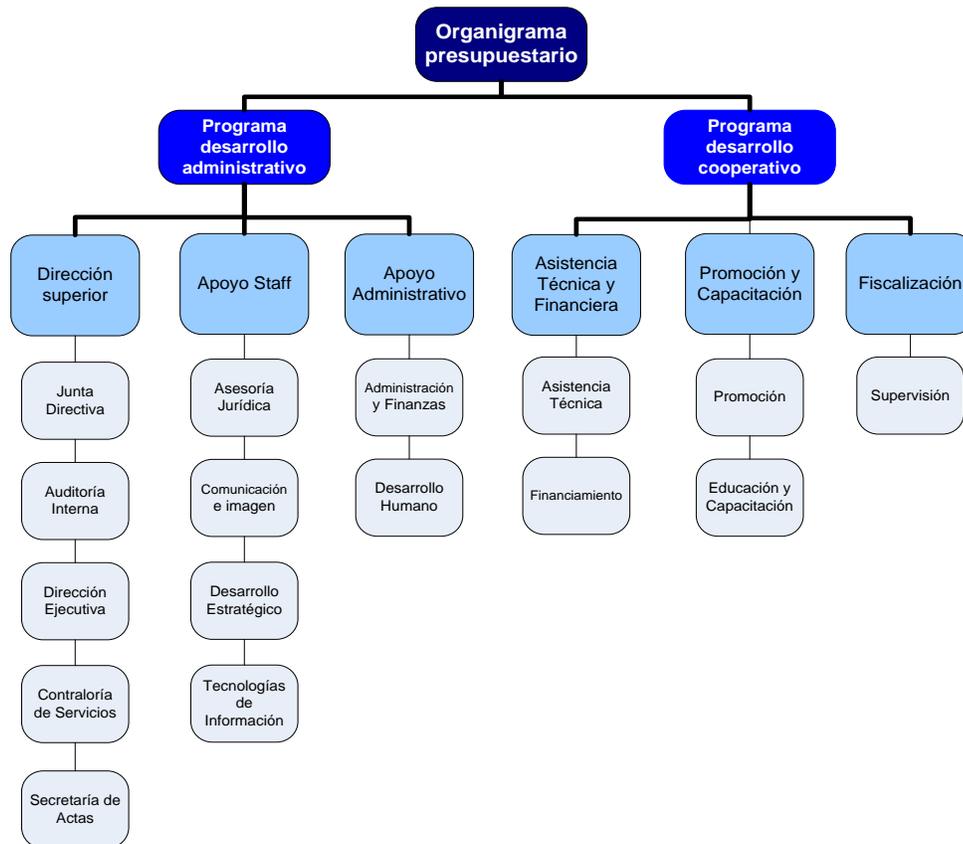
Promoción, Educación y Capacitación, Asistencia Técnica, Financiamiento, y Supervisión Cooperativa.

- 2- El Programa Administrativo, enmarca todas las funciones de los departamentos de apoyo institucionales, además brinda soporte integral a los departamentos del Programa Cooperativo.

Organigrama Presupuestario INFOCOOP

Se presenta a continuación la distribución presupuestaria del INFOCOOP de acuerdo con sus programas administrativo y cooperativo:

Organigrama presupuestario, INFOCOOP, 2015

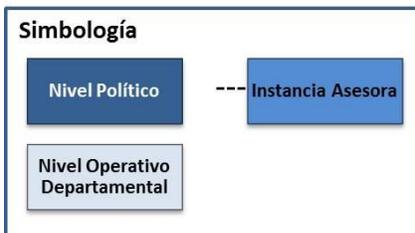
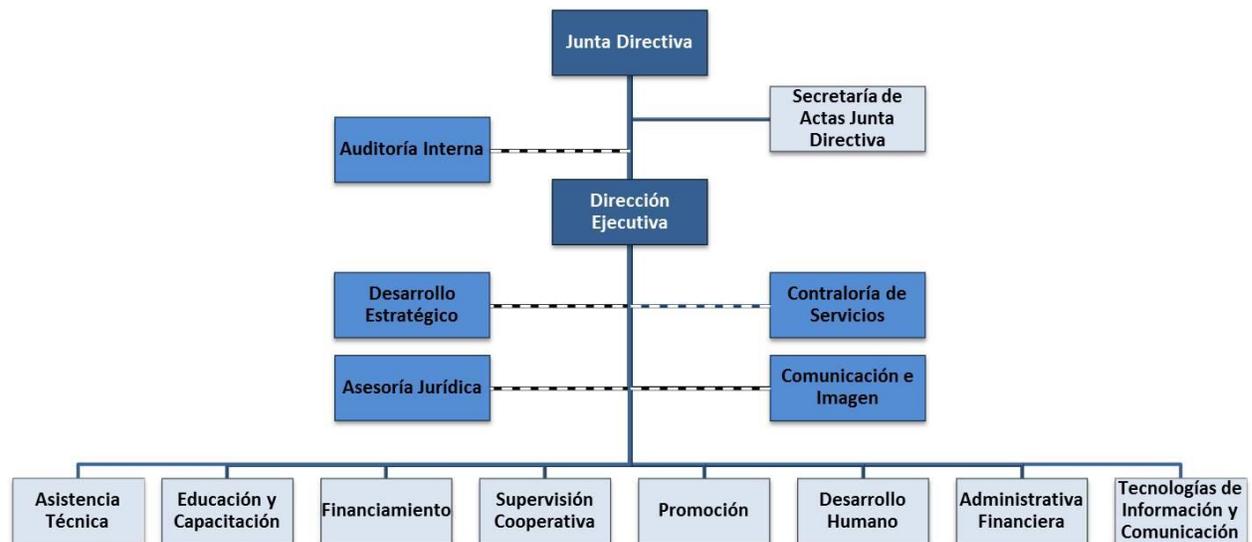


Fuente: Elaboración propia Desarrollo Estratégico

Organigrama INFOCOOP

Por otra parte, el organigrama institucional muestra la distribución de las distintas dependencias y sus relaciones directas e indirectas entre unidades. Éste se presenta a continuación:

Organigrama INFOCOOP, vigente para el 2015



Fuente: Elaboración propia Desarrollo Estratégico

Relación de puestos en INFOCOOP 2015

RELACION DE PUESTOS CONSOLIDADA								
PERIODO 2015								
En Colones								
1	2	3	4	5	6	7	8	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 01/01/2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3% I SEMESTRE 2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3% II SEMESTRE 2015	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2015	II SEMESTRE 2015
Profesional	Asesor Estratégico	Tiempo Completo	6	760.983	783.812	807.327	28.217.250	29.063.767
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	7	760.983	783.812	807.327	32.920.125	33.907.728
Administrativo	Asistente Administrativo (a)	Tiempo Completo	11	401.325	413.365	425.766	27.282.074	28.100.536
Profesional	Asistente de Confianza	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Nivel Técnico	Asistente Ejecutiva (o)	Tiempo Completo	11	605.132	623.286	641.985	41.136.873	42.370.980
Administrativo	Asistente en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	3	605.132	623.286	641.985	11.219.147	11.555.722
Administrativo	Asistente Financiero Contable	Tiempo Completo	5	437.291	450.410	463.922	13.512.292	13.917.661
Profesional	Auditor Asistente	Tiempo Completo	3	760.983	783.812	807.327	14.108.625	14.531.884
Profesional	Auditor de Sistemas	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Superior	Auditor Interno	Tiempo Completo	1	1.674.603	1.724.841	1.776.586	10.349.047	10.659.518
Profesional	Auditor Cooperativas	Tiempo Completo	5	760.983	783.812	807.327	23.514.375	24.219.806
Profesional	Auditor Supervisor	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Profesional	Contador	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Profesional	Contralor de Servicios	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Profesional	Custodia de Doc. Y Archivo	Tiempo Completo	1	605.132	623.286	641.985	3.739.716	3.851.907
Superior	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	2.438.424	2.511.577	2.586.924	15.069.460	15.521.544
Profesional	Ejecutiva en Desarrollo Humano	Tiempo Completo	3	760.983	783.812	807.327	14.108.625	14.531.884
Profesional	Ejecutivo en Asistencia Técnica	Tiempo Completo	10	760.983	783.812	807.327	47.028.749	48.439.612
Profesional	Ejecutivo en Capacitación y Educación	Tiempo Completo	5	760.983	783.812	807.327	23.514.375	24.219.806
Profesional	Ejecutivo en Comunicación	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	9	760.983	783.812	807.327	42.325.874	43.595.651
Profesional	Ejecutivo en Promoción	Tiempo Completo	7	760.983	783.812	807.327	32.920.125	33.907.728
Profesional	Ejecutivo en Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	3	760.983	783.812	807.327	14.108.625	14.531.884
Ejecutivo	Gerente Desarrollo Humano	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Asesoría Jurídica	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Estratégico	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Educación y Capacitación	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Financiamiento	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Promoción	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Supervisión	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Técnico	Operador de equipo Movil-Mensajero	Tiempo Completo	2	369.013	380.083	391.486	4.561.001	4.697.831
Profesional	Proveedor	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
Superior	Subdirector Ejecutivo	Tiempo Completo	1	1.901.662	1.958.712	2.017.473	11.752.271	12.104.839
Administrativo	Asistente Almacenamiento, Distribución y Control	Tiempo Completo	1	401.325	413.365	425.766	2.480.189	2.554.594
Técnico	Técnico en Financiamiento	Tiempo Completo	1	605.248	623.405	642.108	3.740.433	3.852.646
Técnico	Técnico en Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	605.248	623.405	642.108	3.740.433	3.852.646
Técnico	Técnico en Mantenimiento de Flotilla	Tiempo Completo	1	773.246	796.443	820.337	4.778.660	4.922.020
Profesional	Tesorero	Tiempo Completo	1	760.983	783.812	807.327	4.702.875	4.843.961
TOTAL			117	37.051.933	38.163.491	39.308.396	537.487.751	553.612.384
							1.091.098.144	
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión							527.645.713	
Otros incentivos salariales							145.779.742	
Retribución por años servidos							466.289.911	
Salario Escolar							173.143.703	
Decimotercer mes							190.888.672	
TOTAL							1.503.747.741	

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

RELACION DE PUESTOS PROGRAMA ADMINISTRATIVO PERIODO 2015 En Colones								
1	2	3	4	5	6	7	8	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 1/01/2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3%	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3%	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2015	II SEMESTRE 2015
Profesional	Asesor Estratégico	Tiempo Completo	6	760.984	783.814	807.328	28.217.287	29.063.805
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	3	760.984	783.814	807.328	14.108.643	14.531.903
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Administrativo	Asistente Administrativo (a)	Tiempo Completo	9	401.325	413.365	425.766	22.321.697	22.991.347
Profesional	Asistente de Confianza	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Técnico	Asistente Ejecutiva	Tiempo Completo	6	605.132	623.286	641.985	22.438.295	23.111.443
Técnico	Asistente Financiero Contable	Tiempo Completo	5	437.291	450.410	463.922	13.512.292	13.917.661
Profesional	Auditor Asistente	Tiempo Completo	3	760.984	783.814	807.328	14.108.643	14.531.903
Profesional	Auditor de Sistemas	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Profesional	Auditor Supervisor	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Profesional	Contador	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Profesional	Contralor de Servicios	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Profesional	Custodia de Doc. Y Archivo	Tiempo Completo	1	605.132	623.286	641.985	3.739.716	3.851.907
Profesional	Ejecutivo en Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	3	760.984	783.814	807.328	14.108.643	14.531.903
Técnico	Técnico en Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	605.132	623.286	641.985	3.739.716	3.851.907
Profesional	Ejecutiva en Desarrollo Humano*	Tiempo Completo	3	760.984	783.814	807.328	14.108.643	14.531.903
Administrativo	Asistente en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	3	605.132	623.286	641.985	11.219.147	11.555.722
Profesional	Ejecutivo en Comunicación	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Ejecutivo	Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Asesoría Jurídica	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Estratégico	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente Desarrollo Humano	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Servicio	Operador de equipo Movil-Mensajero	Tiempo Completo	2	369.012	380.082	391.485	4.560.988	4.697.818
Profesional	Proveedor	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Administrativo	Asistente Almacenamiento, Distribución y Control	Tiempo Completo	1	401.325	413.365	425.766	2.480.189	2.554.594
Técnico	Técnico en Mantenimiento de Flotilla	Tiempo Completo	1	773.246	796.443	820.337	4.778.660	4.922.020
Profesional	Tesorero	Tiempo Completo	1	760.984	783.814	807.328	4.702.881	4.843.968
Superior	Auditor Interno	Tiempo Completo	1	1.674.603	1.724.841	1.776.586	10.349.047	10.659.446
Superior	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	2.438.424	2.511.577	2.586.924	15.069.460	15.521.544
Superior	Subdirector Ejecutivo	Tiempo Completo	1	1.901.662	1.958.712	2.017.473	11.752.271	12.104.839
			65	27.979.260	28.818.638	29.683.197	293.159.309	301.953.829
							595.113.139	
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								266.716.346
Otros incentivos salariales								67.428.576
Retribución por años servidos								282.923.126
Salario Escolar								94.792.537
Decimotercer mes								111.757.529
TOTAL								823.618.114

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

RELACION DE PUESTOS PROGRAMA COOPERATIVO PERIODO 2015								
1	2	3	4	5	6	7	PROYECCION ANUAL	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 01/01/2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3% I SEMESTRE 2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3% II SEMESTRE 2015	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2015	II SEMESTRE 2015
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	4	760.984	783.814	807.328	18.811.524	19.375.870
Administrativo	Asistente Administrativa (o)	Tiempo Completo	2	401.325	413.365	425.766	4.960.377	5.109.188
Técnico	Asistente Ejecutiva (o)	Tiempo Completo	5	605.132	623.286	641.985	18.698.579	19.259.536
Profesional	Auditor de Cooperativas	Tiempo Completo	5	760.984	783.814	807.328	23.514.406	24.219.838
Profesional	Ejecutivo en Asistencia Técnica	Tiempo Completo	10	760.984	783.814	807.328	47.028.811	48.439.676
Profesional	Ejecutivo en Capacitación y Educación	Tiempo Completo	5	760.984	783.814	807.328	23.514.406	24.219.838
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	8	760.984	783.814	807.328	37.623.049	38.751.740
Profesional	Ejecutivo en Promoción	Tiempo Completo	7	760.984	783.814	807.328	32.920.168	33.907.773
Ejecutivo	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Educación y Capacitación	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Financiamiento	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Promoción	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.409
Ejecutivo	Gerente de Supervisión	Tiempo Completo	1	1.084.678	1.117.218	1.150.735	6.703.310	6.904.405
Técnico	Técnico en Financiamiento	Tiempo Completo	1	605.132	623.286	641.984	3.739.714	3.851.906
TOTAL			52	11.600.883	11.948.909	12.307.377	244.327.584	251.657.408
							495.985.005	
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								260.929.367
Otros incentivos salariales								78.351.166
Retribución por años servidos								183.366.785
Salario Escolar								78.351.166
Decimotercer mes								79.131.143
TOTAL								680.129.627

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

RELACION DE PUESTOS CLASE GERENCIAL PERIODO 2015 En Colones								
1	2	3	4	5	6	7	8	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 01/01/2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3% I SEMESTRE 2015	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 3% II SEMESTRE 2015	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2015	II SEMESTRE 2015
Profesional	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	2.438.424	2.511.577	2.586.924	15.069.460	15.521.544
Profesional	Subdirección Ejecutivo	Tiempo Completo	1	1.901.662	1.958.712	2.017.473	11.752.271	12.104.839
Profesional	Auditor Interna	Tiempo Completo	1	1.674.603	1.724.841	1.776.586	10.349.047	10.659.518
							37.170.778	38.285.901
OTROS INCENTIVOS:							75.456.679	
Restricción al ejercicio liberal de la profesión							49.046.850	
Otros incentivos salariales							7.633.410	
Retribución por años servidos							57.497.598	
Salario Escolar							14.888.082	
Decimotercer mes							15.802.878	
TOTAL							144.868.818	

COMPARATIVO DE PUESTOS DEL INFOCOOP PERIODOS 2014-2015		
Categorías	2014	2015
Superior*	3	3
Ejecutivo**	11	11
Profesional***	67	67
Técnico	14	14
Administrativo	20	20
Servicios	2	2
TOTAL	117	117
<p>* Se incluyen al Director, Subdirector y Auditoria</p> <p>** Se incluye a las Gerencias</p>		

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

RELACION DE PUESTOS CONSOLIDADA CLASIFICADA POR CLASES AÑOS 2014-2015			
CLASE	NUMERO DE PUESTOS 2014	NUMERO DE PUESTOS 2015	DIFERENCIA
Asesor Estratégico	6	6	0
Asesor Jurídico	6	6	0
Asistente Administrativo (a)	11	11	0
Asistente de Confianza	1	1	0
Asistente Ejecutiva (o)	11	11	0
Asistente en Comunicación e Imagen	3	3	0
Asistente Financiero Contable	5	5	0
Auditor Asistente	3	3	0
Auditor de Cooperativas	5	5	0
Auditor de Sistemas	1	1	0
Auditor Interno	1	1	0
Auditor Supervisor	1	1	0
Contador	1	1	0
Contralor de Servicios	1	1	0
Custodia de Doc. Y Archivo	1	1	0
Director Ejecutivo	1	1	0
Ejecutiva en Desarrollo Humano*	3	3	0
Ejecutivo en Asistencia Técnica	9	9	0
Ejecutivo en Capacitación y Educación	5	5	0
Ejecutivo en Comunicación	1	1	0
Ejecutivo en Financiamiento	9	9	0
Ejecutivo en Promoción	8	8	0
Ejecutivo en Tec. de Información y Comunicaci	3	3	0
Gerente Desarrollo Humano	1	1	0
Gerente de Administración y Finanzas	1	1	0
Gerente de Asesoría Jurídica	1	1	0
Gerente de Asistencia Técnica	1	1	0
Gerente de Comunicación e Imagen	1	1	0
Gerente de Desarrollo Estratégico	1	1	0
Gerente de Educación y Capacitación	1	1	0
Gerente de Financiamiento	1	1	0
Gerente de Promoción	1	1	0
Gerente de Supervisión	1	1	0
Gerente de Techn. de Información y Comunicad	1	1	0
Notaria de planta	1	1	0
Operador de equipo Movil-Mensajero	2	2	0
Proveedor	1	1	0
Subdirector Ejecutivo	1	1	0
Tecnico en Almacenamiento, Distribución y Co	1	1	0
Técnico en Financiamiento	1	1	0
Técnico en Información y Comunicación	1	1	0
Técnico en Mantenimiento de Flotilla	1	1	0
Tesorero	1	1	0
TOTAL	117	117	0

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

COMPARATIVO DE LA PARTIDA DE REMUNERACIONES PERIODOS 2014 VS PROYECCION 2015			
En miles de colones			
PARTIDA/SUBPARTIDAS	AÑO 2014	AÑO 2015	VARIACION
REMUNERACIONES	3.131.504,3	3.471.869,8	340.365,4
Sueldos para cargos fijos	997.065,3	1.091.098,1	94.032,8
Jornales	0,0	0,0	0,0
Servicios especiales	0,0	0,0	0,0
suplencias	33.000,0	33.000,0	0,0
Tiempo extraordinario	5.000,0	4.588,0	-412,0
Recargo de Funciones	10.600,0	10.600,0	0,0
Compensación de Vacaciones	4.000,0	4.000,0	0,0
Dietas	15.017,4	19.662,2	4.644,8
Retribución por años servidos	407.350,8	466.289,9	58.939,1
Restricción al ejercicio liberal de la profesión	472.446,8	527.645,7	55.199,0
Decimotercer mes	189.804,8	202.662,4	12.857,7
Salario Escolar	153.416,6	173.923,7	20.507,1
Otros incentivos salariales	132.415,0	145.779,7	13.364,7
Contribución Patronal al Seguro de Salud de la C.C.S	310.896,5	353.940,1	43.043,6
Contribución Patronal al IMAS	11.455,3	12.346,2	890,9
Contribución Patronal al INA	34.359,3	38.500,0	4.140,7
Contribución Patronal al FODESAF	112.022,3	123.462,0	11.439,7
Contribución Patronal al Banco Popular	10.906,0	12.346,2	1.440,2
Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones	32.711,5	37.038,6	4.327,1
Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral	65.416,7	74.076,2	8.659,5
Contribución Patronal a fondos adm. por entes priv.	122.819,9	131.610,5	8.790,6
Otras Remuneraciones	10.800,0	9.300,0	-1.500,0

El crecimiento del componente de remuneraciones del 2015 versus el 2014 en valores absolutos se ubica en ¢340.36 millones. Esto es provocado principalmente porque en dicha partida en cuanto a salario base, los respectivos pluses más las cargas sociales patronales llevan proyecciones de incrementos salariales, de un 3.00% en cada semestre del próximo año. Lo anterior como provisión, para contar con los recursos suficientes que cubran los incrementos que decreta el Gobierno para el Sector Público.

Es importante señalar que en los pluses salariales se prevén incrementos en porcentajes de dedicación exclusiva, aumentos en puntos por carrera profesional.

La proyección para el 2015, establece recursos para cubrir suplencias y recargo de funciones previendo plazas que necesariamente se tenga que suplir o recargar; también

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

contempla el pago de tiempo extraordinario y compensación de vacaciones. Es importante tomar en cuenta que en la sub partida de salario escolar se proyecta tomando en cuenta salarios del año 2014 y aplicando la fórmula del 8.19%, ya que el mismo se paga efectivamente en enero 2015.

Se destaca que la institución no está presupuestando jornales ni servicios especiales.

Si se compara el presupuesto en remuneraciones del período 2015 versus 2014 que se ubica en el Presupuesto global, las remuneraciones representan el 8.34% del presupuesto total, porcentaje menor al del año 2014, tómesese en cuenta que considera un presupuesto de colocaciones mayor. Los egresos de dicha partida presupuestaria son cubiertos en un cien por ciento con ingresos corrientes, generados por la propia institución.

Los fundamentos legales para el pago de pluses salariales, se refleja en tabla adjunta:

BASE LEGAL PLUSES SALARIALES	
PLUS	BASE LEGAL
Anualidad	Acuerdo Junta Directiva No. 773-2008, sesión 3.729 artículo 3 inciso 6.1 del 16/12/2008.
Carrera Profesional	Decreto Ejecutivo No. 33048-H, Gaceta 81 del 27/04/2006.
Peligrosidad	N/A
Bonificación	N/A
Dedicación Administrativa	N/A
Dedicación Exclusiva	Decreto Ejecutivo No. 2366-H, Gaceta 197 del 18/10/1994
Zonaje	N/A
Prohibición	Ley General Control Interno # 8292, artículo 34. Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública Ley 8422 y Oficio FOE-FEC-392 DEL 12/05/2005 de la Contraloría Gral. República
Pluses Extra: (Plus de Complejidad de Funciones, Disponibilidad, Personal a Cargo, Pérdida Patrimonial y Confidencialidad)	Reglamento de Pluses salariales para Gerentes de Area y técnicos licenciados del INFOCOOP derivados de las funciones asignadas. También JD No. 023-2011 donde también se aprobó la Modernización Institucional. Acuerdo JD 583-2011, sesión 3852, artículo primero inciso 2.4. Este reglamento fue publicado en La Gaceta No. 38 del 22/02/2012.
Fuente: Depto. Recursos Humanos	

Capítulo 2: Entorno Internacional, Nacional y Cooperativo

Para el INFOCOOP es de suma importancia conocer el entorno macro económico, social y político en que se desenvuelve para anticipar aquellas situaciones que atenten contra el cumplimiento de sus fines, y también para aprovechar las oportunidades que se presenten en su tarea de atender y servir de mejor manera al movimiento cooperativo. Seguidamente se presenta un resumen del entorno internacional, el cual ofrece un panorama global de lo que acontece fuera de nuestras fronteras y su influencia en el cooperativismo costarricense.

Entorno Internacional

En opinión del Fondo Monetario Internacional (FMI) resume la situación internacional en los siguientes aspectos:

El crecimiento mundial proyectado para 2014 ha sufrido una revisión a la baja de 0,3% que lo sitúa en 3,4%, y esto se debe a las secuelas de un primer trimestre flojo, particularmente en Estados Unidos, y a las perspectivas menos optimistas en varios mercados emergentes. Dado que en ciertas economías avanzadas se prevé un crecimiento algo más fuerte el próximo año, se sigue proyectando un crecimiento mundial de 4.00%.

Se prevé que el crecimiento mundial repuntará con respecto al segundo trimestre de 2014, ya que algunos de los factores subyacentes causantes de la debilidad en el primer trimestre, como la corrección de los inventarios en Estados Unidos, deberían tener efectos tan solo temporales, y otros deberían estar contrarrestados por la aplicación de políticas, como en el caso de China. Pero el revés sufrido en el primer trimestre se verá contrarrestado solo parcialmente.

Los riesgos a la baja siguen siendo motivo de preocupación. La agudización de los riesgos geopolíticos podría provocar una fuerte escalada de los precios del petróleo. Entre los riesgos de los mercados financieros cabe mencionar las tasas de interés a largo plazo inesperadamente altas en Estados Unidos y la posibilidad de que se revierta la reciente tendencia a la baja de las primas de riesgo y la volatilidad. El período de débil crecimiento mundial podría prolongarse, dado que no se observa un ímpetu robusto en las economías avanzadas pese a las tasas de interés muy bajas y a la moderación de otros factores que frenan la recuperación. En algunas de las principales economías de mercados emergentes podrían prolongarse los efectos negativos sobre el crecimiento, que se derivan de las restricciones del lado de la oferta y del endurecimiento de las condiciones financieras del año pasado.

En muchas economías avanzadas y de mercados emergentes se necesitan con urgencia reformas estructurales para cerrar las brechas de infraestructura, reforzar la productividad y elevar el crecimiento potencial.

El crecimiento mundial se moderó más de lo previsto en el primer trimestre de 2014: de una tasa anual de 3¾% en el segundo semestre de 2013 pasó a 2¾%, es decir, alrededor de ½ punto porcentual por debajo del pronóstico de abril de 2014 de Perspectivas de la economía mundial (informe WEO, por sus siglas en inglés). Si bien se registraron cifras de actividad inesperadamente favorables, en Japón, y también en Alemania, España y el Reino Unido, el panorama estuvo dominado por cuatro sorpresas a la baja.

En Estados Unidos, los excedentes de inventarios al cierre de 2013 resultaron ser mayores de lo previsto, lo cual dio lugar a una corrección de mayor magnitud. Un crudo invierno atenuó aún más la demanda, las exportaciones disminuyeron marcadamente después de un sólido cuarto trimestre y el producto se contrajo en el primer trimestre de 2014. En China, la demanda interna se moderó más de lo previsto, debido a los esfuerzos de las autoridades por contener el crecimiento del crédito y a una corrección en la actividad inmobiliaria. En Rusia la actividad se desaceleró notablemente porque las tensiones geopolíticas continuaron deprimiendo la demanda. En otras economías de mercados emergentes se observó un crecimiento inferior al proyectado como consecuencia de una menor demanda externa, en particular de Estados Unidos y China, y, en varios casos, de una demanda interna más floja que se combinó con el crecimiento más débil de la inversión.

En el caso de las principales economías avanzadas, en Estados Unidos se está registrando un repunte del crecimiento conforme se disipan los factores temporales. Pero dada la recuperación más moderada de la inversión, se prevé que el repunte no bastará para compensar completamente el flojo resultado del primer trimestre en términos de crecimiento anual. Ahora se proyecta que en 2014 el crecimiento será de 1,7%, y que aumentará a 3% en 2015. Para la zona del euro se prevé que el crecimiento aumentará a 1,1% en 2014 y a 1½% en 2015, pero seguirá siendo desigual en la región, debido a la continua fragmentación financiera, el deterioro de los balances privados y públicos y el elevado desempleo en algunas economías. En Japón, gracias a la evolución inesperadamente sólida del primer trimestre, actualmente se prevé que el crecimiento en 2014 aumente a 1,6%, para luego desacelerarse a 1,1% en 2015, principalmente debido al repliegue previsto del estímulo fiscal.

En cuanto a las economías de mercados emergentes y en desarrollo, ahora se proyecta que el crecimiento descenderá a 4,6% en 2014 y que posteriormente aumentará a 5,2% en 2015. En China, con el fin de respaldar la actividad en el segundo semestre del año, las autoridades han recurrido a medidas de política de carácter limitado y focalizado, como exoneraciones fiscales para las pequeñas y medianas empresas, aceleración del gasto fiscal y en infraestructura y recortes focalizados de los coeficientes de encaje legal. Como resultado, para 2014 se proyecta un crecimiento de 7,4%. Para el año próximo, si bien las perspectivas siguen dependiendo en gran medida de la meta del gobierno, se proyecta que el crecimiento se moderará a 7,1%, conforme la economía vaya entrando en una trayectoria de crecimiento más sustentable.

En India, el crecimiento parece haber llegado al fin de su trayectoria descendente, y se proyecta que la actividad repuntará gradualmente gracias a la recuperación de la confianza de las empresas tras las elecciones, lo cual compensará el efecto desfavorable de los

monzones en el crecimiento agrícola. En varias de las principales economías de mercados emergentes, las proyecciones de crecimiento para 2014-15 se han revisado a la baja. En Brasil, las condiciones financieras más restrictivas y la continua debilidad de la confianza de las empresas y los consumidores están frenando la inversión y moderando el crecimiento del consumo. En el caso de México se proyecta que el debilitamiento del sector de la construcción y la recuperación más lenta en Estados Unidos desacelerarán el crecimiento en 2014 en relación con el pronóstico previo. En Rusia, se prevé que la inversión continuará deprimida por un período más largo dadas las tensiones geopolíticas. Se prevé que en Sudáfrica el crecimiento seguirá siendo flojo debido a las restricciones en el suministro de electricidad y a los conflictos laborales.

Finalmente resume el FMI: Los riesgos geopolíticos se han agravado desde abril: los riesgos de una escalada de los precios del petróleo han aumentado debido a los acontecimientos recientes en Oriente Medio, y persisten los riesgos relacionados con Ucrania. En los mercados financieros mundiales existe el riesgo, por un lado, de un nuevo aumento de las tasas de interés a largo plazo, particularmente si las de Estados Unidos suben en forma más drástica y rápidamente de lo previsto conforme avanza el proceso de normalización de la política monetaria; y por otro, de que se revierta la tendencia descendente de la disposición a asumir riesgos y de las primas de riesgo. En las principales economías avanzadas existe un riesgo de estancamiento a mediano plazo. En la zona del euro, los shocks adversos, internos o externos, podrían provocar una inflación persistentemente más baja o reducciones de precios. Las economías de mercados emergentes —en particular las que adolecen de debilidades internas y vulnerabilidades externas— pueden enfrentarse a un empeoramiento repentino de las condiciones financieras y a un cambio de sentido de los flujos de capitales en el caso de que variara la actitud de los mercados financieros. Muchas de estas economías también se enfrentan al riesgo de que a mediano plazo persistan los factores que debilitan el crecimiento.

Producto Interno Bruto Real					
Tasas de variación anual a partir 2011. Estimadas a partir de 2014					
	2011	2012	2013	2014	2015
Mundial	3,70	3,00	2,80	3,40	3,90
Países de la OECD	2,00	1,50	1,30	2,20	2,80
BRIICS	7,30	5,70	5,40	5,30	5,70
Estados Unidos	1,80	2,80	1,90	2,60	3,50
Zona Euro	1,60	-0,60	-0,40	1,20	1,70
Japón	-0,50	1,40	1,50	1,20	1,20
China	9,30	7,70	7,70	7,40	7,30
América Latina	n/d	3,00	3,40	3,90	3,90

Fuente: OECD, mayo 2014 en Economic Outlook database, y Fondo Monetario Internacional (FMI).

- **Sector real:**

El país sigue manteniendo una alta dependencia en otras economías, porque las exportaciones costarricenses se dirigen a Estados Unidos, Europa y Centroamérica, una caída en la demanda en estas economías incide en las ventas de nuestras empresas exportadoras, con efectos en la inversión y empleo local. Las políticas públicas que ha propuesto el Gobierno buscan orientarse a fortalecer la economía interna, con el apoyo a proyectos que integren cadenas de valor.

- **Financiero:**

Nuestro país financia el desequilibrio de la cuenta corriente con dinero externo, principalmente Inversión Extranjera Directa, por lo que una reducción en los capitales externos podría afectar el financiamiento, con sus repercusiones en el tipo de cambio y el financiamiento de la banca nacional. El repunte en las tasas de interés en las principales plazas mundiales, ha de tener incidencia en nuestro país por encarecimiento del crédito, capitales migrando hacia zonas más competitivas para la inversión. Cabe destacar que el Banco Central ha orientado sus políticas a minimizar los movimientos de capitales especulativos (conocidos como capitales golondrinas) con ello reducir las perturbaciones internas en el sistema financiero.

- **Expectativas financieras:**

El Gobierno de la República ha logrado colocar en el mercado de eurobonos emisiones que por plazo y tasa de interés han mejorado el costo de los recursos. Es de esperar, conforme la autorización legal, pueda acudir a esos mercados con costos accesibles a fin de lograr reducción en la presión del mercado interno, resultando en factores coadyuvantes en el control de inflación y tipo de cambio. Sin embargo el repunte de otras economías, en particular de la que más se depende como la de EEUU, podría resultar en una seria amenaza para el Estado, al encarecer el costo de fondeo en el exterior dificulta los esfuerzos por mantener las otras variables económicas controladas: inflación y tipo de cambio.

Con frecuencia se comenta que al no lograrse acuerdos, para contener el déficit fiscal, la calificación del país en los mercados financieros internacionales podría afectarse hacia la baja lo que afecta el acceso de nuevos recursos y su costo en los mercados de bonos.

Hacia el 2015, el panorama internacional no muestra grandes cambios con respecto a los años anteriores, si bien la gran crisis del 2008 se ha ido superando, aún o se alcanzan los niveles que se mantenían antes de la misma. Sin embargo, es un reto permanente los esfuerzos hacia aquellos sectores que requieran mantenerse competitivos y fortalecer los que requieran de mayor apoyo técnico y financiero, que puedan ser partícipes de las cadenas de valor dentro de la economía. Consecuentes con las políticas de gobierno direccionadas hacia esas poblaciones.

Entorno Nacional

Para el INFOCOOP resulta conveniente una adecuada lectura del entorno nacional, justificada en que la mayor parte de las asociaciones cooperativas, desarrollan sus actividades en el mercado interno, por lo que el determinar las oportunidades y amenazas, resultarán claves para un adecuado desempeño. La siguiente información es un resumen que debe considerarse como la base de un marco de referencia más amplio.

La estimación del crecimiento del Producto Interno Bruto para el año 2014, el Banco Central lo estimó en un 3.80% y estimado del 4.1% para el 2015. De acuerdo con su informe al 30 de junio esta tasa debió ser revisada ligeramente a la baja, 3.60% para el 2014 y del 3.40% para el 2015. Tasas inferiores que el promedio de los tres años anteriores. La revisión a la baja en el crecimiento para el presente y el siguiente año, estuvo determinada por factores de oferta y demanda externa e interna, que mostraron una desaceleración mayor a la prevista. En particular, la recesión en la Eurozona, así como el débil crecimiento de Estados Unidos afectarían las exportaciones hacia esos mercados y, se estima una desaceleración en la demanda de consumo privado, presiones sobre el nivel de empleo. Si bien no se menciona expresamente, para el 2015 se debe interpretar que los impactos de la salida de INTEL del país, se observarían con más fuerza en algunos indicadores.

En tanto el Gobierno de la República se plantea retos que iniciarán en el 2015, como parte de las metas nacionales propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, mejorar la competitividad, reducir la tasa nacional de desempleo, alcanzar una mayor movilidad social, entre otros.

Es imperativo para el país mejorar la competitividad, potenciar el crecimiento de la producción, pero se ha visto enfrentado con una realidad de la que destacan:

El Ministerio de Hacienda pretende mejorar la recaudación fiscal a fin de reducir los riesgos de presión sobre las tasas de interés. Se ha presentado, mediante directriz gubernamental, la contención del gasto de las instituciones públicas. Uno de los aspectos que mayor preocupación manifiestan las autoridades de gobierno es el grado de avance en proyectos de obra pública, que no han logrado, ni se espera logren en lo inmediato mejorar la capacidad de crecimiento de la producción.

El sector agrícola sigue afectado tanto por fenómenos naturales, como por la apertura comercial del país, si bien algunos sectores han tenido mejora, en particular el agroexportador, con mayores índices de productividad, como el caso de la piña, en otros no se ha logrado restituir, de los daños causados por aspectos fitosanitarios, como el caso del café, que pese a la mejora en los precios internacionales no se repone, el sector cafetalero, de los daños causados por la Roya.

La Organización Mundial del Café (OIC) es clara en afirmar que la producción total en el año cafetero 2013/14 (que comenzó el primero de octubre pasado) será de alrededor de 145,8 millones de sacos, lo que representa un ligero aumento con respecto a los 145,1 millones de sacos del periodo 2012/13. Al parecer la oferta del grano estará acorde con las expectativas. De lo que sí se tiene certeza es de la merma del 13,5 por ciento de la producción en México y Centroamérica, que se ha visto afectada por la roya del café y se prevén niveles más bajos de producción en casi todos los países.

Existen otros factores como una actividad económica menor y una nueva administración de Gobierno, que se encuentra en proceso de cohesionar las diferentes fuerzas políticas para lograr acuerdos comunes, no obstante tales esfuerzos se han visto perjudicados por desacuerdos internos en el seno del mismo partido que llevó al poder al Presidente de la República. Una asamblea legislativa atomizada en muy diferentes partidos políticos ha dificultado las buenas relaciones entre los actores del Poder Ejecutivo y Legislativo, para unos entrabamiento, para otros, oportunidad de llevar agua a sus molinos.

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

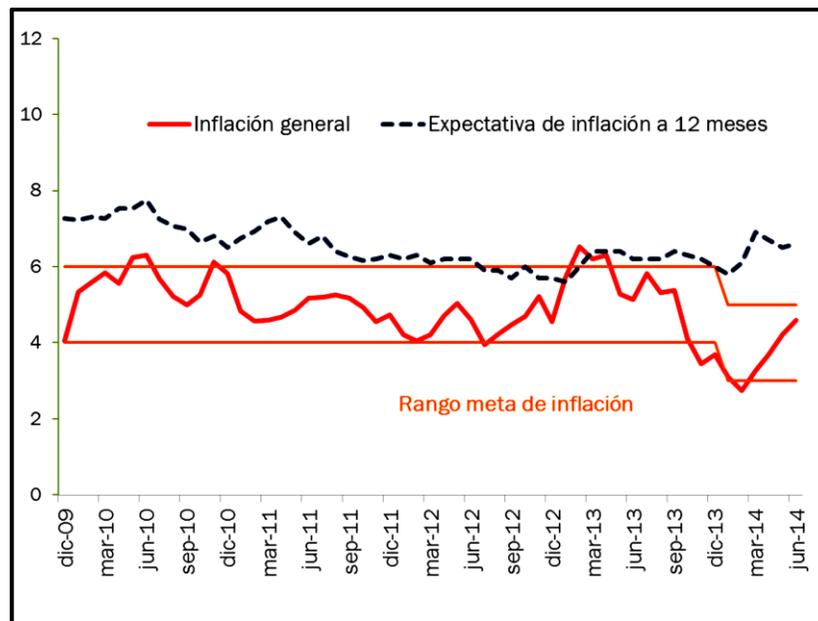
- El Gobierno de la República impuso restricciones al gasto, en el interés de cerrar la brecha fiscal y un mejor manejo del presupuesto global, en consecuencia las actividades del Instituto se verían afectadas por directrices en ese sentido que limite la ejecución de proyectos.
- Se deben realizar esfuerzos interinstitucionales tendientes a lograr mayor inserción de poblaciones marginales en proyectos productivos, fomentado las organizaciones cooperativas tanto tradicionales como de autogestión.
- 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.
- Para el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (2015-2018) se han propuesto metas relacionadas con “Aumentar la empleabilidad y generación de empleo decente en la población en edad de trabajar”. por medio de dos metas:
 - Formar Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC) y Asesores en Proyectos de Inversión (APIS).
 - Generar emprendimientos cooperativos que mejoren las condiciones de empleabilidad para sus asociados y asociadas

A continuación se detalla sobre los principales indicadores de la economía costarricense:

➤ **Inflación:**

De conformidad con la información del Banco Central la inflación se mantuvo dentro de los rangos establecidos en el Programa Macroeconómico de 4% más o menos un punto porcentual. De acuerdo con el índice de precios al consumidor, la inflación acumulada de enero a Julio 2014 es del 5.10% y en términos interanuales (junio 2013 a julio 2014) asciende a 5.19%, si bien se sale del marco de referencia establecido por el BCCR de más o menos un punto porcentual. El Banco estima que no es relevante para tomar acciones, por considerar que es un resultado coyuntural que pueda normalizarse en los siguientes meses.

Inflación general, expectativa en C.R, 2009 al 2014, BCCR.

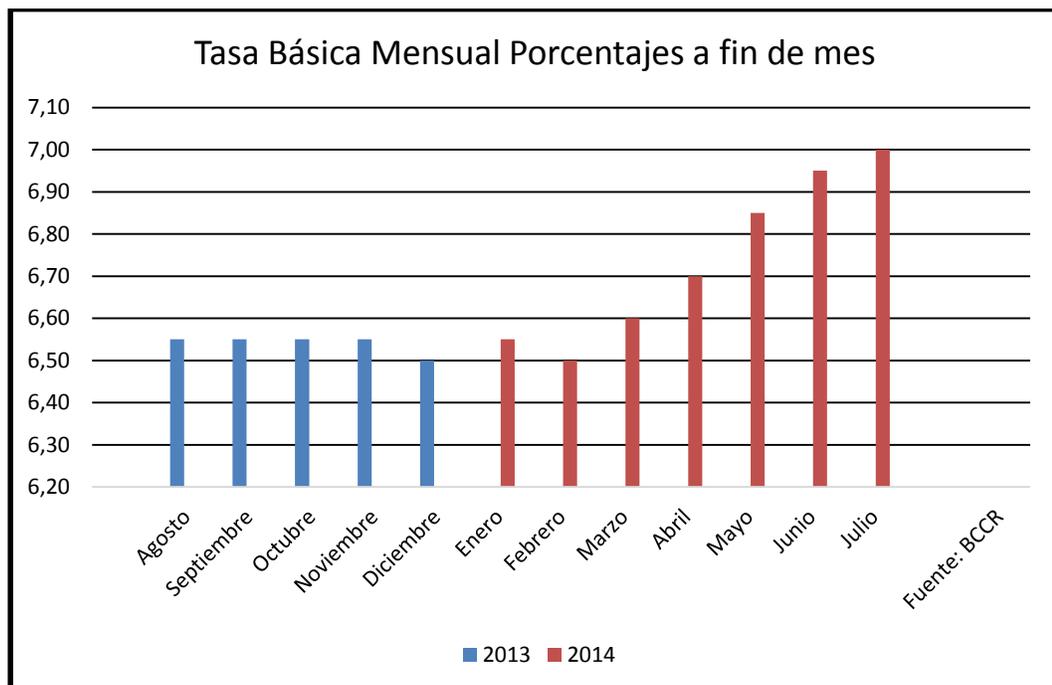


➤ **Tasa básica pasiva (TBP):**

En este indicador se dio una tendencia plana durante buena parte del período agosto 2013 a julio 2014, al cierre de este último mes la tasa reportada fue del 7.00%, el promedio interanual de 6.63%. En tanto la reportada cierre de julio de 2013 fue de 6.55%. El Banco Central, como los bancos comerciales realizaron esfuerzos para reducir el ingreso de capitales especulativos (capitales golondrina). Lo que se vio

favorecido por el incremento en el tipo de cambio del colón con respecto al dólar, aspecto que genera un elemento de riesgo para estos capitales. Algunos analistas consideran que durante lo que resta del 2014 y 2015 podría darse un encarecimiento de los recursos financieros si se concretan algunas variables: no se alcance acuerdos sobre reformas fiscales, o mejoras de la recaudación tributaria, los socios comerciales “despeguen” y la reducción de los apoyos financieros del Gobierno en países como Estados Unidos y algunos europeos.

En el siguiente cuadro se muestra:

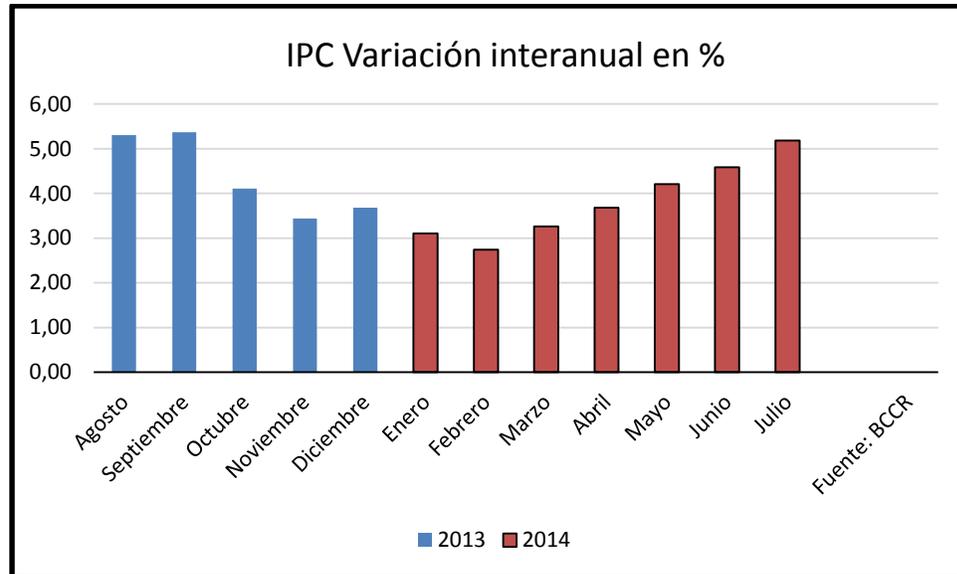


➤ Índice de precios al consumidor (IPC):

Se observa que la variación acumulada de los últimos doce meses (julio 2013- junio 2014) es de 5,19%, porcentaje que se ubica al mismo del año anterior con variaciones positivas hacia finales y principio de año. El incremento en el segundo trimestre se aduce como resultado del efecto del cambio en el tipo de cambio, que de marzo a julio resultó en un importante ajuste. Mayor que la variación de este mismo período del año anterior (4,61%). La Canasta de Consumo del IPC está conformada por 292 bienes y servicios.

Diferentes sectores han polemizado sobre el tema de la incidencia del precio en la competitividad de aquellos servicios regulados por el Estado, que se incrementaron en mayor porcentaje que los no regulados. Las instituciones involucradas aducen rezagos en la actualización de sus valores. La falta de capacidad para nuevas inversiones podría atentar con el mantener adecuados niveles de servicio, lo que

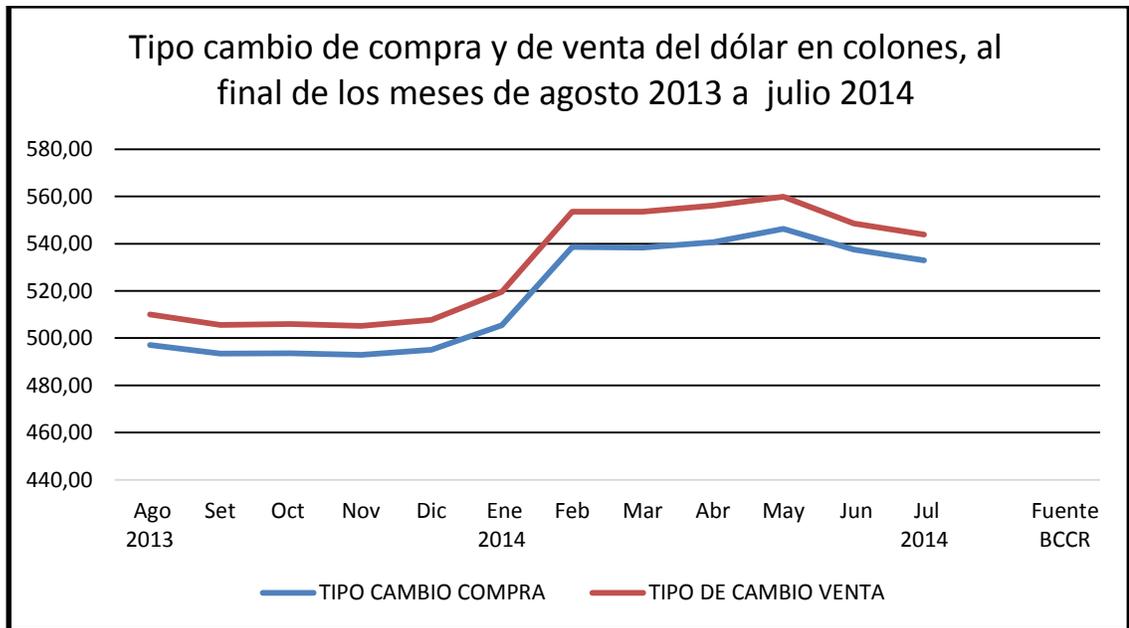
argumentan solamente vía incremento de tarifas se puede lograr. De seguido una gráfica del Índice de Precios al Consumidor para el período desde agosto 2013 a julio 2014.



➤ Tipo de cambio del colón respecto al US dólar (\$):

El tipo de cambio se mantuvo muy cerca de la banda inferior, con un valor promedio mensual de ₡528.92 por US\$, para la venta y de ₡515.83 por US\$ para la compra. Con esto, se tiene que en términos interanuales el tipo ha presentado una depreciación cercana al 7.00%, pero a partir de marzo del 2014 se dio una acentuada depreciación que en los primeros siete meses ha sido del 8.00%. Al cierre el mes de julio 2014, los tipos de cambio fueron: para la compra de ₡533.00 y de ₡543.93 para la venta. El sector exportador observa positivamente el cambio, por su parte los importadores han visto encarecidos sus productos con el consecuente cambio de precios a los consumidores. El Banco Central ha participado en el mercado cambiario procurando evitar movimientos bruscos. Ha programado intervención, dejar por fuera del mercado de divisas a las instituciones públicas y un aumento en las Reservas Internacionales.

El BCCR continua en el modelo de bandas cambiarias, sectores de opinión consideran debe moverse hacia la flotación administrada y metas de inflación. Pese a que se dispone de adecuadas reservas internacionales, requisito para el cambio de modelo, el Banco aduce que sigue sin ser oportuno. Por su parte la acumulación de pérdidas del BCCR ha sido otro de los argumentos por apoyar la flotación del tipo de cambio al considerarse que su menor intervención por defenderlo implicaría menores pérdidas. Ha direccionado sus políticas a contener la inflación.



➤ **Balance comercial:**

El saldo del balance comercial es la diferencia entre las importaciones y exportaciones de un país durante un período.

Los reportes sobre exportaciones e importaciones al primer semestre del 2014 muestran reducción con respecto al mismo período del año anterior. Exportaciones \$5.674 millones frente \$5.730 millones en el 2013. En tanto se realizaron importaciones por \$8.748 millones contra \$8.859 millones del año precedente. A pesar del desbalance, superior a los tres mil millones de dólares, estos indicadores no resultaron de presión en la política cambiaria y monetaria, soportados adicionalmente por el crédito externo, se destaca la colocación de bonos por parte del Gobierno Central (\$1.000 millones).

La balanza de pagos facilitó un incremento en el saldo de las reservas internacionales netas (RIN) de \$163 millones. Ese saldo fue equivalente a 14,6% del PIB, 6,1 meses de las importaciones de mercancías generales.



Detalle de exportaciones:

Referente al sector externo de nuestra economía debe destacarse los esfuerzos que realizan algunas organizaciones cooperativas por participar del sector exportador, por caso Cooprole, RL, con su incursión tanto en Centroamérica, el Caribe y recientemente en China. Para otros sectores si podría estarse observando afectación de sus actividades o resultados financieros como podría ocurrir con el sector cafetalero afectado por la Roya en sus cultivos. Si bien se ha dado una mejora, para los exportadores, vía tipo de cambio, algunos analistas consideran que en los primeros meses del 2015 se ha de notar con más fuerza el impacto de la empresa INTEL y otras semejantes que han dispuesto dejar sus centros de producción que operan en el país. Dos impactos fuertes: en las exportaciones y en la oferta de empleo, dado que el cese de sus operaciones afecta a las personas con habilidades muy específicas por la actividad que realizaban.

➤ Crédito al sector privado:

De acuerdo con los informes del Banco Central el sector de servicios financieros y seguros creció en el primer semestre 8.40% más dinámico que mismo período del año anterior 6.80%. Debe destacarse que durante lo transcurrido de este año y por lo que resta el BCCR no ha realizado propuestas de restricción sobre el crédito, como sí ocurrió durante 2013, siendo que este sector ha sido de los que mayor crecimiento ha mostrado.

La preocupación del BCCR sobre un endeudamiento en moneda extranjera, se ha visto atenuada porque los bancos comerciales han promovido endeudamiento en colones, en particular con aquellos demandantes que no generan divisas. Así mismo los sujetos de crédito, al darse un mayor nivel de devaluación han optado por mantener prudencia en la moneda de financiamiento.

La actividad del sector financiero para el 2015 podrá verse favorecida en tanto las autoridades de gobierno logren los acuerdos con el Poder Legislativo en torno a la aprobación, así como la implementación de la Ley de Banca para el Desarrollo que facilite la colocación de recursos financieros en aquellos sectores que requieren mayor dinamismo, por falta de estos recursos.

Las cooperativas de ahorro y crédito tanto las reguladas por la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF) como las supervisadas por el INFOCOOP siguen siendo el mecanismo de distribución de crédito en condiciones favorables para los demandantes.

De la información disponible de los bancos comerciales del Estado, con corte al mes de junio, sus utilidades no mostraron marcado crecimiento con respecto al mismo período del 2013, con lo que se estima que la contribución al Instituto puede resultar semejante o menor a la liquidación recibida este año. Para el INFOCOOP los límites al crédito privado tienen su impacto en el aporte que los bancos estatales, por Ley le deben transferir al Instituto, menor capacidad de colocación implica menores resultados para los bancos, menor ingreso para el 2015.

➤ **Indicadores Población Económicamente Activa (PEA):**

Con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) con corte al mes de marzo de este año se tiene la siguiente información del número de personas que conforman la fuerza de trabajo:

Fuerza de trabajo (FT)	Ocupada	%	Desempleada	% de la FT	% Desempleada vs Ocupada
2 326 217	2 100 801	90,31%	225 416	9,69%	10,73%
Hombres	1 296 161	61,70%	114 021	4,90%	8,80%
Mujeres	804 640	38,30%	111 395	4,79%	13,84%
Fuente: INEC: http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx , datos a marzo 2014					
Elaboración propia de Desarrollo Estratégico.					

Como se ha de observa el porcentaje de desempleados se aproxima al 10%, al comparar la cifra de población desempleada respecto del total de la fuerza de trabajo, lo supera si se confronta la población desempleada con respecto a la ocupada. Al analizar por género se determina que los números son similares, es decir cercano al 50% de uno u otro sexo, sin embargo individualmente el porcentaje de desempleadas (mujeres) es mayor dado que se registra una menor población de ellas dentro de la fuerza de trabajo. Así se resume que la población desempleada de mujeres es próxima al 14% de la población ocupada.

Estas cifras plantean un gran reto a las políticas públicas sobre generación de nuevas fuentes de empleo. El país sigue enfrentando asimetrías e inequidades que deben resolverse con la participación de todos: organizaciones sociales, instituciones del estado y el sector privado. Ha de ser prioritario desarrollar alternativas que parecen contracorriente, en las que el INFOCOOP ha de contribuir, tanto con su experiencia como sus recursos humanos y financieros.

El Gobierno Central ha desarrollado iniciativas bajo el concepto de “Economía Social Solidaria” que en forma sucinta propone la implementación de alternativas orientadas al desarrollo de proyectos productivos en zonas de menor desarrollo social, promover la inclusión de las personas en las iniciativas. Lo que se ha propuesto en los llamados tres pilares del Plan Nacional de Desarrollo:

- Impulsar el crecimiento económico y generar más y mejores empleos.
- Reducir la desigualdad y eliminar la pobreza extrema.
- Luchar contra la corrupción y por el fortalecimiento de un Estado transparente y eficiente.

Paradojas y desafíos en la economía nacional

Seguidamente se exponen las principales paradojas y desafíos que enfrenta la economía nacional y el cooperativismo con la idea de que se tomen en cuenta y se trate de articular esfuerzos para subsanar las debilidades detectadas.

➤ **Alfabetización:**

En Costa Rica según el último Censo Nacional realizado en el 2011 el 97.6% de la población está alfabetizada. De acuerdo al sexo, 51.4% son mujeres, mientras que los hombres representan el 48.6%. Si bien los retos siguen estando en la cobertura y desescolarización de las y los jóvenes al nivel de secundaria, el país enfrenta nuevos retos en materia de alfabetización mediática, pues de acuerdo con el INEC registró un crecimiento en el porcentaje de viviendas individuales ocupadas que poseen computadora, al pasar del 14,6% en el año 2000 al 48.96% a julio 2012. Además indica un incremento en los hogares que tienen acceso a Internet (un 47.32% de las viviendas).

El gran reto para las instituciones públicas y privadas es el lograr “nueva alfabetización” en zonas en las que las tecnologías aún no logran la penetración geográfica. Las redes móviles no han facilitado procesos de formación y educación que si se han implementado en los centros urbanos.

➤ **Desigualdad de ingresos:**

El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Una curva de Lorenz muestra los

porcentajes acumulados de ingreso recibido total contra la cantidad acumulada de receptores, empezando a partir de la persona o el hogar más pobre. El índice de Gini mide la superficie entre la curva de Lorenz y una línea hipotética de equidad absoluta, expresada como porcentaje de la superficie máxima debajo de la línea. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

El Banco Mundial reporta para Costa Rica un índice de 48.9 para el 2008 y de 50.7 en el 2009, es decir ha mostrado un incremento en este indicador. No se dispone de información más reciente, salvo un dato estimado que para el 2011 este indicador es del 51.5.

Sigue siendo tarea pendiente el desarrollo de políticas públicas que además de mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables, facilite a estas poblaciones su desarrollo integral que les permita mejores condiciones bienestar general.

➤ **Sistema contributivo de salud pública:**

En las últimas décadas Costa Rica se ha caracterizado por mantener una tendencia de mejora en sus indicadores de logro de salud, con aumentos en la esperanza de vida y reducciones en las tasas de mortalidad. En este contexto la crisis institucional en la CCSS es un factor de riesgo que podría incidir negativamente en el mantenimiento de estos logros, si no se toman las medidas correctivas adecuadas. Si bien se reconoce el esfuerzo inicial de la entidad por ordenar sus finanzas, aún está por verse si las acciones desplegadas son suficientes para alcanzar la sostenibilidad.

Durante el 2012 la Junta Directiva de CCSS implementó una serie de acciones puntuales orientadas a sanear las finanzas de la institución, como la reforma del Reglamento de Incapacidades y la adopción de 45 medidas de austeridad que cubren casi la mitad de las recomendaciones de la Comisión que estudió la problemática de esta entidad.

A principios de este año la CCSS después de las discrepancias con la Universidad de Costa Rica en torno a la administración de 45 EBAIS convino con una universidad privada la administración de los servicios de estos EBAIS. Por ello se sigue viendo en el sector salud una ventana de oportunidades para las cooperativas de salud, que han tenido, las actuales, la atención de poco más de cuatrocientas mil personas.

➤ **Empleo:**

La Tasa de desempleo abierto en Costa Rica, ronda el 9.00%, de acuerdo con sector de la población, género y etnia esta cifra resulta mucho mayor. Sin ser halagador, pese a que se ha dado recuperación en esta variable, se plantean dificultades para alcanzar mejorar el indicador. Si se toma en cuenta la revisión del Programa Macroeconómico presentado por el BCCR, las cifras de desarrollo

estimado para lo que resta del año: 3.60%, pero del 3.40% en 2015 resultan insuficientes para lograr mayor integración de la cantidad de personas a la población ocupada.

➤ **Vivienda:**

Mediante las instituciones involucradas se siguen atendiendo las soluciones de vivienda para los grupos sociales con menor capacidad de pago y ahorro, los que se les dificulta el acceso a las instituciones de financiamiento de viviendas.

Por otra parte se dispone de una oferta apreciable de diferentes instituciones de crédito (mutuales, cooperativas, bancos públicos y privados) que ofrecen muy diversas formas de financiamiento, sin embargo quienes optan por estas alternativas se encuentran con dificultades para ser sujetos de crédito: porcentaje de prima sobre el bien a financiar; monto de las cuotas del crédito, lo que dificulta obtener una solución a las nuevas generaciones de la población. Otra de las variables que se menciona es la moneda de financiamiento, en general al tratarse de financiamiento la mayor parte de los oferentes de crédito y los demandantes optan por endeudamiento en dólares, bajo la presunción que las cuotas nominalmente son menores que si se tratara un crédito en colones, optando los usuarios del crédito omitir el riesgo cambiario, o como se estila en la jerga popular, “jugársela” a que no haya un remezón con el tipo de cambio.

➤ **Pobreza:**

En el siguiente cuadro tomado de la información del Instituto de Estadística y Censos resume los niveles de pobreza y las brechas entre las zonas urbanas y rurales de nuestro país, muy a pesar de los esfuerzos institucionales y el gasto social direccionado a los sectores más desfavorecidos no se ha logrado reducir.

En un segundo cuadro se presentan los porcentajes de pobreza desagregado por zonas de planificación. Los índices, por si mismo son reveladores del estado de la pobreza del país.

Índices de pobreza para el total de hogares pobres									
Por zona									
Según año : Julio 2010-2013									
Año	Incidencia de la pobreza			Brecha de la pobreza			Severidad de la pobreza		
	Total país	Urbano	Rural	Total país	Urbano	Rural	Total país	Urbano	Rural
2010	21,3	18,3	26,3	8,0	6,4	10,7	4,5	3,4	6,3
2011	21,6	19,1	26,0	8,3	6,9	10,6	4,7	3,8	6,3
2012	20,6	17,6	25,8	8,1	6,6	10,6	4,7	3,7	6,3
2013	20,7	17,4	26,5	8,3	6,6	11,1	4,8	3,7	6,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Distribución relativa de los hogares Por nivel de pobreza Según región de planificación Julio 2013					
Región de planificación	Total	No pobres	Pobres		
			Total	Pobreza no extrema	Pobreza extrema
Total país	100,0	79,3	20,7	14,3	6,4
Central	100,0	83,9	16,1	12,0	4,0
Chorotega	100,0	65,9	34,1	21,6	12,6
Pacífico Central	100,0	69,4	30,6	20,0	10,6
Brunca	100,0	64,7	35,3	21,2	14,1
Huetar Atlántica	100,0	72,9	27,1	17,1	10,0
Huetar Norte	100,0	75,3	24,7	15,2	9,5

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Hogares, 2013.

➤ **Seguridad Ciudadana:**

Las instituciones relacionadas con la prevención de delitos a la propiedad y las personas muestran estadísticas de reducción en algunos de estos indicadores. Por su parte los ciudadanos discrepan porque siguen percibiendo un clima de inseguridad, principalmente en los centros urbanos. En zonas rurales, en particular las costeras el clima de inseguridad se ha visto afectado por ilícitos relacionados con el tráfico de drogas.

Las familias se han visto afectadas por ajusticiamientos realizados por grupos organizados, lo más lamentable ha sido que en algunos casos han muerto ciudadanos que no tenían relación con los enfrentamientos de esos grupos.

El Ministerio de Seguridad y el Organismo de Investigación Judicial (OIJ) han realizado esfuerzos conjuntos para dismantelar, o bien para atacar las acciones de los delincuentes, así como prevenir y evitar que el país resulte en zona de tránsito hacia los mercados más extendidos de consumo de drogas, o bien la cada vez más frecuente actividad del negocio de armas y municiones.

El que se desarrollen políticas públicas orientadas hacia la organización de las comunidades en diferentes campos, en particular en la prevención de la delincuencia, narcotráfico, legitimación de capitales, redundará en un mejor clima para la promoción de proyectos productivos, mayores oportunidades de empleo, y

una mayor cohesión de comunidades de poco desarrollo con los centros de población. En resumen un mejor clima para la inversión extranjera directa o local.



➤ **Entorno político:**

El 2014 ha sido el año de cambio a una nueva administración en el Poder Ejecutivo. En esta ocasión las elecciones debieron de disputarse en segunda ronda, la primera el mes de febrero, los dos partidos mayoritarios resultaron Partido Acción Ciudadana (PAC) con 629.866 votos, en tanto le siguió el Partido Liberación Nacional (PLN) con 610.634 votos, lo que provocó que hubiera que continuar el proceso electoral en el mes de abril cuyos resultado fue de Partido Acción Ciudadana 1,338.321 votos, en tanto el Partido Liberación Nacional con 382.600 votos. Cabe señalar que el candidato del PLN, durante el ínterin hacia la segunda ronda, hizo público su interés de no continuar en la lucha por los votos, lo que fue interpretado por unos como estrategia para la caza de votantes, por otros el desgaste que sufre el Partido que cumplía ocho años en el poder.

En ambos procesos electorales el abstencionismo resultó un alto porcentaje con respecto al número de votantes inscritos, nota desagradable de un proceso democrático consolidado en nuestro país. En la primera votación fue del 31.80% superior en la segunda ronda, el 43.50% en el promedio nacional, aun cuando en algunas provincias superó el cincuenta por ciento.

Con estos resultados el Gobierno de la República ha generado expectativas, no solo de su propuesta de cambio, sino también en los grupos sociales más desfavorecidos, y en aquellas zonas geográficas identificadas como prioritarias a las políticas públicas. Es de esperar que se logren articular las acciones bajo los pilares propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo. En las disertaciones públicas los funcionarios de Gobierno han citado posible lograrlo por medio del concepto de Economía Social Solidaria. Modelo de desarrollo más enfocado a potenciar el

desarrollo e inclusión de la población de más bajos recursos, promoviendo la interacción comunal y participación de los ciudadanos en alianza con las instituciones relacionadas.

➤ **Tratados de libre comercio:**

Actualmente Costa Rica tiene vigentes los siguientes tratados de libre comercio con:

- Centroamérica
- Canadá
- CARICOM
- Chile
- China
- República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR)
- México
- Panamá
- República Dominicana
- Perú
- Singapur
- Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE)
- Asociación Europea de Libre Comercio

A julio 2014 se encuentra en trámite legislativo el Tratado de Libre Comercio con Colombia. Además, Costa Rica cuenta con una serie de acuerdos bilaterales de inversión con los siguientes países: Alemania, Argentina, Canadá, Chile, Taiwán, Corea, España, Francia, Países Bajos, Paraguay, República Checa, Suiza, Venezuela, Qatar. Estos tratados pretenden en general: *“lograr: intensificar la cooperación económica en beneficio mutuo de ambos Estados. Con la intención de crear y de mantener condiciones favorables para las inversiones de los inversionistas de una Parte Contratante en el territorio de la otra. Reconociendo la necesidad de promover y proteger las inversiones extranjeras con miras a favorecer la prosperidad económica de ambos Estados”*. (COMEX).

Dichos tratados constituyen un amplio espectro de negociación para las y los empresarios costarricenses.

Ha quedado demostrado que para los pequeños y medianos productores el modelo cooperativo es una de las mejores alternativas de organización para enfrentar los procesos de globalización económica, en esta vía el INFOCOOP tiene por reto lograr organizar a estos grupos en todas sus etapas, el inicio de los proyectos productivos, el seguimiento para la educación y capacitación en la doctrina cooperativa, así como el desarrollo de cuadros gerenciales sólidos para el desarrollo de las organizaciones, entre otras tareas.

La realidad costarricense sigue generando retos para el INFOCOOP así como para las asociaciones cooperativas; su gestión en la economía nacional debe contribuir en la

solución de los problemas más relevantes que afectan al país. Ello implica aunar esfuerzos, establecer sinergias con las instituciones y ministerios que han tomado a cargo los sectores sociales más desfavorecidos, buscando alcanzar resultados en las zonas geográficas de menor desarrollo social. El cooperativismo sigue siendo uno de los modelos de mayor impacto en la movilización social.

La fortaleza financiera del INFOCOOP, conjuntada con un equipo humano comprometido con la misión y visión institucional han de ser los facilitadores de procesos de apoyo en áreas financiera, asistencia técnica y educación en asocio con otros órganos del sector cooperativo CONACOOOP, CENECOOP, CPCA entre otros actores, más la participación con otras instituciones o universidades del Estado.

Prioridades del entorno Cooperativo

Las prioridades del entorno cooperativo responden directamente a los compromisos estipulados en el “Plan Nacional de Desarrollo” que se espera el Gobierno de la República dé a conocer en el mes de noviembre. Sin embargo el haber formado parte de las mesas de trabajo le ha permitido al INFOCOOP conocer sus alcances para el cuatrienio 2015-2018. Para conocer las oportunidades o necesidades de las y los cooperativistas costarricenses y a la integración requerida con los demás entes rectores del Movimiento Cooperativo. Así mismo el Plan Estratégico es la plataforma del INFOCOOP. Con base en sus ejes estratégicos que se resumen:

- 1. Talento humano:** Conformado por una serie de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del INFOCOOP que no solo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversos matices a este eje: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, compromiso con la misión y visión de la institución, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
- 2. Potenciación de Recursos:** El éxito del INFOCOOP dependerá de la correcta gestión de los recursos y de la búsqueda continua de mejores oportunidades de financiamiento para cumplir con las demandas del cooperativismo. El principal reto de este eje es potencializar al INFOCOOP y buscar nuevas fuentes que permitan fondear al Instituto ya que se ha determinado que los recursos de generación de caja a lo interno y los ingresos por concepto del 10% de utilidades del Sistema Bancario Nacional no son suficientes para cubrir necesidades de financiamiento del movimiento cooperativo.
- 3. Participación e integración (departamentos):** se refiere a la contribución y trabajo coordinado entre los diferentes departamentos de la institución y organismos rectores del movimiento cooperativo, que debe existir para satisfacer las necesidades tanto internas como de la población meta del INFOCOOP. Procesos eficientes e innovadores soportados por el uso de las tecnologías de información alineadas estratégicamente.

4. Empoderamiento de la base asociativa: Promover la efectiva participación de la base asociativa en los procesos de planificación y evaluación institucional a través de mecanismos de rendición de cuentas y concentración de acciones. Esto es vital para fortalecer el liderazgo y la imagen del INFOCOOP dentro del movimiento cooperativo, así como para alcanzar de mejor manera las metas propuestas.

Compromisos del Plan Nacional de Desarrollo

Como se ha mencionado líneas atrás el Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018, se encuentra en su etapa de formulación con todo el conglomerado de instituciones públicas. Su publicación se espera se realice durante el mes de noviembre. Incluimos en este documento las metas vinculadas con el referido plan propuestas por el instituto, en mesas de trabajo con equipos interdisciplinarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Planificación y los gerentes de los departamentos involucrados en la participación con las metas planteadas: Estas se refieren a:

1. Formar Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC) y Auxiliares en Proyectos de Inversión (APIs). Especialmente en regiones vulnerables, zonas fronterizas y costeras.
2. Generar emprendimientos cooperativos que mejoren las condiciones de empleabilidad para sus asociados y asociadas. Con especial énfasis e regiones vulnerables, zonas fronterizas y costeras.

Las metas propuestas responden a la gran meta nacional del sector trabajo, que el MTSS ha señalado como el “Programa de generación de empleo mediante MIPYMES, emprendimientos cooperativos y encadenamientos productivos”.

Oportunidades y necesidades de las y los cooperativistas costarricenses

La detección de oportunidades y necesidades de las y los cooperativistas costarricenses para beneficiarlos de manera efectiva con la gestión del INFOCOOP es muy importante para la alta dirección, por ello se ejecutó durante el 2012 el IV Censo Nacional Cooperativo, cuyos resultados se profundizan y aprovechan al máximo.

Por otro lado, también se tienen como insumo los acuerdos y resoluciones planteados por el Movimiento Nacional Cooperativo en el XII Congreso. Con la ejecución de las prioridades aquí expuestas se busca que las cooperativas obtengan lo necesario para desenvolverse con éxito en medio de la coyuntura actual y beneficien así a sus respectivos asociados y al desarrollo del pueblo costarricense. Se listan a continuación algunos de los principales acuerdos:

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

- Que el INFOCOOP concrete alternativas de apalancamiento financiero consistentes con su capacidad patrimonial para que tenga más capacidad de financiar al movimiento cooperativo.
- Que el INFOCOOP designe parte de su presupuesto para proyectos de emprendimientos productivos y sostenibles, que sea basado en capital de riesgo y que contenga fondos de avales y garantías.
- Crear un fondo de avales que permita al sector cooperativo escolar acceder al crédito del fondo que existe en el INFOCOOP para cooperativas escolares y juveniles.
- Crear un fondo solidario por parte del sistema financiero nacional y el INFOCOOP, destinado al desarrollo de ideas y proyectos productivos de las cooperativas de mujeres.
- Hacer efectivo dentro del Movimiento Cooperativo la aplicación de las leyes de igualdad real y la política para la equidad de género 2007-2017.
- Que se implemente el derecho a la participación de la mujer en los cuerpos directivos del Movimiento Cooperativo (INFOCOOP, CONACOOOP, CPCA, CENECOOP, R.L.).
- Mejorar la comunicación y la difusión creando un foro u observatorio para intercambiar información y canales de comunicación para gestionar, capacitar y brindar recursos que ayuden a la formación y al desarrollo de nuestras cooperativas en el campo de la sostenibilidad.
- Diseñar y ejecutar una Política-Plan Estratégico de comunicación e imagen para el movimiento cooperativo costarricense, con el objeto de fortalecer la imagen pública, la información, la educación y la articulación del sector hacia interlocutores internos y externos. Este plan estará dotado de un presupuesto específico para su ejecución, aportado por INFOCOOP, CONACOOOP, CPCA.
- Que el INFOCOOP explore nuevas formas para la gestión y promoción del sector de vivienda cooperativo.
- Desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del Movimiento Cooperativo, previo diagnóstico e insertándose en el Plan Operativo del CONACOOOP, INFOCOOP y CENECOOP R.L.
- Fomentar la vigencia y el fomento del modelo empresarial cooperativo autogestionario en concordancia con los principios y valores cooperativos, manteniendo siempre el apoyo por medio de recursos financieros, capacitación, innovación, seguimiento, apoyo institucional por medio de la comisión permanente

de autogestión (CPCA), el Consejo Nacional de Cooperativas, (CONACOOOP) e Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

- Gestionar un modelo de capacitación que involucre desarrollo personal, empresarial y cooperativo, financiado por INFOCOOP, adaptado a las necesidades de las cooperativas de mujeres.
- Dar seguimiento y acompañamiento tanto a los nuevos proyectos cooperativos como a los ya existentes, desde el INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP, R.L. y los organismos de integración.
- Incrementar el presupuesto del INFOCOOP y del Fondo Nacional de Autogestión para propiciar su fortalecimiento y así como eliminar el exceso de trámites burocráticos y crear mecanismos financieros para apoyar las pequeñas cooperativas en sus inicios, con tasas de interés diferenciadas, acompañamiento y asistencia técnica.
- Consolidar y fortalecer al Fondo Nacional de Autogestión para que se diseñen instrumentos o medios alternativos de financiamiento especiales para objetivos de creación de nuevas empresas cooperativas (por ejemplo inversión patrimonial para etapa de arranque, fondos de avales y garantías).

Una vez considerados los acuerdos y resoluciones anteriores, las acciones del INFOCOOP y las del cooperativismo deberán focalizarse en desarrollar estrategias y tácticas que permitan la articulación de redes a efectos de propiciar la maximización de recursos, fortalecer los canales de comunicación entre las cooperativas de base y los organismos de integración y desarrollar estrategias conjuntas que permitan un acompañamiento más oportuno a las cooperativas en sus proyectos.

No debe perderse de vista que todas las acciones del INFOCOOP para solventar las necesidades planteadas, deberán estar dentro del marco tanto de los valores como de los principios cooperativos.

Semanas después de presentado el Plan Operativo Institucional 2015, se realizará el XIII Congreso Nacional Cooperativo, oportunidad que es de esperar se sometan a evaluación acuerdos planteados en el XII Congreso, de forma que algunos de ellos mantengan su vigencia dentro de la gestión institucional, o bien puedan surgir desde las bases del movimiento cooperativo nuevas propuestas que deban ser atendidas por el Instituto, o bien por las otras organizaciones de representación cooperativa siempre dentro del marco de las competencias y normativa jurídica que les atañe.

Resumen de los principales retos institucionales

Para el INFOCOOP cada año plantea nuevos retos que han marcado su norte histórico. Para el 2015 podemos resumir los más relevantes:

Década Cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) propone a nivel global la Década Cooperativa como una iniciativa que logre hacia el 2020 que el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado como:

- Líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medio ambiental.
- El modelo preferido por las personas.
- El tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

La propuesta se basa en cinco temas interrelacionados que suscintamente se resumen:

Participación: La participación democrática de los miembros es la característica más conocida del modelo cooperativo de actividad empresarial, y es un aspecto fundamental que caracteriza a las cooperativas en contraste con las empresas tradicionales.

Sostenibilidad: “Posicionar a las cooperativas como constructoras de sostenibilidad”. Las cooperativas siempre se han propuesto permitir a las personas el acceso a los bienes y servicios, sin explotación. Esto significa una práctica empresarial acorde con un conjunto de valores basados en lo que hoy denominamos sostenibilidad.

Identidad: “Consolidar el mensaje cooperativo y definir la identidad de las cooperativas”. El objetivo consiste en consolidar el mensaje cooperativo y definir la identidad de las cooperativas. El centro de atención debe estar en proyectar un mensaje primario sobre lo que significa la “cooperativa” para un mundo que desconoce en gran medida lo que representa.

Marco jurídico: “Garantizar marcos jurídicos que apoyen el crecimiento del cooperativismo”. Si se logra exponer de manera convincente las razones por las que las cooperativas son mejores para los intereses a largo plazo del mundo, y si el público entiende lo que es una cooperativa, es lógico que hubiera un creciente interés por constituir más cooperativas. Conviene que los reguladores y los encargados de tomar decisiones políticas entiendan la diferencia intrínseca de las cooperativas y los beneficios que éstas traen consigo.

Capital: Las empresas no pueden funcionar sin capital y las cooperativas no son una excepción de la regla. “Necesitamos capital que sea socialmente constructivo y no destructivo, estabilizador y no desestabilizador. Necesitamos capital comedido, limitado, controlado, dirigido a satisfacer necesidades humanas y no la codicia humana. El capital cooperativo es constructivo, estabilizador y comedido. El mundo necesita más capital cooperativo y nuevas formas de canalizar los ahorros para que no sean inversiones, sino capital cooperativo”.

Con la visión de los pilares o ejes planteados para la Década Cooperativa el INFOCOOP se ha de plantear dentro del ámbito de sus competencias un relanzamiento de los servicios que brinda al movimiento cooperativo, desarrollando estrategias que fortalezcan, según corresponda las áreas señaladas, buscando el adecuado balance entre realizar actividades que cubran a todos los diferentes tamaños de asociaciones cooperativas (por patrimonio social o número de asociados) así como ser un dispensor de los recursos asignados al Instituto para que cubran al mayor número.

Responsabilidad social empresarial

Es de entender que la responsabilidad social empresarial se encuentra implícita en el movimiento cooperativo, pero debe destacarse que esta es entendida de forma diferente al concepto que desarrollan las empresas no cooperativas. En los organismos cooperativos se debe entender como la estrategia en la que se reivindica la función social de la cooperativa. El INFOCOOP ha realizado esfuerzos por ser socialmente responsable, por medio de prácticas, y capacitación de sus funcionarios, para el 2015 se han de concluir proyectos ya iniciados, tales como la mejora de las áreas en los edificios y el centro de capacitación para facilitar el acceso y movilización de personas con capacidades reducidas.

Carbono Neutralidad (CN)

La carbono neutralidad es el balance entre las emisiones y compensaciones de CO₂. En el caso de una organización, se refiere al establecimiento de prácticas de reducción y remoción de sus emisiones de CO₂. La reducción se logra con prácticas y proyectos de optimización y aprovechamiento de fuentes de energía alternativas de la organización y su entorno. La remoción mediante la protección de bosques o establecimiento de proyectos específicos de la organización que muestren captura de CO₂ a través de la actividad fotosintética.

El Instituto ha atendido las iniciativas propuestas por el Poder Ejecutivo, mediante decreto ejecutivo y las normas ministeriales. No obstante se aspira a un proyecto más amplio, que además de cumplir con la normativa se logre la certificación en CN,

mediante un órgano independiente. De manera simultánea trabajar en proyectos que desarrollen o requieran de apoyo, en organismos cooperativos orientados hacia la Carbono Neutralidad. Durante el 2014 se instaló un tanque, con capacidad para 10 mil litros, para la captación de las aguas de lluvia, las que son utilizadas, durante la época seca en el regadío de plantas, lavado de vehículos y áreas que lo requieran.

Financiamiento

Las formas actuales de financiamiento para el Instituto no han sido suficientes para los requerimientos que las cooperativas requieren. Durante este año se han concluido la formalización del crédito con el BCIE por US\$30.0 millones. Se encuentra en proceso de avance los estudios para obtener recursos con el Banco Popular y Desarrollo Comunal. Con ello el músculo financiero de la institución se fortalecerá, por ende más y mejores condiciones para las asociaciones cooperativas.

Índice de Gestión Institucional (IGI)

Durante el año 2012 resultado conocido en el 2013 el INFOCOOP obtuvo una calificación del 100% por parte de la Contraloría General de la República, durante el 2014, pese a los esfuerzos, a más que se incluyeron nuevos factores de calificación el resultado del año 2013 (conocido este año) fue de 93.20%. Si bien hubo una ligera reducción el Instituto se mantuvo entre las cinco instituciones públicas mejor calificadas de las ciento sesenta y una calificadas. Plantea uno de los retos más relevantes: desarrollar procesos de mejora para mantener una posición dentro de los primeros lugares.

Capítulo 3: Marco filosófico institucional

OBJETIVO



Con el fin de satisfacer las necesidades del cooperativismo, el INFOCOOP ubica como marco para desarrollar sus acciones estratégicas, los ejes propuestos por el Poder Ejecutivo, en el PND, en particular los relacionados con:

- a) Impulsar el crecimiento económico del país y generar más y mejores empleos;
- b) Luchar contra la corrupción y fortalecer un Estado transparente y eficiente.

Marginalmente dado las competencias que le señala la Ley

al Instituto:

- c) Reducir la desigualdad y eliminar pobreza extrema.

Estos ejes se encuentran como caballo de batalla de la presente Administración de Gobierno, el reto institucional es contribuir con el mejoramiento de los indicadores de educación, capacitación, mejora de las habilidades y capacidades de las personas, producción entre otros.

El INFOCOOP por medio del fomento de las cooperativas, en el marco de la economía social, contribuirá a mejorar la calidad de vida, a fomentar la cultura y a lograr una distribución equitativa de la riqueza entre las personas.

MISIÓN:

Somos una institución pública de fomento y desarrollo que difunde, promueve, fortalece, financia y supervisa a las asociaciones cooperativas, a través de recursos tecnológicos, financieros y humanos identificados, comprometidos y capacitados, mejorando las condiciones de vida de los habitantes del país y fortaleciendo la cultura democrática costarricense.

VISIÓN:

Seremos una institución de desarrollo líder en la promoción y fomento del cooperativismo, que brinda servicios de excelencia en el ámbito nacional, con capital humano identificado con los valores y principios cooperativos y en continuo aprendizaje; aplicando conocimientos y metodologías innovadoras, propiciando alianzas y redes, para mejorar el bienestar social, económico, equitativo y sostenible de la población.

Políticas Institucionales

- **Promoción:** El INFOCOOP promocionará el modelo cooperativo impulsando nuevos proyectos sostenibles, que contribuyan a cubrir las necesidades económicas y sociales de los asociados/as, que a la vez contribuyan a la generación de nuevos puestos de trabajo.
- **Formación y Capacitación (Identidad):** El INFOCOOP incorporará en sus prácticas, programas de capacitación, formación y divulgación cooperativa, además de principios y valores cooperativos como lo son la solidaridad y emprendedurismo, innovación, género, accesibilidad y medio ambiente.
- **Comunicación:** El INFOCOOP desarrollará procesos planificados y participativos de comunicación masiva e interpersonal, orientados a fortalecer la divulgación de logros y proyectos, la educación cooperativa, la buena imagen pública y la inserción del sector cooperativo en la economía social.
- **Financiamiento:** El INFOCOOP empleará sus recursos financieros y tecnológicos en forma eficaz, para contribuir a la inclusión social y económica de su población meta de manera sostenible.
- **Asistencia Técnica:** El INFOCOOP desarrollará un programa de asistencia técnica que permita a las cooperativas cumplir su objeto social, y que propicie la mejora en la generación de valor y en la gestión e innovación organizacional.
- **Innovación e investigación:** El INFOCOOP impulsará prácticas innovadoras y procesos de investigación que contribuyan al desarrollo de los organismos cooperativos en sus negocios, lo social y lo tecnológico.
- **Integración:** El INFOCOOP Impulsará la creación y consolidación de redes empresariales en los ámbitos regional y sectorial.
- **Evaluación:** El INFOCOOP procurará el mejoramiento continuo y la eficacia en los procesos que desarrolla para el logro de sus fines, mediante la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de su recurso humano, la calidad de sus servicios, la transparencia, la sostenibilidad y la salvaguarda de su patrimonio.
- **Asesoría legal, doctrinal y fiscalización:** El INFOCOOP orientará, asesorará y fiscalizará en materia de filosofía, doctrina y métodos cooperativos a los organismos para el cumplimiento de la normativa legal y contable vigente.
- **Tecnologías:** El INFOCOOP contará con recursos tecnológicos y logísticos de punta, adecuados para el desarrollo de sus actividades operativas.

Programas Institucionales

El INFOCOOP a efecto de ordenar y poder aprovechar de mejor forma los recursos con los que cuenta, ha desarrollado dos programas para el cumplimiento del fin público. Por un lado el PROGRAMA COOPERATIVO, responsable de la ejecución de las actividades sustantivas de la institución y por el otro lado, el PROGRAMA ADMINISTRATIVO conocido como el programa de apoyo, donde se desarrollan las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales.

PROGRAMA COOPERATIVO

El objetivo de este programa es “brindar servicios integrales al movimiento cooperativo”, es decir, labores sustantivas llevadas a cabo por el INFOCOOP para contribuir con el sector cooperativo. Estos servicios son ejecutados a través de los departamentos de Promoción, Educación y Capacitación, Asistencia Técnica, Financiamiento y Supervisión.

Producto: “Servicios de Promoción y Fomento Cooperativo”		
Departamento	Subproducto	Objetivo
Promoción	Promoción	Cooperativas constituidas con emprendimiento [1]
Educación y Capacitación	Capacitación	Personas cooperativistas capacitadas en doctrina, gestión administrativa y organizativa y otros temas de apoyo
Asistencia Técnica	Asistencia Técnica: (Desarrollo Local y Atención Regional)	Organismos cooperativos competitivos y fortalecidos
Supervisión Cooperativa	Fiscalización	Cooperativas apegadas al marco legal y doctrinario
Financiamiento	Financiamiento	Organismos cooperativos con proyectos financiados

[1] Aquellas iniciativas que constituyan ideas y oportunidades productivas generadas por cooperativas de reciente constitución que demuestren viabilidad social y factibilidad económica y que generen puestos de trabajo e ingresos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de su base asociativa

PROGRAMA ADMINISTRATIVO

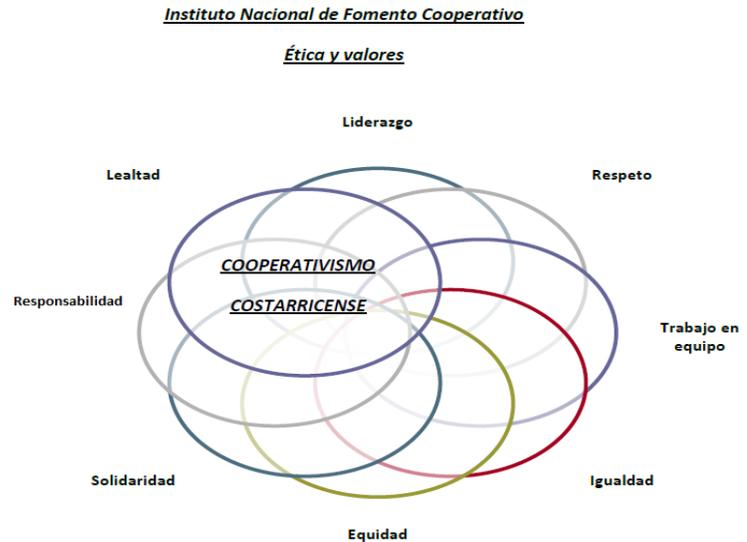
Está orientado hacia el apoyo de las unidades sustantivas, en este programa se gestionan los aspectos de soporte, administrativo y tecnológico para facilitar el cumplimiento del fin público.

PRODUCTO: "Servicios de Apoyo"	
DEPARTAMENTO	OBJETIVO
Desarrollo Humano	Se coadyuvará en el desarrollo del talento humano, para su adaptación, mayor productividad y satisfacción.
Administrativo-financiero	Cumplir con las obligaciones legales asignadas, brindar el soporte necesario para la atención de las necesidades de las diferentes dependencias de la institución.
Tecnologías de la Información	Desarrollar y fortalecer la plataforma de tecnologías de información y comunicación, mediante el soporte integral y la seguridad de la infraestructura.
Asesoría Jurídica	Brindar una correcta asesoría jurídica que coadyuve al instituto en la toma de decisiones ajustadas al ordenamiento jurídico.
Desarrollo Estratégico	Generar los insumos estratégicos para asesorar la toma de decisiones y el cumplimiento de los fines institucionales.
Comunicación e Imagen	Informar a nivel interno y externo sobre el quehacer del movimiento cooperativo para contribuir al mejoramiento de la imagen institucional y del movimiento mismo.
Contraloría de Servicios	Promover la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos que presta el Instituto, mediante la formación de una cultura institucional orientada a la atención del usuario.

Ética y valores Institucionales

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo llevan a cabo sus acciones.

Como parte de las actividades de planificación estratégica, el personal y el equipo gerencial del INFOCOOP, logró identificar los principios y valores que rigen el accionar de la institución; el proceso fue asesorado por el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), dentro del marco del convenio ITCR-INFOCOOP. Seguidamente se presenta un esquema con los resultados obtenidos.



Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito son todos aquellos necesarios para que la institución logre alcanzar sus objetivos propuestos. Son elementos de los que dependen en gran medida los resultados que se logren al finalizar un período de gestión.

Los siguientes son los que se han identificado como claves del éxito, los que proveen a la administración elementos para la toma de decisiones. Se considera que la articulación de estos factores permitirá potenciar los recursos con que cuenta el INFOCOOP y mantener un orden estratégico, para propiciar el alcance de los objetivos.

Factores claves de éxito	Actual	Ideal
Talento Humano	Recurso humano identificado, comprometido y capacitado, con las destrezas y conocimientos para implementar propuestas de mejora continua en el marco de la modernización institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas identificadas, sensibilizadas y comprometidas con la institución y el movimiento cooperativo. 2. Suficiente, profesional e idóneo, con actitud propositiva, con la capacitación necesaria.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

Potenciación de recursos	Se impacta en las organizaciones cooperativas y su base social a través de mecanismos de coordinación, enlaces y establecimiento de redes con entes de desarrollo social y económico por lo cual, el INFOCOOP busca recursos económicos frescos, para cubrir la demanda crediticia futura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canalizar los recursos financieros conforme a los fines indicados por la Ley (pertinencia). 2. Contar con los recursos mínimos para la operación del Instituto. 3. Contar con otras fuentes de financiamiento.
Participación e Integración (Departamentos)	Replicar los procesos de participación e integración entre los diferentes actores del movimiento cooperativo para lograr un adecuado alineamiento estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, investigación y desarrollo. 2. Contar con procesos y servicios eficientes e innovadores. 3. Tecnologías para el desarrollo de sistemas de información.
Empoderamiento de base asociativa	Las estrategias de atención se enmarcan dentro de los límites de acción definidos por la Ley de Asociaciones Cooperativas, considerando los planteamientos y requerimientos de las organizaciones de base cooperativa, las cuales deben tener una amplia y efectiva participación en el proceso de planificación y evaluación a través de mecanismos de rendición de cuentas y concertación de acciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de comunicación. 2. Liderazgo Institucional. 3. Establecimiento de redes y negocios conjuntos 4. Fortalecer la rendición de cuentas institucional.

Capítulo 4: Matrices, cronogramas y guías de verificación

En el presente capítulo se incluyen las metas estratégicas del INFOCOOP para el período 2015, estas se espera sean las que permitirán cumplir con la misión, visión y las políticas institucionales. El Plan Operativo Institucional (POI 2015), se encuentra estructurado en dos grandes áreas: Programa Cooperativo y Programa Administrativo.

Programa Cooperativo

En este programa se identifican las áreas sustantivas del INFOCOOP, las que llevan a cabo todas las actividades que le señala la Ley, en su relación con las asociaciones cooperativas. Las metas propuestas para el año 2015 se muestran a continuación:

Promoción

El Departamento de Promoción es el encargado de fomentar el modelo empresarial bajo el esquema cooperativo; por esta razón sus esfuerzos se centrarán en promover e identificar emprendimientos cooperativos sostenibles que contribuyan a cubrir las necesidades económicas y sociales de las y los asociados, así como a la generación de nuevos puestos de trabajo e ingresos. Con ello promover condiciones de empleabilidad en regiones estratégicas mediante la articulación con los departamentos técnicos del instituto y con las instituciones del Estado relacionadas a la estrategia de economía social solidaria del Gobierno de la República.

Educación y Capacitación

Compete a este departamento brindar servicios de capacitación a través de diferentes instrumentos: cursos, charlas, talleres, seminarios, entre otros, tomando en cuenta la Ley 4179, artículo 157. Así mismo, la capacitación llevada a cabo considera además el Programa Nacional de Educación Cooperativa, el cual pretende fortalecer las habilidades, destrezas y competencias de las y los asociados a las cooperativas.

Asistencia Técnica

El departamento de Asistencia Técnica es el encargado de apoyar a las cooperativas para que puedan mejorar la gestión empresarial, de tal manera que los componentes de dicha asistencia son diversos y particulares dependiendo de la necesidad de las cooperativas y de sus respectivos sectores de actividad económica. Así mismo es de su competencia revisar integralmente los procedimientos, reglamentos y controles de las participaciones asociativas, de forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la inversión institucional. Impulsar la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa.

Supervisión Cooperativa

El departamento de Supervisión fiscaliza a las cooperativas, con el fin de que funcionen apegadas a las disposiciones de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo N° 4179 y sus reformas. Mediante el diseño y mejoramiento continuo de las herramientas de Supervisión, el uso de la tecnología, para brindar una supervisión más oportuna y adecuada a los requerimientos de la Ley, con el fin de generar confianza y transparencia en la gestión de los organismos Cooperativos hacia sus asociados y la sociedad en general.

Financiamiento

El departamento de Financiamiento es el encargado de gestionar oportunamente los recursos financieros hacia las cooperativas, para que éstas puedan desarrollar los proyectos productivos. Gestiona junto con la Dirección Ejecutiva la viabilidad de los proyectos de apalancamiento del INFOCOOP y ejecutarlos, así como crear los mecanismos necesarios de control, seguimiento y de operación, que correspondan al área de Financiamiento.

Programa Administrativo

Los departamentos encargados de brindar todo el apoyo y condiciones necesarias para el adecuado desenvolvimiento de las acciones sustantivas de la institución, son los siguientes:

- Comunicación e Imagen.
- Administración y Finanzas
- Desarrollo Humano
- Desarrollo Estratégico
- Tecnologías de Información
- Asesoría Jurídica
- Contraloría de Servicios

Aspectos estratégicos institucionales

Prioridades Institucionales

Las prioridades del INFOCOOP, siempre guardarán estrecha relación con los fines institucionales por los que fue creado, por lo cual, en concordancia con el artículo 155 de la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP, se promoverá, fomentará, divulgará, financiará y se dará apoyo al cooperativismo; tal y como fue detallado en el apartado de Estructura Organizativa del capítulo 1.

De manera congruente con lo que espera el estado costarricense del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, se detallan a continuación sus prioridades para el año 2015:

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

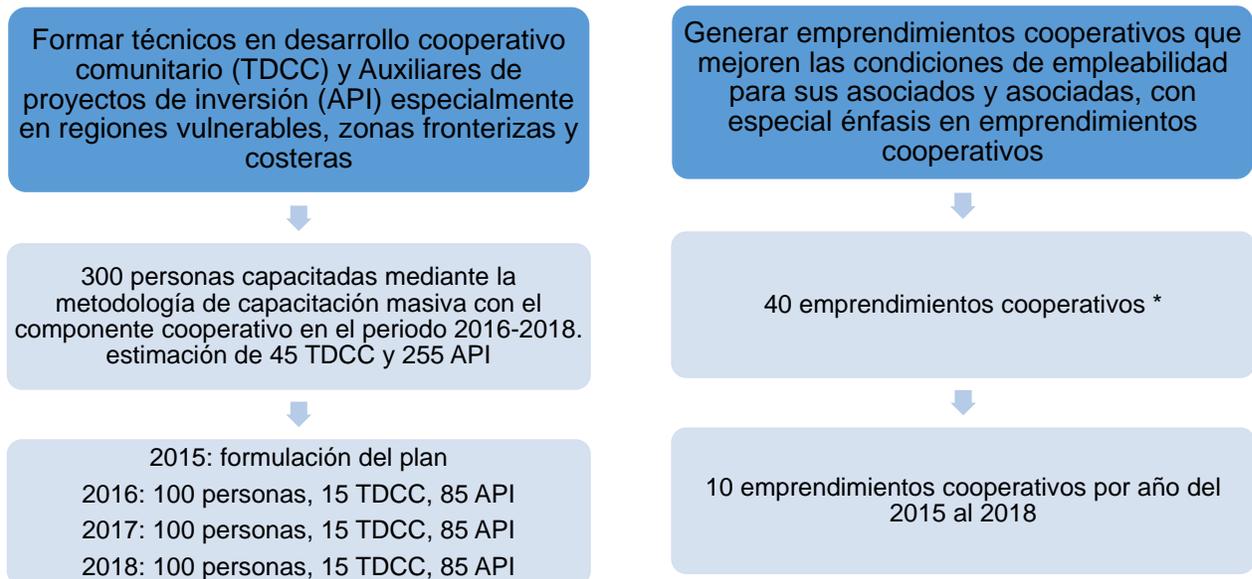
- Formar Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC) y Auxiliares en Proyectos de Inversión (APIS). Especialmente en regiones vulnerables, zonas fronterizas y costeras.
- Generar emprendimientos cooperativos que mejoren las condiciones de empleabilidad para sus asociados y asociadas. Con especial énfasis e regiones vulnerables, zonas fronterizas y costeras.
- Establecimiento de redes con sectores estratégicos en el cooperativismo nacional e internacional. Incluyendo el relanzamiento de servicios en torno a los lineamientos de la Década Cooperativa.
- Es de mucho interés establecer estratégicamente un camino a seguir en conjunto con otros entes rectores del movimiento cooperativo en el que cada uno aporte de manera coordinada a metas comunes según sus capacidades y competencias.
- Redefinición de las estrategias de financiamiento para el Instituto, replanteamiento integral de los reglamentos de crédito para garantizar una mayor cobertura con los recursos existentes y el financiamiento de micro proyectos.
- Seguimiento a los resultados del Censo Cooperativo 2012.
- Replanteamiento del apoyo y servicios al sector agrícola, especialmente productores de azúcar, café y palma.
- Abordaje de nuevos temas estratégicos: Responsabilidad Social Cooperativa, Carbono Neutralidad. Con el desarrollo e implementación de actividades en las que participen los funcionarios y otras organizaciones del movimiento cooperativo. Disponiendo de recursos económicos y financieros para las mismas.
- Consolidar estrategias institucionales para mantener la posición en la calificación (IGI) de la Contraloría General de la República.
- Mantener el adecuado clima organizacional, a través de la participación de los funcionarios en los planes de capacitación continua, mitigación de riesgos y campañas preventivas de salud. Con instalaciones físicas apropiadas.
- Participar en las actividades y sesiones de trabajo promovidas por las diferentes instituciones que integran el Poder Ejecutivo para fortalecer desde esa articulación del cooperativismo la construcción de un sector consolidado de la economía social solidaria en Costa Rica.

Objetivo estratégico institucional

“Aumentar el número de propietarios con empleos de calidad y lograr una mejor asignación de los recursos del sector cooperativo.”

Nombre del programa	Monto presupuestario (en millones de colones)	Participación relativa de cada uno
Programa cooperativo	37.388,70	89.87%
Programa administrativo	4.214,04	10.13%
Total	41.602.74	100.00%

Indicador de resultados



El INFOCOOP ha sometido a consideración del MTSS y Mideplan las metas vinculadas con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, no obstante a la fecha de la preparación del POI 2015, no se han recibido las respuestas oficiales. Dado que fueron discutidas con los funcionarios de ambos ministerios se considera que no haya modificaciones a la propuesta planteada.

Anexos:

Anexo 1: MAPI y aprobación del Ministerio de Trabajo.

METAS SECTORIALES Y FICHA DE LOS INDICADORES				
Sector: Trabajo				
Rector: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social				
Objetivos sectoriales de efecto	Cuál es el resultado esperado	Indicador	Línea base	Meta del período 2015-2018 y anual
1. Aumentar la empleabilidad y oportunidades de empleo decente en la población en edad de trabajar, de manera inclusiva en todo el país con énfasis en regiones de menor desarrollo. 1/	-Personas desempleadas con mejoras en su perfil de empleabilidad (potencialidad para encontrar y mantenerse en un trabajo)	Porcentaje de población desocupada con mejora en su empleabilidad.	2013: 56.663	2015-2018: meta del período: 154,407 personas con su empleabilidad mejorada Desagregar 2015: • 2016:00:00 2017:00:00 2018:00:00
	-Inserción laboral de las personas desempleadas	Tasa de desempleo abierto	8.5%	Disminución de la tasa de desempleo abierto a 7.0%
		# de puestos de trabajo generados		
1/ La inclusividad procura la igualdad de oportunidades y derechos para todas las personas, independientemente de su status social, su género, edad, condición física o mental, su raza, religión, opción sexual. A nivel de los programas y proyectos se identificarán diversos grupos que han sido y son persistentemente excluidos de los beneficios del desarrollo: los indígenas, los afro-descendientes, las mujeres, los adultos mayores, las personas con discapacidad, reconocidos como población vulnerable				
2/. A julio del año 2013 la población desocupada se registró en 188.098 según ENAHO, INEC				
Nota: Al la fecha de inclusión de esta matriz el MTSS se encuentra en revisión de las metas sectoriales propuestas.				

A la presentación del Plan Operativo Institucional el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Planificación no han extendido las aprobaciones sobre las metas sectoriales propuestas. Las mismas han sido discutidas en mesas de trabajo interdisciplinarias con funcionarios de las instituciones involucradas: MTSS, Mideplan, INA, e INFOCOOP, se considera que no han de tener mayores cambios conforme lo propuesto.

PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SECTORIAL E INSTITUCIONAL DELAS METAS 2015, DE LAS METAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS Y SECTORIALES DEL PERIODO DEL PND 2015-2018																				
Sector: Trabajo																				
Instituciones: INSTITUTO DE FOMENTO COOPERATIVO (INFOCOOP); MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE																				
Año: 2015																				
1 Nivel	2 Planeación de las Metas Sectoriales			3 Planeación de las Metas del PND 2015-2018																
	(2.1) Metas Sectorial PND	(2.2) Indicador PND	(2.3) Línea Base PND	(3.1) Programas y Proyectos PND	(3.2) Meta PND	(3.3) Indicador	(3.4) Línea Base 2014	(4.1) Meta Anual Programada	4 Programación Anual											
								4.2	4.3		4.4		4.5		10		11			
								Populación	Presupuesto	Región	Región	Región	Fuentes de verificación	Institución	Comentarios					
								Hombre	Programa	Meta	Nombre	Presupuesto								
								Mujeres	Presupuesto	Regional/Geográfica	Programa	Estimado								
								Carri	Programa	Regional/Geográfica	Presupuesto	Millones de								
								Carri	Programa	Regional/Geográfica	Presupuesto	Millones de								
								dad	pasajero	geográfica	Presupuesto	Millones de								
								dad	colones)	geográfica	Presupuesto	Millones de								
Metas Sectorial	Aumentar la empleabilidad de la población en el trabajo, favoreciendo la generación de empleo como mecanismo para la inclusión social.	Cantidad de personas con mejora en su empleabilidad durante el periodo 2015-2018	*2013: 0	Programa de promoción de la organización y desarrollo cooperativo	2015: 2018: 8: 5: 135 2015: 36,088 2016: 37,440 2017: 39,798 2018: 40,782	Cantidad de personas con mejora en su empleabilidad durante el periodo 2015-2018			La Región Central, la Región Balsa Norte, la Región Huetar Norte y la región Huetar Caribe y la región Pacífico Central											
Institucional INFOCOOP				Programa de promoción de la organización y desarrollo cooperativo	2015: 40 2016: 40 2017: 40 2018: 40	Número de emprendimientos cooperativos con acompañamiento integral	2013: 19 2015: 19	10 emprendimientos cooperativos atendidos integralmente, de acuerdo con el nivel de desarrollo que se encuentran.	Promoción	275,98	La Región Central, la Región Balsa Norte, la Región Huetar Norte y la región Huetar Caribe y la región Pacífico Central	n/d	n/d							
Institucional INFOCOOP				Programa de promoción de la organización y desarrollo cooperativo	2015: 46 2016: 46 2017: 46 2018: 46	Formar técnicos en desarrollo cooperativo y Comunitario (TDCO) y Auxiliares de desarrollo para el desarrollo de organizaciones cooperativas y de comunidades a nivel municipal y de grupos y de comunidades en el desarrollo cooperativo.	2013: 1394 2015: 1394	Formar 45 técnicos en desarrollo cooperativo Comunitario y Auxiliares en desarrollo cooperativo en regiones vulnerables, zonas fortalezas y coheras	Germadora	157,00	La Región Central, la Región Balsa Norte, la Región Huetar Norte y la región Huetar Caribe y la región Pacífico Central	N/D	N/D							
Sectorial / Institucional																				

Anexo 3: Pronunciamiento de MIDEPLAN sobre inversiones del INFOCOOP.



*Ministra de Planificación Nacional
y Política Económica
República de Costa Rica*

San José, 06 de julio de 2011
DM-387-11

Señor
Martín Robles Robles
Director Ejecutivo
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

21 JUL '11
PM 12:52:20
Cynthia Araya
DIRECCION EJECUT.

Estimado señor:

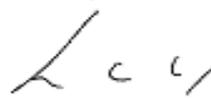
Las "Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión", emitidas mediante Decreto Ejecutivo 35374-PLAN, definen el proceso de programación y presupuestación de las inversiones públicas, que las instituciones deben seguir para la programación de los ejercicios presupuestarios.

De acuerdo con lo anterior, los proyectos incluidos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP), constituyen la base que tomarán las instituciones para realizar la incorporación de los proyectos de inversión pública en la programación del ejercicio presupuestario de 2012, con base en sus prioridades y conforme con lo establecido en los "Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación, Seguimiento y Evaluación Estratégica de Sectores e Instituciones del Sector Público en Costa Rica".

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) le informa que la institución que usted representa, no tiene proyectos de inversión pública inscritos en el BPIP para ser considerados en la programación presupuestaria de 2012.

Lo anterior, es parte del proceso de coordinación que se realiza con las autoridades del Ministerio de Hacienda (Dirección Nacional de Presupuesto, Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, Crédito Público) y la Contraloría General de la República, para lograr que el país oriente los recursos de inversión pública a los mejores proyectos, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.

Cordialmente,


Laura Alfaro Maykall
Ministra



Cc. Sr. Fernando Herrero Acosta, Ministro. Ministerio de Hacienda, MH.
Sra. Marjorie Morea González, Directora de Presupuesto Nacional. Ministerio de Hacienda, MH.
Sra. Mayra Calvo Cascante, Directora Ejecutiva de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, MH.
Sra. Rocío Aguilar Montoya, Contralora General. Contraloría General de la República, CGR.
Archivo.

El INFOCOOP no mantiene proyectos incluidos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, situación que no ha sufrido variación para el 2015.

Anexo 4: Programación estratégica a nivel de programa

Programación estratégica a nivel de programa												
INSTITUCIÓN:		Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)										
Programa		Cooperativo										
PROGRAMA O PROYECTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO: Programa de promoción de la organización y desarrollo cooperativo												
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:												
Nombre del Departamento: Promoción												
PRODUCTO (S)	Objetivo estratégico del Programa	Indicador de gestión y/o de resultados	Fórmula	Línea Base	Meta del Indicador				Estimación 2015		Fuente de datos del indicador	Supuestos. Notas, Técnicas y Observaciones
					Desempeño Proyectado				Monto	FF		
					T 2015	2016	2017	2018				
Producto: Servicios de promoción y fomento a emprendimientos cooperativos Usuarios: pre cooperativistas cooperativistas Beneficiarios: Cooperativistas y habitantes de la zona de influencia.	Promocionar la constitución de nuevas empresas cooperativas inclusivas con proyectos viables, factibles y necesarios, así como fortalecer las cooperativas de reciente constitución, que generen nuevos puestos de trabajo con implicación en sus territorios y articulados en redes que potencian capacidades y oportunidades a sus habitantes.	Número de personas capacitadas mediante la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) con el componente cooperativo	Número de técnicos TDCC = 45	2013* : 42 TDCC 1.352 APIS	45 personas TDCC.	127 personas APIs	128 personas APIs	Evaluación de impacto	158,96	Propios	1. Las estimaciones de POI y presupuesto de Germinadora se basan en el supuesto de operación del proyecto a nivel interinstitucional. 2. Se cuenta con la atención integral a los Emprendimientos por parte de los Departamentos de Educación y Capacitación así como de Asistencia Técnica, además de Promoción. 3. Se parte de que se mantiene operando la Oficina INFOCOOP Edicoop como plataforma de servicio al cliente y como medio para el fomento del emprendedurismo asociativo. 4. Se cuenta con el sistema informático de seguimiento a atención de grupos y cooperativas del Departamento. 5. Evaluación concurrente y establecimiento de medidas de control interno, mitigación del riesgo. 6. la Oficina Edicoop funciona como medio de fomento al emprendedurismo asociativo.	
		Número de emprendimientos cooperativos atendidos integralmente	Número de emprendimientos cooperativos atendidos integralmente = 10	20	10	10	10	10	270,34			
		Número de procesos de fomento al emprendedurismo cooperativo en las que participa Promoción	3 Comisiones interinstitucionales	3	3	3	3	3	72,66			
			3 Ferias cooperativas	3	3	3	3	3				
2 Proyectos de Desarrollo Local Territorial	2	2	2	2	2	2						

Notas: Los Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC), son las personas que se forman para promover la organización y orientar la auto-capacitación de los grupos y comunidades, así como para elaborar perfiles y proyectos, tanto económicos como comunales. Son los agentes que estimulan y transforman en proyectos las iniciativas de las comunidades, de grupos y de individuos. Orientados bajo los principios y valores del cooperativismo.
 Los Auxiliares de Proyectos de Inversión (API), son miembros de las comunidades meta que serán los interlocutores locales de los TDCC.
 Del 2010 al 2013, el proyecto Germinadora, declarado de interés público mediante Decreto Ejecutivo ha venido desarrollando acciones dirigidas al fomento de la cultura emprendedora y la conciencia organizativa en la Región Brunca. Su primer producto fue la formación de 42 Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario, lo cuales han contribuido con la capacitación técnica y organizacional de 2.944 personas de la Región Brunca, dentro de ellos han formado a 1.352 Auxiliares de Proyectos de Inversión (API), quienes no sólo aprendieron plantear una idea de negocio, sino que adquirieron nuevas capacidades. Como resultado de este proceso los API elaboraron más de 900 perfiles de proyecto individuales y asociativos con miras a convertirse en empresarios. Para mediados del 2013 se reportaron 150 empresas en marcha. INFOCOOP toma como línea base esta información de fuente secundaria.
 La capacitación se orienta hacia la formación tanto de técnicos como asesores, sin embargo se estima que se logre un menor número de TDCC que de APIs, dado que los primeros, se espera hayan sido, sean o se identifiquen como líderes comunales, que los diferencian de la formación y habilidades de los técnicos.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

Programación estratégica a nivel de programa															
INSTITUCIÓN:		Instituto Nacional de fomento cooperativo													
Programa		Cooperativo													
PROGRAMA O PROYECTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO:															
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL: Promover la mejora de capacidades y conocimientos en doctrina, gestión administrativa y organizativa así como otros temas de apoyo a cooperativistas, estudiantes y docentes de la mayor cantidad de regiones del país.															
Nombre del Departamento															
PRODUCTO (S)	Objetivo estratégico del Programa	Indicador de gestión y/o de resultados	Fórmula	Meta del Indicador								Estimación recursos Presupuestarios (en millones de colones)		Fuente de datos del indicador	Supuestos, Notas, Técnicas y Observaciones
				Linea Base	Desempeño Proyectado				2015		Monto	FF			
					T	2016	2017	2018							
					2015										
Producto: Servicios de promoción y fomento cooperativo. Usuarios: Cooperativistas Beneficiarios: Cooperativistas y habitantes de la zona de influencia.	Desarrollo de estrategias específicas atinentes al departamento de Educación y Capacitación, orientadas a cumplir las proyecciones determinadas en la meta Institucional del Plan Nacional de Desarrollo, en conjunto con AT y PRO, así como del cumplimiento de lo establecido en la Ley 4179 art. 157.	Número de emprendimientos atendidos Número de capacitaciones ejecutadas Número de cooperativas atendidas Número de personas participantes en las estrategias de capacitación	# ejecutado/ total programado	10	20	40	40	40		180,00	Recursos propios	Expedientes	De acuerdo a la meta 2 del PND en conjunto con PRO y AT, así como lo que pueda proyectarse y programarse en cumplimiento de la Ley 4179 art 157. Se toma en cuenta cantidad de emprendimientos abordados, más cooperativas atendidas en el año en estrategias del Eje de trabajo 4179 del departamento.		
	Dar continuidad del Programa de gestores educativos dirigido a desarrollar capacitación técnica en educación cooperativa con diferentes instituciones y organismos relacionados en el sector cooperativo, principalmente orientado a potenciar la capacitación con las Uniones, Federaciones y organismos especializados del movimiento cooperativo nacional.	Número de organismos con los que se desarrollan estrategias conjuntas Número de capacitaciones ejecutadas Número de cooperativas atendidas Número de personas participantes en las estrategias de capacitación	# ejecutado/ total programado	3	5	6	7	8		176,00	Recursos propios	Expedientes	Se establece la meta del indicador con base en el número de organismos con los que se desarrollan estrategias conjuntas en el Programa de Gestores, se posee proyección de la cantidad de capacitaciones, número de cooperativas y de personas atendidas, sin embargo, es importante que cada uno de estos depende de cada región, estrategia, especialización de cursos, etc.		
	Generación de procesos de capacitación específicos dirigidos a sectores estratégicos para el movimiento cooperativo	Número de proyectos desarrollados a partir de estrategias especializadas Número de capacitaciones especializadas ejecutadas Número de cooperativas atendidas Número de personas participantes en las estrategias de capacitación	# ejecutado/ total programado	4	8	9	10	11		80,00	Recursos propios	Expedientes	Se establece la meta del indicador con base en el número de proyectos desarrollados en el Programa de Proyectos Especiales del Departamento, se posee proyección de la cantidad de capacitaciones, número de cooperativas y de personas atendidas, sin embargo, es importante que cada uno de estos depende de cada región, estrategia, especialización de cursos, etc. La orientación de este programa va hacia juventud y género		
	Continuidad y fortalecimiento al Programa Nacional de Educación Cooperativa MEP - INFOCOOP	Número de capacitaciones ejecutadas en conjunto Número de cooperativas escolares y estudiantes a las que se les aborda con el MEP Número de personas participantes en las estrategias de capacitación	# ejecutado/ total programado	50	50	60	70	80		100,00	Recursos propios	Expedientes	Se establece la meta del indicador con base en el número de capacitaciones que se realizan con el MEP de manera conjunta en el Programa de Educación Cooperativa MEP INFOCOOP del Departamento, se posee proyección de la cantidad de cooperativas y de personas atendidas, sin embargo, es importante que cada uno de estos depende de cada región, estrategia, especialización de cursos, etc.		

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

Programación estratégica a nivel de programa												
INSTITUCIÓN:		Instituto Nacional de fomento cooperativo										
Programa		Cooperativo										
PROGRAMA O PROYECTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO: En proceso de definición con entidades involucradas del Poder Ejecutivo.												
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL: Impulsar la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa.												
Nombre del Departamento:		ASISTENCIA TÉCNICA										
PRODUCTO (S)	Objetivo estratégico del Programa	Indicador de gestión y/o de resultados	Fórmula	Meta del Indicador				Estimación recursos Presupuestarios (en millones de colones)		Fuente de datos del indicador	Supuestos. Notas, Técnicas y Observaciones	
				Linea Base	Desempeño proyectado				2015			
					T 2015	2016	2017	2018	Monto			FF
Producto: Servicios de promoción y fomento cooperativo. Usuarios: Cooperativistas Beneficiarios: Cooperativistas y habitantes de la zona de influencia.	Evaluar los resultados de las participaciones asociativas partiendo de los objetivos que justificaron la inversión de recursos por parte del Infocoop.	Participaciones asociativas evaluadas	# ejecutado/total programado	0	2	1	1	0	161,45	Recursos propios	Expedientes	A la fecha existen 4 entes cooperativos receptores de participación asociativa.
	Consolidar durante el periodo 2015-2018 ocho agro cadenas cooperativas como alternativas productivas sostenibles.	Total de agrocadenas consolidadas al final del periodo	# agrocadenas consolidadas/tot al programado	0	25%	50%	75%	100%	152,13	Recursos propios	Lineas base de cada cooperativa	El proceso de consolidación de las ocho agrocadenas se estima llevar a cabo en 4 años, periodo en el cual se ejecutarán acciones paralelas según las necesidades de cada ente cooperativo, es decir, se estima un grado de avance para cada año de un 25% del total de actividades programadas.
	Impulsar la agricultura de precisión como una estrategia para optimizar los sistemas productivos primarios de entes cooperativos en los sectores de (II etapa): palma aceitera, banano, caña de azúcar, guayaba, cacao y café.	Cooperativas implementando agricultura de precisión	# ejecutado/ programado	16	2	2	2	2	82,43	Fondos propios y contraparte de la UCR vía convenio marco de cooperación.	Expedientes de los proyectos	El número de hectáreas por georreferenciar dependerá de las características de las cooperativas que participen en el proceso, es decir, 1000 es la referencia pero este número podrá variar.
		Total de hectáreas georreferenciadas	# ejecutado/ # programado	5562,73 hectareas	1.400	1.000	1.000	1.000				Expedientes de los proyectos Mapas
	Coadyuvar desde las competencias de Asistencia Técnica en los proyectos estratégicos del Movimiento Cooperativo, iniciativas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo y temas prioritarios de la Junta Directiva.	# de emprendimientos atendidos	# ejecutado/ programado	8	11	5	5	5	137,60	Fondos propios.	Expedientes	Se atenderán los emprendimientos identificados por Promoción con un periodo de gestación mínima de dos años y con su proyecto empresarial o negocio en marcha.
	% de cooperativas con financiamiento atendidas	# ejecutado/ # programado	50%	50%	50%	50%	50%				Expedientes	Del total de cooperativas atendidas por Asistencia Técnica se estima que el 50% poseen financiamiento por parte del Infocoop.

T: año de programación
FF: Fuente de Financiamiento.

Programación estratégica a nivel de programa												
INSTITUCIÓN:		Instituto Nacional de Fomento Cooperativo										
Programa		Programa Cooperativo										
PROGRAMA O PROYECTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO:												
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL: Fiscalizar a las cooperativas para que éstas cumplan con la normativa legal correspondiente según lo estipulado en la Ley de Asociaciones Cooperativas Vigente y Normativa Prudencial emitida por el Infocoop.												
Nombre del Departamento: Supervisión Cooperativa												
PRODUCTO (S)	Objetivo estratégico del Programa	Indicador de gestión y/ o de resultados	Fórmula	Meta del indicador					Estimación recursos Presupuestarios (en		Fuente de datos del indicador	Supuestos. Notas, Técnicas y Observaciones
				Línea Base 2013	Desempeño Proyectado				2015			
					2015	2016	2017	2018	Monto	FF		
Usuarios (as) Cooperativistas Beneficiarios: Cooperativistas y habitantes de la zona de influencia	1. Atender 320 organismos cooperativos para que cumplan con el marco legal y doctrinario, durante el periodo 2015	Número de organismos cooperativos atendidos	Número de organismos cooperativos atendidos / entre organismos cooperativos programados (310)	300	320	325	330	335	136,46	Fondos propios	Archivos del departamento de Supervisión Cooperativa Informes de ejecución Presupuestaria	
	2. En caso de organismos cooperativos que se encuentren en causal de disolución, elaborar y tramitar 50 estudios técnicos para proceder al apercibimiento para que regularicen su estado legal y de no hacerlo, recomendar su disolución.	Número de organismos cooperativos disueltos	Número de organismos cooperativos Disueltos=50	50	50	50	50	50	18,44	Fondos propios		
	3. Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de 150 organismos Cooperativos disueltos en un periodo de 3 años	Número de organismos cooperativos liquidados	Número de organismos cooperativos liquidados= 60	60	50	40			11,06	Fondos propios		La liquidación de cooperativas se realizara por medio de una contratación con personas físicas a través de una contratación administrativa por 3 años para liquidar 150 organismos cooperativos, 60 en el primer año y 50 en el segundo año y 40 en tercer año. Para lo que la Contraloría General de la República, mediante oficio FOE-ED-1139 21 de diciembre 2007, autorizó presupuesto
Usuarios (as) Cooperativistas Beneficiarios: Cooperativistas y habitantes de la zona de influencia	4. Fiscalizar las Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por Infocoop para que cumplan con el marco legal y con la normativa prudencial emitida por el INFOCOOP.	Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por INFOCOOP según normativa	Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por INFOCOOP según normativa =40	40	40	40	40	40	129,09	Fondos propios	Archivos del departamento de Supervisión Cooperativa Informes de ejecución Presupuestaria	
	5. Propuesta para la reforma al Reglamento para uso de la Reserva para Educación, aprobado por Junta Directiva en sesión 2500 Art. 1, inciso 4.2 del 09 de noviembre de 1995	Documento de Propuesta de Reforma	Documento						18,44	Fondos propios		Esta meta se realizara por medio de una contratación de un profesional en derecho para que realice la revisión, análisis; y propuesta de reforma el Reglamento mencionado
	6. Brindar una herramienta para el diagnóstico en Balance Social en las cooperativas de Ahorro y Crédito	Número de cooperativas con informe de Balance Social según herramienta	Dos organismos Cooperativos de Ahorro y Crédito supervisadas por INFOCOOP con herramienta de Balance Social	2	6	6	6	6	36,88	Fondos propios		
	7. Propuesta de legalización de libros digitales para libros contables y de actas, para organismos cooperativos	Diseño de propuesta de legalización en soporte digital y entrega de Manual Operativo.	Manual operativo						18,44	Fondos propios		Esta meta se vislumbra desarrollarla en un periodo de 2 años, siendo esta una primera etapa, para en el siguiente año realizar la capacitación e implementación a los organismos cooperativos.
T: año de programación												

Programación estratégica a nivel de programa													
INSTITUCIÓN:		INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO											
Programa		Cooperativo											
PROGRAMA O PROYECTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO:													
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:													
Nombre del Departamento: FINANCIAMIENTO													
PRODUCTO (S)	Objetivo estratégico del Programa	Indicador de gestión y/ o de resultados	Fórmula	Línea Base	Meta del Indicador					Estimación recursos Presupuestarios (en millones)		Fuente de datos del indicador	Supuestos. Notas, Técnicas y Observaciones
					Desempeño Projectado					2015			
					T	T+1	T+2	T+3		Monto	FF		
					2015	2016	2017	2018					
Producto: Servicios de financiamiento Usuarios: Organismos cooperativos Beneficiarios: Cooperativistas y habitantes de la zona de influencia	1) Financiar a las organizaciones cooperativas, utilizando el 100% de la disponibilidad crediticia institucional presupuestada para el período 2015.	Porcentaje del monto aprobado en colones de acuerdo con las disponibilidades (préstamos a Organizaciones Cooperativas)	Monto aprobado en colones / el total de disponibilidades (préstamos a cooperativas)*100		100%	100%	100%	100%		14.765,33	Fondos Propios	Financiamiento y Presupuesto	
	2) Tramitar las solicitudes de refinanciamiento y arreglos de pago administrativo, para el 2015.	solicitudes tramitadas / total de solicitudes recibidas	Cantidad de solicitudes tramitadas / El total de solicitudes recibidas*100		100%	100%	100%	100%		41,82	Fondos Propios	Financiamiento	
	3) Administrar el 100% de los recursos del BCIE desembolsados para el año 2015	Porcentaje del monto colocado en colones de acuerdo con el monto desembolsado de los recursos del BCIE	Monto colocado/ monto desembolsado*100		100%	100%	100%	100%		19.135,06	Fondos BCIE	Financiamiento y BCIE	
	4) Gestión de recursos financieros con el Banco Popular para apalancar la cartera crediticia del INFOCOOP	Gestiones realizadas de acuerdo con las gestiones requeridas para optar por el apalancamiento con el Banco Popular	Gestiones realizadas/gestiones requeridas * 100							20,78	Fondos propios	Financiamiento y Banco Popular	
	5) Administrar la cartera crediticia y proporcionar a la administración indicadores financieros para la respectiva toma de decisiones.	Informes de la cartera crediticia de forma mensual	Número de informes de cartera / 12 *100		12 Informes	12 informes	12 informes	12 informes		46,57	Fondos propios	Financiamiento	
	6) Administrar el 100% de los recursos PL 480 no reembolsables	Porcentaje del monto aprobado en colones para transferencias a entes cooperativos de acuerdo con las disponibilidades	Monto aprobado en colones / el total de disponibilidades (transferencias a cooperativas) * 100		100%	100%	100%	100%		20,91	Fondos PL-480	Financiamiento y Presupuesto	
	7) Administrar el 100% de los recursos del Fondo Nacional de Autogestión (FNA) conforme a las directrices de la CPCA.	Ejecución del 100% del presupuesto	Monto aprobado en colones / Monto presupuestado en el FNA para préstamos a cooperativas * 100		100%	100%	100%	100%		507,51	Fondos FNA	Financiamiento, FNA y Presupuesto	
										34.537,98			

T: año de programación
FF: Fuente de Financiamiento.

Anexo 5: Plan de trabajo de Metas Institucionales Programa Cooperativo

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																	
Nombre del Departamento: Promoción																	
Nombre del Departamento: Promoción																	
META(S)	Indicadores	Actividades y Tareas	PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)										Observaciones		
			I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09		Costo Meta	
Formar 45 Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC) capacitados mediante la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) con el componente cooperativo.	Número de técnicos TDCC = 45	1. Realizar un barrido de seguimiento y actualización a los APIS de generaciones pasadas del proyecto germinadora, mediante la realización de un taller en cada uno de los cinco cantones de la zona sur. 1. Desarrollar un foro del Proyecto Germinadora de Empresas en coordinación con el MTSS en el Auditorio del CONACOOOP, con todos los funcionarios del INFOCOOP y presidido por una persona con amplia experiencia en el tema. 2. Coordinar con MIDEPLAN una presentación de la evaluación de GIZ, dirigida a los funcionarios/as del Dpto. además del Plan de Seguimiento propuesto. Elaboración de Laboratorios.	100%	0%	34,53	122,12	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,95	Las estimaciones de POI y presupuesto de Germinadora se basan en el supuesto de operación del proyecto a nivel interinstitucional.
		1. Analizar con técnicos de la UNA, el tema del cooperativismo como eje transversal del proyecto Germinadora. 2. Definir estrategias de captación de nuevos estudiantes. Evaluación concurrente y establecimiento de medidas de mitigación de riesgo. 1. Elaboración de Guía de opciones de financiamiento. 2. Definir Estrategias de capitalización.															
10 emprendimientos cooperativos atendidos integralmente, de acuerdo con el nivel de desarrollo que se encuentren.	10 emprendimientos	Elaboración de metodología de Fortalecimiento Organizativo. Evaluación concurrente y establecimiento de medidas de mitigación de riesgo. Coordinación interinstitucional con UTN para elaboración de Planes de Negocio para emprendimientos INFOCOOP.	50%	50%	155,39	116,29	0,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	272,36	Se requiere de la atención integral a los Emprendimientos por parte de los Departamentos de Educación y Capacitación así como de Asistencia Técnica, además de Promoción
		1. Elaborar instrumento de ponderación de Emprendimientos (Potenciación de emprendimientos en sectores dinámicos., análisis de la mortalidad) 6. Definición de estrategias de escalamiento y formalización. Validar Manual de Políticas y Procedimientos internos. Estudio de sistematización y difusión de la experiencia organizativa y de operación de emprendimientos cooperativos. Identificación y análisis de determinantes en la constitución de cooperativas conformadas, disueltas y fusionadas en CR durante los Fortalecimiento de la Red Cooperativa de Residuos Sólidos.															
Contribuir durante el 2015 al crecimiento del modelo cooperativo en el país mediante la participación en al menos cuatro procesos de desarrollo local interinstitucional y de fomento al emprendedurismo asociativo.	3 comisiones interinstitucionales.	1. Ofrecer a las diferentes comisiones o grupos interinstitucionales en los que participe el departamento de Promoción, el uso de las instalaciones del EDICOOP para facilitar el desarrollo de las actividades. 2. Potenciación de Plataforma Cooperativa (uniones, federaciones). Potenciación de Oficina Infocoop Edicoop para promover la promoción el emprendedurismo asociativo.	50%	50%	51,80	20,16	0,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	72,65	Se parte de que se mantiene operando la Oficina INFOCOOP Edicoop como plataforma de servicio al cliente y como medio para el fomento del emprendedurismo asociativo.
		Participación y organización de Ferias de emprendedurismo asociativo.															
	Fortalecimiento del Proyecto de Desarrollo Local Territorial ZNN Proyecto de fortalecimiento UNCOOPAC y cooperativas de Esparza, Montes de Oro y Puntarenas. Evaluación concurrente y establecimiento de medidas de mitigación de																
Total					241,72	258,57	1,67	0	501,96								

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																
Educación y Capacitación																
Educación y Capacitación			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)									Costo	Observaciones	
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	'08	09	Meta	
Desarrollo de estrategias específicas atinentes al departamento de Educación y Capacitación, orientadas a cumplir las proyecciones determinadas en la meta Institucional del Plan Nacional de Desarrollo, en conjunto con AT y PRO, así como del cumplimiento de lo establecido en la Ley 4179 art. 157.	Número de emprendimientos atendidos	Actividad N°1: realizar una coordinación estrecha con los deptos de AT y PRO para la atención de emprendimientos: en la que las líneas base están establecidas, y se orienta a la productividad de 20 emprendimientos por año a través de acompañamiento in situ y especializado en capacitaciones y asesorías con el Departamento de Capacitación del INFOCOOP durante dos años, promoviendo también posibilidades de trabajo conjunto con las instituciones estatales con las que se tiene convenios.	50%	50%												
	Número de capacitaciones ejecutadas	Actividad N°2: dar continuidad a la proyección de oferta formativa permanente en el CFCLC, el EDICOOP, atenciones in situ a cooperativas, etc.: Se compone tanto del acompañamiento de los emprendimientos como de la oferta formativa permanente que posee Cursos, Talleres, Charlas presenciales que se imparten en La Catalina con facilitadores del INFOCOOP y en las cooperativas solicitantes coordinadas previamente, estos cursos obedecen a demanda interna del instituto y a la demanda abierta del Mov. Coop, todo con base en el cumplimiento de la Ley 4179, art. 157. Se incluyen las capacitaciones especializadas en el tema de TIC's.	50%	50%												
Dar continuidad del Programa de gestores educativos dirigido a desarrollar capacitación técnica en educación cooperativa con diferentes instituciones y organismos relacionados en el sector cooperativo, principalmente orientado a potenciar la capacitación con las Uniones, Federaciones y organismos especializados del movimiento cooperativo nacional.	Número de organismos con los que se desarrollan estrategias conjuntas	Actividad N°1: generar un proceso de fortalecimiento y acompañamiento para potenciar la educación y capacitación cooperativa en diferentes regiones del país: desarrollando y dando continuidad a estrategias de articulación para la capacitación cooperativa en conjunto con Federaciones, Uniones y entes del movimiento cooperativo.	50%	50%												
	Número de capacitaciones ejecutadas				215,454	546,84	1,62									763,91
Generación de procesos de capacitación específicos dirigidos a sectores estratégicos para el movimiento cooperativo	Número de proyectos desarrollados a partir de estrategias especializadas	Actividad N°1: estrategias dirigidas a sectores estratégicos tales como jóvenes, adolescentes, mujeres, cooperativas con situaciones especiales: se desarrolla una serie de actividades de formación especializadas a las cuales se les diseñan herramientas específicas, tomando en cuenta necesidades de los sectores por atender. Se dará especial énfasis al empoderamiento de jóvenes en las regiones y en las cooperativas, por medio de procesos de acompañamiento y capacitación específicas.	50%	50%												
	Número de capacitaciones ejecutadas															
Continuidad y fortalecimiento al Programa Nacional de Educación Cooperativa MEP - INFOCOOP	Número de personas participantes en las estrategias de capacitación	Actividad N°1: realizar una coordinación estrecha con el MEP y organismos relacionados a la educación cooperativa en niños y jóvenes: generando procesos, programas y estrategias dirigidas a fortalecer los esfuerzos actuales y generar espacios y estrategias que fomenten el cooperativismo y el emprendedurismo en la niñez y juventud.	50%	50%												
	Número de cooperativas escolares y estudiantiles a las que se les aborda con el MEP															
TOTAL					215,45	546,84	1,62	-	-	-	-	-	-	-	763,91	

Asistencia Técnica																			
Asistencia Técnica			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)									Costo	ervacio	Responsables			
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	'08	09	Meta				
1. EVALUAR LOS RESULTADOS DE LAS PARTICIPACIONES ASOCIATIVAS PARTIENDO DE LOS OBJETIVOS QUE JUSTIFICARON LA INVERSIÓN DE RECURSOS POR PARTE DEL INFOCOOP (dos PAs por año)	Atención del 100% de los acuerdos de JD relacionados con las participaciones asociativas. Reglamentos, procedimientos y estatutos actualizados. Dos participaciones asociativas evaluadas. Propuesta de reestructuración de las estructuras de control.	Actividad N° 1 : Replanteamiento de las estructuras de control de los organismos receptores de participación asociativa. Tarea 1 : Revisar y actualizar los reglamentos relacionados con las PA, socializar y publicar . Tarea 2 : Modificar los estatutos. Tarea 3 : Modificación de los contratos de participación asociativa via addendum	50%	50%													Lidieth Rojas y Jorge Vindas		
		Actividad N° 2 : Definir la metodología y el alcance de la evaluación de dos participaciones asociativas. Tarea 1 : Definición de entregables. Tarea 2 : Elaboración de instrumentos y su respectiva validación. Tarea 3 : Aplicación de instrumentos. Tarea 4 : Elaboración del informe de resultados. Tarea 5 : Socialización de los resultados. Tarea 6 : Actualización y planes de mejora.	50%	50%														Lidieth Rojas y Jorge Vindas	
		Actividad N° 3 : Seguimiento y Monitoreo de la Participación Asociativa con COOCAFE RL. Tarea 1 : Seguimiento de resultados mensuales (informe de gerencia, estados financieros, flujos de caja, portafolios de proyectos, entre otros) Tarea 2 : Seguimiento de los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la participación asociativa. Tarea 3 : Implementación de la propuesta de análisis de riesgos. Tarea 4 : Seguimiento del presupuesto y del flujo de caja de las diferentes áreas de negocio.	50%	50%															Lidieth Rojas y Jorge Vindas
		Actividad N° 3 : Seguimiento y Monitoreo de la Participación Asociativa con COOPROSANVITO RL. Tarea 1 : Seguimiento de resultados mensuales (informe de gerencia, estados financieros, flujos de caja, portafolios de proyectos, entre otros) Tarea 2 : Seguimiento de los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la participación asociativa. Tarea 3 : Implementación de la propuesta de análisis de riesgos. Tarea 4 : Seguimiento del presupuesto y del flujo de caja de las diferentes áreas de negocio. Tarea 5 : Seguimiento al plan de estabilización financiera.	50%	50%	118,48	42,54	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161,45		Lidieth Rojas y Jorge Vindas
		Actividad N° 4 : Seguimiento y Monitoreo de la Participación Asociativa con COOPRENA RL. Tarea 1 : Seguimiento de resultados mensuales (informe de gerencia, estados financieros, flujos de caja, portafolios de proyectos, entre otros) Tarea 2 : Seguimiento de los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la participación asociativa. Tarea 3 : Orientar el desarrollo de herramientas de seguimiento a clientes y estructuración de la fuerza de ventas. Adaptación para aplicar a las afiliadas con proyectos turísticos.	50%	50%															Royner Solano
		Actividad 5 : Seguimiento y Monitoreo de la Participación Asociativa con AGROATIRRO RL Tarea 1 : Seguimiento permanente al cumplimiento de los supuestos operativos, financieros y administrativos que dieron origen al proceso de viabilización del Consorcio. Tarea 2 : Seguimiento de resultados mensuales (informe de gerencia, estados financieros, flujos de caja, portafolios de proyectos, entre otros) Tarea 3 : Seguimiento de los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la participación asociativa. Tarea 4 : Actualización del Plan de Mejora (Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto, etc.). Tarea 5 : Seguimiento de la implementación y uso del tablero de Control. Tarea 6 : Seguimiento de la implementación de los procesos de administración y mitigación de riesgos. Tarea 7 : Diseño de una propuesta de viabilización para dos afiliadas. Tarea 8 : Seguimiento y acompañamiento del proceso de fortalecimiento de dos afiliadas. Tarea 9 : Canalizar procesos de capacitación al Consorcio y sus afiliadas.	50%	50%															Jimmy Orozco

Asistencia Técnica																	
Asistencia Técnica			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)									Costo	ervicio	Responsables	
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	'08	'09	Meta		
2 Consolidar durante el periodo 2015-2018 ocho agro cadenas cooperativas como alternativas productivas sostenibles.	Perfiles del cultivo	Actividad N° 1: Diseñar un Programa de Cadenas de Valor en los Sistemas Agroproductivos Cooperativos Tarea 1: Elaboración de la propuesta del programa Tarea 2: Socialización del programa dentro y fuera de la institución. Establecer alianzas con instituciones relevantes que realizan acciones sobre producción, productividad, comercialización, servicios de apoyo para cada cultivo.	50%	50%												Luis Vindas Diana Villegas Sonia Chacón	
		Actividad N° 2: (Preproducción). Identificar los aspectos básicos de la cadena valor Tarea 1: Elaborar el perfil social, económico y productivo de Coopecacao R.L., Coopeproguata R.L. Tarea 2: Realizar diagnósticos agrónomos de requerimientos ambientales y de material de siembra para Coopeflorita R.L. y Coopecureña R.L.	50%	50%													Luis Vindas Sonia Chacón
	Diagnósticos agrónomos	Material genético disponible	Actividad N° 3: (Producción primaria): Promover capacidad productiva de las cooperativas para una producción eficiente Tarea 1: Identificar disponibilidad de material genético en Coopecacao R.L., Coopeproguata R.L., Coopeflorita R.L., Coopeparrita Tropical R.L. Coopeparabur R.L. Tarea 2: Promover establecimiento de viveros según lo requieran los cultivos en Coopecacao R.L., Coopeproguata R.L., Coopeflorita R.L., Coopeparabur R.L. Tarea 3: Gestionar capacitación en técnicas agrónomas de los productos en Coopecacao R.L., Coopeproguata R.L., Coopeflorita R.L. Tarea 4: Coordinar con las entidades afines, la implementación de las prácticas de cultivo y tratamientos pre cosecha y los productos en	50%	50%	100,15	51,54	0,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	152,13	Luis Vindas Diana Villegas Sonia Chacón
	Prácticas de cultivo mejoradas		Actividad N° 4: (Agroindustria) Desarrollar estrategias de transferencia en tecnología agroindustrial Tarea 1: Gestionar investigaciones tendientes al desarrollo tecnológico de valor agregado para los productos agrícolas en Coopeproguata R.L., Coopeparrita Tropical R.L., Coopezarero R.L. Tarea 2: Gestionar diagnósticos tecnológicos de la capacidad instalada regional en operación agroindustrial de los productos en Coopeproguata R.L., Coopeflorita R.L., Coopeparrita Tropical R.L.	50%	50%												Luis Vindas Diana Villegas Sonia Chacón
	Investigaciones realizadas	Diagnósticos realizados	Actividad N° 5: (Mercado/Comercialización) Articular encadenamientos comerciales con Socios Estratégicos Tarea 1: Iniciar el proceso de sensibilización para el comercio justo en Coopecacao R.L., Coopeproguata R.L., Coopeflorita R.L., Coopeparrita Tropical R.L. Tarea 2: Promover la participación de Coopeproguata R.L. y Coopeflorita R.L. en los mercados institucionales y regionales.	50%	50%												Luis Vindas Diana Villegas Sonia Chacón
	Cooperativas participantes		Actividad N° 6: (Fortalecimiento organizacional) Gestionar la asociatividad organizacional Tarea 1: Orientar la identificación de la dirección estratégica de las cooperativas participantes según sus procesos de aprendizaje, crecimiento y desarrollo organizacional. Tarea 2: Diagnosticar identidad y cultura cooperativa en Coopecacao R.L., Coopeflorita R.L.	50%	50%												Luis Vindas Diana Villegas Sonia Chacón

Asistencia Técnica																				
Asistencia Técnica			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)									Costo	servicio	Responsables				
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Meta					
3. Impulsar la AGRICULTURA DE PRECISIÓN como una estrategia para optimizar los sistemas productivos primarios de entes cooperativos en los sectores de (II etapa): • palma aceitera • banano • caña de azúcar • guayaba • cacao • café	Cooperativas que optimizan el mejoramiento agronómico	Actividad 1: Aplicar la georeferenciación de fincas de dos nuevos entes cooperativos en el cultivo del café (Coopetarrazú R.L. y Coopellanobonito R.L.). Tarea 1: Recolección de Datos Tarea 2: Análisis y procesamiento de datos. Tarea 3: Recomendación y Aplicación de los resultados obtenidos. Tarea 4: Desarrollar el programa de Capacitación para la Implementación de la Agricultura de Precisión.	50%	50%														Ricardo León Luis Vindas Sonia Chacón		
		Actividad 2: Construir las bases de datos requeridas a partir de variables georeferenciadas y la caracterización de las fincas de las cooperativas participantes. Tarea 1: Facilitar el diseño de la base de datos y apoyar la elaboración de un plan de manejo de fertilización para CoopeVictoria R.L., Coopeatenas R.L., Coopeintegración R.L., Coopeproguata R.L., Coopecacao R.L., Coopetrasur R.L. y Coopecalifornia R.L. Tarea 2: Dar seguimiento a la investigación en el cultivo de palma aceitera en los lotes de prueba experimental de Coopecalifornia R.L. Tarea 3: Seguimiento y promoción a la implementación operativa del proceso de georeferenciación en Agroatiro R.L.	50%	50%															Ricardo León Luis Vindas Sonia Chacón	
		Actividad 3: Relacionar las condiciones actuales desde el punto de vista agronómico, con los escenarios óptimos de producción en Coopecañita R.L. Tarea 1: Dar seguimiento al tercer ciclo de la cosecha del cultivo de la caña en los lotes de la prueba experimental. Tarea 2: Análisis comparativo de los resultados obtenidos de las cosechas de las áreas experimentales versus plantaciones testigos. Tarea 3: Seguimiento a la implementación de las recomendaciones obtenidas a través de la base de datos creada.	50%	50%																Ricardo León Luis Vindas Sonia Chacón
		Actividad 4: Llevar a cabo talleres de actualización sobre las herramientas SIG dirigido a los entes cooperativos participantes del programa en: palma aceitera, banano, café, caña de azúcar, guayaba y cacao. Tarea 1: Capacitar al personal de los comités técnicos de los entes cooperativos participantes en temas como: toma de datos de campo, creación de las bases de datos (automatización), manejo del software, análisis de la información. Tarea 2: Seguimiento a la implementación de las recomendaciones para el manejo agronómico de los cultivos.	50%	50%																Ricardo León Luis Vindas Sonia Chacón
4. Coadyuvar desde las competencias de Asistencia Técnica en los proyectos estratégicos del Movimiento Cooperativo, iniciativas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo y temas prioritarios de la Junta Directiva.	Cantidad de emprendimientos atendidos. Cooperativas con financiamiento atendidas	Actividad 1: Contribuir en la atención integral de los emprendimientos identificados por Promoción como parte del Plan Nacional de Desarrollo. Tarea 1: Selección de los emprendimientos. Tarea 2: Definición de la línea base y plan de acción. Tarea 3: Seguimiento de los emprendimientos atendidos durante el periodo 2014 (COPECUREÑA R.L., COPEUCHI R.L., COPEMAMI R.L., COPEÁBALO SOSTENIBLE R.L., COPELAESTRELLA DEL GUARCO R.L., COPEPARRITA TROPICAL, COPEFLORITA R.L.)	50%	50%														Todo el equipo		
		Actividad 2: Brindar asistencia técnica puntual a entes cooperativos para su fortalecimiento organizacional. Tarea 1: Coordinar con Financiamiento las cooperativas prioritarias que requieren de Asistencia Técnica. Tarea 2: Elaboración de Autodiagnósticos de Responsabilidad Social Cooperativa para Coopesangabriel R.L. y Coopeatenas R.L. Tarea 3: Seguimiento de Autodiagnósticos de Coopasae R.L. y CoopePuriscal R.L. Tarea 4: Establecimiento del modelo de gestión operativo de la planta de lácteos de Coopepuriscal R.L. Tarea 5: Seguimiento del estudio de preinversión para el desarrollo de un centro turístico de Coopesancarlos R.L. Tarea 6: Estudio técnico y seguimiento del proyecto para el establecimiento de un almacén de suministro para Coopasae R.L. Tarea 7: Segunda etapa de la sistematización de experiencias cooperativas: memoria histórica Coopecalifornia R.L. Tarea 8: Brindar seguimiento a las cooperativas atendidas durante el periodo 2014. Tarea 9: Gestionar asistencia técnica a cooperativas referidas por otros departamentos del Infocoop, la Junta Directiva, organismos cooperativos de representación y otras instituciones. Tarea 10: Replanteamiento del SEVRI y seguimiento del plan de trabajo.	50%	50%															Todo el equipo	
TOTAL						353,47	178,26	1,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	533,61				

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																	
Supervisión Cooperativa																	
Supervisión Cooperativa			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)												
META	Indicadores	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Costo Meta	Observaciones	
Meta 1: Atender 320 organismos cooperativos para que cumplan con el marco legal y doctrinario, durante el periodo 2015	Número de organismos cooperativos atendidos	1) Realizar 36 actividades mediante las siguientes tareas: auditorías, inspecciones específicas, seguimiento de auditorías y autorizaciones diversas (estudios para operar con no asociados o estudios para convocar a asambleas por parte de Intcoop o estudio para disminución de capital o estudios para cambiar asamblea de asociados a delegados) 2) Revisión de 276 Estados Financieros 3) Atención de 310 consultas en materia cooperativa legal y contable 4) Asesoramiento a 25 asambleas 5) 5 apoyos a otras áreas 6) Mantener actualizado Sistema de Monitoreo Cooperativo 7) Continuidad y Seguimiento del Convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 8) Incorporación de 12 organismos cooperativos del sector real al Sistema de Control Interno (SCI) 8.1 Capacitar a las cooperativas en el manejo del SCI 8.2 Seguimiento al ingreso de la información 8.3 Visita a las cooperativas para la verificación 8.4 Análisis y comunicación de resultados 9) Implementación y puesta en práctica del " Sistema de Auditoría Cooperativa " (SAC), como herramienta de auditoría a utilizar por parte de Supervisión Cooperativa en las cooperativas 9.1 Elaboración del proceso de auditoría y emisión del informe correspondiente mediante la herramienta del SAC 10) Emitir la Clasificación Oficial de Organismos Cooperativos, según el Decreto 38255-MTSS. 11) Atención de requerimientos que defina la Administración Superior en materia de participaciones asociativas y otros proyectos estratégicos institucionales	50%	50%	115,51	20,59	0,98									136,46	
Meta 2: En caso de organismos cooperativos que se encuentren en causal de disolución, elaborar y tramitar 50 estudios técnicos para proceder al apertamiento para que regulen su estado legal y de no hacerlo, recomendar su disolución.	50 organismos cooperativos disueltos	1) Realizar 50 estudios técnicos que determinen si procede recomendar a la Dirección Ejecutiva la disolución de los organismos cooperativos, previo apertamiento de ley para que regulen su estado legal 1.1. Revisar, recopilar y documentar la información que origina el estudio técnico y emitir informe. 1.2. Preparar oficio de demanda de disolución para firma de la Dirección Ejecutiva, en su defecto programar las acciones a seguir según recomendaciones técnicas. 1.3. Presentación de la demanda de disolución en Juzgado de Trabajo o en su defecto programar la visita de campo. 1.4. Tramitar la sentencia de disolución ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y publicación en el Diario Oficial La Gaceta. 1.5. Dar seguimiento a las demandas de disolución en tribunales por parte de los Asesores legales del Área.	20	30	15,61	2,79	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,44	
Meta 3: Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de 150 organismos Cooperativos disueltos en un periodo de 3 años	Número de organismos cooperativos liquidados	1) Gestionar la liquidación de los organismos cooperativos que se encuentren disueltos por los tribunales o voluntariamente 1.1. Asignar los organismos cooperativos por liquidar que ya han sido disueltos por los tribunales o bien por disolución voluntaria. 1.2. Tramitar la integración de las Comisiones Liquidadoras ante la Dirección Ejecutiva y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1.3. Supervisar los procesos de liquidación según términos de contratación. 1.4. Tramitar los respectivos informes de liquidación y publicar el respectivo edicto de Liquidación por parte del INFOCOOP en la Gaceta.	40%	60%	9,37	1,67	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,06	La liquidación de cooperativas se realizará por medio de una contratación con personas físicas a través de una contratación administrativa por 3 años para liquidar 150 organismos cooperativos, 50 en el primer año y 50 en el segundo año y 40 en tercer año. Para lo que la Contrataría General de la República, mediante oficio FOE-ED-1139 21 de diciembre 2007, autorizó presupuesto
Meta 4: Fiscalizar las cooperativas de ahorro y crédito mediante el sistema de Alerta Temprana.	Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por INFOCOOP según normativa	1) Fiscalizar las cooperativas de ahorro y crédito mediante la Normativa Prudencial emitida por INFOCOOP y mediante el sistema de Alerta Temprana. 1.1. Fiscalizar las cooperativas de ahorro y crédito tanto in situ como extra situ. 1.2. Evaluar el área cuantitativa a través de los módulos de Riesgo y Gestión del Sistema Alerta Temprana. 1.3. De acuerdo a los resultados obtenidos según el nivel de riesgo en la supervisión extra situ, se programan visitas de campo a las cooperativas que lo requieran, con el propósito de realizar la supervisión in situ. 1.4. Elaboración y envío de informes con los resultados obtenidos en el Sistema Alerta Temprana por cada cooperativa. 2) Continuidad y Seguimiento al Sistema de Control Interno (SCI) para 40 cooperativas del Sector Ahorro y Crédito. 2.1 Seguimiento al ingreso de la información 2.2 Visita a las cooperativas para la verificación 2.3 Análisis y comunicación de resultados 3) Emitir la calificación de la cooperativa, la cual se obtiene de sumar ambas, la cuantitativa y la cualitativa. La cuantitativa tiene un peso relativo de un 70% (AT) y la cualitativa un 30% (SCI).	50%	50%	109,27	19,48	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	129,09	
Meta 5: Propuesta para la reforma al Reglamento para uso de la Reserva para Educación, aprobado por Junta Directiva en sesión 2500 An. 1, inciso 4.2 del 09 de noviembre de 1995	Documento de Propuesta de Reforma	1) Contratación de un profesional, para el análisis, revisión y propuesta de reforma al Reglamento para uso de la Reserva para Educación. 2) Traslado del documento de propuesta a la Dirección Ejecutiva	40%	60%	15,61	2,78	0,05									18,44	Esta meta se realizará por medio de una contratación de un profesional en derecho para que realice la revisión, análisis, y propuesta de reforma el Reglamento mencionado
Meta 6: Brindar una herramienta para el diagnóstico en Balance Social en las cooperativas de Ahorro y Crédito	Número de cooperativas con informe de Balance Social según herramienta	1) Plan Piloto para Implementación de la Herramienta de Balance Social en 2 Cooperativas del sector Ahorro y Crédito, supervisadas por el INFOCOOP. 2) Sensibilizar sobre la importancia y contenido de la herramienta Balance Social al equipo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. 3) Explicar uno a uno los indicadores de la herramienta Balance Social su importancia para el logro de la Misión institucional. 3) Generar información requerida por la herramienta Balance Social-Intcoop por cada Cooperativa. 4) Analizar los resultados de cada indicador. 5) Generar matriz de planificación 6) Estructurar y emitir informe de Balance Social	40%	60%	31,22	5,57	0,10									36,89	
Meta 7: Propuesta de legalización de libros digitales para libros contables y de actas, para organismos cooperativos	Diseño de propuesta de legalización en soporte digital y entrega de Manual Operativo.	1) Contratación de un Profesional en Ciencias Económicas. 2) Diseño de la Propuesta y procedimiento de legalización para libros en soporte digital. 3) Conformación del Manual Operativo de Funcionamiento. 4) Definir el procedimiento de legalización para libros en soporte digital.	40%	60%	15,61	2,79	0,05									18,44	Esta meta se va a iniciar desarrollarla en un periodo de 2 años, siendo esta una primera etapa, para en el siguiente año realizar la aprobación e implementación a los organismos cooperativos.
TOTALES					312,19	55,66	0,98	0,00	368,82								

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																
FINANCIAMIENTO																
META	INDICADORES	Financiamento Actividades y Tareas	PERIODO DE EJECUCION		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)									Costo Meta	Observaciones	
			I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	8			09
					413,49	93,29	7,69	1.565,60	31.447,03	-	-	-	1.010,88	-	34.537,98	
1. Financiar con fondos propios a las organizaciones cooperativas, utilizando el 100% de la disponibilidad crediticia institucional presupuestada para el período 2015.	Porcentaje del monto aprobado en colones de acuerdo con las disponibilidades (préstamos a Organizaciones Cooperativas)	Realizar el análisis de crédito que incluye el análisis financiero, legal y la recomendación respectiva de las solicitudes de crédito. Gestionar la aprobación de los análisis de crédito, ante las instancias correspondientes. Tramitar la formalización y desembolso de los créditos aprobados. Coordinar con otras Áreas Técnicas del INFOCOOP, para la atención integral de organismos cooperativos (incluye emprendimientos y proyecto germinadora) que requieran satisfacer necesidades de financiamiento, para lo cual se participara en equipos interdepartamentales. Realizar evaluaciones del servicio brindado con los usuarios o población meta a efectos de determinar mejoras sustanciales. Revisión y adaptación de procedimientos, reglamentos y políticas de crédito de tal manera que se ajuste a las necesidades de todas las cooperativas (incluye emprendimiento, microcréditos), así mismo que se pueda incorporar como parte del financiamiento el acompañamiento del organismo cooperativo. Desarrollar metodologías y políticas crediticias para la promoción del uso de los recursos especiales para cooperativas estudiantiles y juveniles así como los emprendimientos cooperativos. Articular con otros organismos e instituciones, para otorgar financiamientos sindicados, garantías y con acompañamiento especializado.	35,00%	65%	206,74	2,29	0,41	14.555,89	-	-	-	-	-	-	14.765,33	
2) Tramitar las solicitudes de refinanciamiento y arreglos de pago administrativo, para el 2015	solicitudes tramitadas / total de solicitudes recibidas	Realizar el análisis de refinanciamiento que incluye el análisis financiero, legal y la recomendación respectiva de las solicitudes de refinanciamiento. Coordinar con otras Áreas Técnicas del INFOCOOP, para la atención integral de organismos cooperativos que requieran satisfacer necesidades de refinanciamiento. Gestionar la aprobación de los análisis de refinanciamiento, ante las instancias correspondientes. Tramitar la formalización de los refinanciamientos aprobados. Coordinar el proceso de formalización. Actualizar los controles correspondientes para el uso de los recursos. Actualizar reglamentos, procedimientos, formularios y otros documentos. Coordinar con el Área de Tecnologías de Información para los ajustes correspondientes en los sistemas informáticos. Coordinar con el Área Administrativa Financiera para los ajustes correspondientes. Coordinar con el Área de Desarrollo Estratégico para los ajustes correspondientes en materia presupuestaria.	50%	50%	41,35	0,40	0,07	-	-	-	-	-	-	-	41,82	
3) Administrar el 100% de los recursos del BCE desembolsados para el año 2015	Porcentaje del monto colocado en colones de acuerdo con el monto desembolsado de los recursos del BCE	Tramitar proceso de contratación de servicios profesionales para asesorar aspectos específicos relativos a los lineamientos establecidos por el BCE. Formular una estrategia de colocación de los recursos provenientes de las fuentes de apalancamiento. Realizar el análisis de crédito que incluye el análisis financiero, legal y la recomendación respectiva de las solicitudes de crédito. Gestionar la aprobación de los análisis de crédito, ante las instancias correspondientes. Tramitar la formalización y desembolso de los créditos	50%	50%	41,35	22,40	0,07	1.565,60	16.494,76	-	-	-	1.010,88	-	19.135,06	
4) Tramitar los recursos financieros con el Banco Popular para apalancar la cartera crediticia del INFOCOOP	Trámites realizados de acuerdo con las gestiones requeridas para optar por el apalancamiento con el Banco Popular	Continuar con los trámites y permisos correspondientes ante las instancias externas para concretar el apalancamiento. Atender los requerimientos de información que solicite el Banco Popular para el trámite de la solicitud.	50%	50%	20,68	0,07	0,03	-	-	-	-	-	-	-	20,78	
5. Proporcionar a la administración indicadores financieros de la cartera crediticia para la respectiva toma de decisiones.	Informes de la cartera crediticia de forma mensual	Mantener actualizados los indicadores de: cartera crediticia por plazo, tasa de interés promedio ponderada, tasas de interés diferenciadas y subsidiadas, morosidad, estimación para incobrables, cartera al día, cartera en cobro judicial, concentración de cartera crediticia, distribución de la cartera por actividad, región y sector, clasificación de las operaciones, beneficiarios. Análisis y elaboración de informes de cartera crediticia en forma mensual y trimestral para la realimentación y comunicación a la Comisión de Crédito, Comisión Financiera, Dirección Ejecutiva y Auditoría Interna, así como para los entes externos. Reiterar a Tecnologías de Información la solicitud de automatización del "modelo dinámico de sostenibilidad financiera del INFOCOOP para generar política crediticia" desarrollado en excel.	50%	50%	41,35	5,15	0,07	-	-	-	-	-	-	-	46,57	
6. Administrar el 100% de los recursos PL 480 no reembolsables	Porcentaje del monto aprobado en colones para transferencias a entes cooperativos de acuerdo con las disponibilidades	Realizar el informe de asignación de recursos PL 480 a los organismos cooperativos seleccionados por la Junta Directiva, que incluye análisis financiero, legal y general de las solicitudes de transferencia. Gestionar la aprobación de los análisis de las transferencias ante las instancias correspondientes. Tramitar la formalización y desembolso de las transferencias aprobadas. Revisión de procedimientos, reglamentos y políticas de tal manera que se ajuste a las necesidades. Seguimiento y supervisión de la utilización de los recursos desembolsados	20%	80%	20,68	0,19	0,04	-	-	-	-	-	-	-	20,91	
7. Administrar el 100% de los recursos del Fondo Nacional de Autogestión (FNA) conforme a las directrices de la CPCA.	Ejecución del 100% del presupuesto	Cuando sea requerido realizar el análisis de crédito que incluye el análisis financiero, legal y la recomendación respectiva de las solicitudes de crédito. Coordinar con otras Áreas Técnicas del INFOCOOP y de la CPCA, los aspectos relacionados con los análisis de crédito. Gestionar la aprobación de los análisis de crédito, ante las instancias correspondientes. Tramitar la formalización y desembolso de los créditos aprobados. Revisión de procedimientos, reglamentos y políticas de crédito de tal manera que se ajuste a las necesidades. Realizar las funciones de la secretaria de la Comisión de Crédito del FNA Elaboración de informes de cartera en forma trimestral para información de entes externos Realizar la gestión de cobro administrativo y judicial en forma oportuna.	50%	50%	41,34	62,79	7,00	396,38	-	-	-	-	-	-	507,51	
TOTALES					413,49	93,29	7,69	1.565,60	31.447,03	-	-	-	1.010,88	-	34.537,98	

Anexo 6: Plan de trabajo de Metas Institucionales Programa Administrativo

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO															
Administrativo Financiero															
Administrativo Financiero			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)										Observaciones
META(S)	Indicadores	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
Cumplir el 100% de las obligaciones legales asignadas al Departamento, así como brindar el soporte necesario, para atender las necesidades que planteen las diferentes dependencias de la Institución.		El detalle de las principales tareas a ejecutar se precisan en el documento remitido a la Dirección Ejecutiva como adjunto al Oficio AF-682-2014 de 10/09/2014, denominado "PROPUESTA DE POI 2015". En relación con la gestión del Departamento Administrativo Financiero, se debe considerar que al ser una Dependencia que brinda servicios de diversa índole a los Departamentos sustantivos y a otras instancias, no posee metas, sino únicamente tareas por realizar y su correspondiente presupuesto.	50%	50%	307,40	994,04	133,30	0,00	0,00	223,40	13,70	0,00	0,00	0,00	1.671,84
TOTALES					307,40	994,04	133,30	0,00	0,00	223,40	13,70	0,00	0,00	0,00	1.671,84

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																
CONTRALORIA DE SERVICIOS																
Contraloría de Servicios			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)										Costo Meta	Observaciones
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	% I semestre	% II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09		
Coadyuvar al mejoramiento de la calidad en los servicios brindados por el INFOCOOP a la y los usuarios del movimiento cooperativo, a través de mecanismos de consulta y evaluación durante el 2013.	1) Formularios de consulta y evaluación de al menos tres áreas sustantivas. 2) Elaborar informes semestrales de la gestión de la Contraloría de Servicios. 3) Un informe anual.	1) Diseño de (formularios) mecanismos para consulta y evaluación. 2) Participar en la aplicación de las herramientas de SEVRI y control Interno en la institución. 3) Participar en las Comisiones de Salud Ocupacional y en la Comisión de Ética. 4) Colaborar con el tema de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites. 5) Elaborar los informes de gestión de la Contraloría de Servicios.	50%	50%	36,76	0,30	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,32	
Totales					36,76	0,30	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,32	

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																
Asesoría Jurídica																
Asesoría Jurídica			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)										Costo	Observaciones
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	I SEM ESTRE	II SEM ESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Meta	
1-Orientar el accionar de la institución para que se ajuste al ordenamiento jurídico, cumpliendo con una asesoría legal oportuna mediante la emisión de dictámenes jurídicos, estudios de contratación administrativa y tramitación de procesos administrativos y judiciales.	1.1 Número de dictámenes jurídicos emitidos	1.1.1 Emisión de dictámenes jurídicos escritos.	50%	50%	137,40	0,35	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	138,02	
	1.2 Número de contratos administrativos revisados y aprobados internamente.	1.2.1 Aprobación interna de los contratos que por Ley así lo requieran.														
	1.3 Número de procesos judiciales y extrajudiciales atendidos	1.3.1 Dirección profesional de procesos judiciales y administrativos en los que el Infcoop sea parte interesada.														
	1.4 Actualización del compendio de la asesoría jurídica	1.4.1 Revisión de los dictámenes que ha desarrollado la Asesoría Jurídica y no han sido incluidos en el compendio														
	1.4 Actualización del compendio de la asesoría jurídica	1.4.2 Revisión de los dictámenes que se han publicado para verificar si requieren ser actualizados														
	1.4 Actualización del compendio de la asesoría jurídica	1.4.3 Creación de una base de datos interna de la Asesoría Jurídica con respecto a los diferentes dictámenes que se han producido.														
	1.4 Actualización del compendio de la asesoría jurídica	1.4.4 Elaboración del Compendio con la nueva información para su publicación														
	1.4 Actualización del compendio de la asesoría jurídica	1.4.5 Publicación del Compendio														
	1.5 Categorización de los Dictámenes	1.5.1 Revisión de los dictámenes que se desarrollaron durante el año 2014														
	1.5 Categorización de los Dictámenes	1.5.2 Clasificación de los dictámenes que se desarrollaron durante el año 2014														
	1.5 Categorización de los Dictámenes	1.5.3 Poner a disposición de los funcionarios el catálogo de criterios en la carpeta pública de la Asesoría Jurídica														
	1.6 Actualización y mantenimiento de la base de datos del Sistema de Juicios de la Asesoría Jurídica	1.6.1 Mantener actualizado el estado de los procesos judiciales.														
	1.7 Proyecto de Gacetas	1.7.1 Colocar en la carpeta pública de la Asesoría Jurídica, todas las gacetas con firma digital de noviembre 2010 a la fecha, para que estén a disposición de los funcionarios														
Totales					137,40	0,35	0,27	0,00	138,02							

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																
Tecnologías de Información																
Tecnologías de Información			AVANCE META		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)										Costo	Observaciones
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	'08	09	Meta	
Mejorar la infraestructura tecnológica y sistemas de información a través de tecnología de punta, acorde a las necesidades y capacidades institucionales	Mantenimientos y compras realizadas al día	1. Realizar el mantenimiento del sistema operativo, equipos de comunicación y equipos de cómputo de la red de INFOCOOP. 2. Compra de licencias anuales de software (Oracle, Aranda, Office 365, etc).	40%	60%	118,26	126,71	0,21			63,38					308,55	
	Equipo optimizado y funcionando	Optimizar el uso de aplicaciones de Aranda, Office 365 y Sitio Web														
	Segunda fase de los procesos de Workflow iniciados	Validar y consolidar la gestión de procesos y actividades relacionadas a los sistemas de información en mención a los procesos de Contabilidad, Crédito, Presupuesto, Tesorería y Planillas del INFOCOOP														
	Sistema implementado y funcionando	Implementación del Sistema de Información para Recursos Humanos (SIRH)														
	Migración realizada	Migración del módulo de viáticos a web														
	Prototipo aprobado por el usuario final	Desarrollo del Prototipo de Consulta de Operaciones En Línea Web (COLIN-Web)														
	Proyecto funcionando y arriba (ON LINE)	Proyecto de Alquiler de Servicios en la nube														
Mejorar el marco de control y gestión de los productos y servicios generados por la Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación a través de las Normas técnicas para la gestión de las TIC de la Contraloría General de la República	70% de avance en la implementación de las normas de TIC con bases en el modelo de madurez	Dar continuidad al marco de control y gestión con bases a las Normas técnicas para la gestión de las TIC, en relación a: 1. Generación de una metodología para la gestión de Control Interno aplicado a TI 2. Seguimiento a los modelos de trabajo existentes en la Gestión de Procesos de TI	35%	65%	39,42	42,24	0,07			21,13					102,86	
	Primera fase del proyecto implementada incluyendo la firma digital	Implementación de la primera fase del proyecto de Cero papeles en los procesos institucionales (incluyendo el uso de la firma digital).														
	Estudio realizado por el Departamento	Generar un estudio de análisis de la satisfacción de los servicios brindados por TIC a los usuarios directos en INFOCOOP														
TOTALES					157,68	168,94	0,28			84,50					411,40	

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO															
Desarrollo Estratégico															
Nombre del Departamento: Desarrollo Estratégico			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS										Obser- va- cio
META (S)	Indicadores	Actividades y Tareas	I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
Investigación: Gestionar cuatro proyectos de investigación aplicada acordes con las necesidades institucionales y del movimiento cooperativo nacional	Lograr al menos 4 proyectos ejecutados mediante la articulación con las instituciones. Al menos tres temáticas abordadas Diseño aprobado para su ejecución	Consolidar por medio de proyectos de mediano y largo plazo la articulación con instituciones como INA, UCR, INEC, MICIT, CEDI, CENECCOOP, R.L. y MTSS Incorporar en los proyectos de investigación las temáticas de: Juventud, Empleo, Economía Social Solidaria, Aporte social de las cooperativas, Planificación estratégica sectorial. Diseñar un espacio formal de reflexión y divulgación para los productos de investigación que contemple la metodología, logística y sedes para su realización. Consolidar por medio de proyectos de mediano y largo plazo la articulación con instituciones como INA, UCR, INEC, MICIT, CEDI, CENECCOOP, R.L. y MTSS Incorporar en los proyectos de investigación las temáticas de: Juventud, Empleo, Economía Social Solidaria, Aporte social de las cooperativas, Planificación estratégica sectorial. Diseñar un espacio formal de reflexión y divulgación para los productos de investigación que contemple la metodología, logística y sedes para su realización.	50%	50%	80,70	34,60	4,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	119,50
Cooperación: Desarrollar un programa de cooperación interinstitucional que contribuya al cumplimiento de las metas institucionales	Al menos una experiencia de prácticas cooperativas con participación de actores Establecer al menos dos acuerdos de intercambio de recursos técnicos	Articular actores que contribuyan al desarrollo de experiencias para prácticas cooperativas resultantes de las investigaciones realizadas. Establecer acuerdos con instancias identificadas para el intercambio de recursos técnicos para el desarrollo conjunto de proyectos.	50%	50%	78,10	0,60	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78,76
Planificación: Continuar con la implementación de la III Fase del proceso de Modernización de la Planificación Institucional	Concluida la segunda fase. Al menos el 40% del personal técnico capacitado. Ejecutada la evaluación intermedia del PEI	Ejecutar la segunda fase del proceso de gestión de la calidad del Departamento Desarrollo Estratégico. Realizar talleres de creatividad y mejora de la planificación, de acuerdo con el plan de modernización de la planificación. Implementar herramientas para el seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional.	50%	50%	101,50	1,57	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103,49
					260,30	36,77	4,68	0,00	301,75						

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																			
Desarrollo Humano																			
META	INDICADORES	Actividades y Tareas	PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)										Costo Meta	Observaciones			
			I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09					
Desarrollar, mantener y atraer el talento mediante la alineación consistente de los sistemas, procesos, actividades y tareas del área de Desarrollo Humano con los objetivos del Infocoop, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente del personal institucional durante el 2015.	100% del personal evaluado en Clima Laboral	1.1 Aplicación de la Evaluación del Clima Laboral: Mantener viva la cultura de cooperación y el alto rendimiento.	10%	90%															
	• 100% del personal evaluado en desempeño laboral. • Ejecución del "Programa de Desempeño Exitoso".	1.2 Gestionar el Desempeño • Desarrollo del Proyecto: "Programa de Desempeño Exitoso". • Desarrollo de Competencias principalmente: Ser Cooperativo (trabajo en equipo), Ser Responsable y Ser Proactivo.	10%	90%															
	• 100% de la ejecución del programa de Capacitación y Motivación. • 100% de las solicitudes de becas analizadas y gestionadas.	1.3 Ejecución del Programa de Capacitación y Motivación • Administrar y gestionar el Programa de Becas.	40%	60%															
	100% del Personal seleccionado/contratado sea competente alcanzar los objetivos del Infocoop.	1.4 Reclutamiento y selección: Identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos en el Infocoop.	50%	50%															
	Realizar el 100% de los estudios y solicitudes de los funcionarios o la administración superior.	1.5 Realizar los estudios y solicitudes de los funcionarios o la administración superior.	50%	50%															
	Diseño y actualización de al menos cuatro procedimientos del Manual de procedimientos.	1.6 Continuar con el proceso de implementación de la modernización, iniciando con la revisión de los Manuales de Procedimientos de Desarrollo Humano	50%	50%															
	Participación en comisiones y avance en sus proyectos.	1.7 Acompañamiento a Comisiones y Proyectos: • Comisión Institucional de Actividades de Motivación - CIAM • Comisión Institucional en Materia de Discapacidad - CIMAD - (Ley 7600) • Programa de Gestión Ambiental Institucional - PGAI • Sistema Gestión Igualdad Equidad de Género - SIGEG (Certificación) • Comisión de Salud Ocupacional	50%	50%	236,13	112,30	1,82	0	0	0	144,10	0	0	0	0	0	0	494,35	
	Tener actualizada la Plataforma de la Intranet.	1.8 Administración de la Intranet	50%	50%															
	• Sistema de pago de salarios actualizado y operando bien. • Pago de salario al día y con cero defectos.	1.9 Administración de Salarios e Incentivos (Sistema Planilla WEB, Aguinaldo, Salario Escolar, Vacaciones, Incapacidades, Constancias etc.)	50%	50%															
	• 100% Cumplimiento de los Planes, Programas de Salud Ocupacional según lo programado para el 2015. • Ejecución de al menos el 50% de las recomendaciones planteadas en el Estudio de Ergonomía, esto sujeto a posibilidad de recursos de la institución. • Realización de la Feria de la Salud 2015. • Realización del Programa 5s • Estar al día con la Investigación y control de las estadísticas de accidentes, incidentes y enfermedades laborales del 2015. • Realizar al menos 3 inspecciones de seguridad en cada Cede del Infocoop. • Realizar al menos 3 campañas para la promoción de la Salud.	1.10 Promoción y Prevención de la Salud Ocupacional: • Investigación y control de las estadísticas de accidentes, incidentes y enfermedades laborales • Ejecución de los programas de salud ocupacional y planes de emergencia, en coordinación con la Comisión de Salud Ocupacional y las Brigadas. • Realizar la Feria de la Salud, con exámenes que permitan la prevención temprana de patologías. • Ejecución y seguimiento a las recomendaciones de la Evaluación Ergonómica de los funcionarios 2014. • Ejecución de un programa de orden y limpieza: "Programa 5S". • Brindar atención médica continua de enfermedades. • Brindar atención psicológica continua de enfermedades. • Realizar campañas para la promoción de la Salud. • Realizar inspecciones de seguridad en las cuales se: identifican y evalúan los riesgos. ~ Divulgar los riesgos identificados. ~ Dar seguimiento a los riesgos identificados.	50%	50%															
TOTALES					236,13	112,30	1,82	0	0	0	144,10	0	0	0	0	0	494,35		

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO																
Comunicación e Imagen																
Comunicación e Imagen			PERIODO DE EJECUCIÓN		PRESUPUESTO POR PARTIDAS (en millones de colones)											Observaciones
			I SEMESTRE	II SEMESTRE	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Costo Meta	
META (S)	Indicadores	Actividades y Tareas														
1. Desarrollar productos impresos, audiovisuales y digitales, así como la realización de eventos, en aras de divulgar los logros y proyectos del INFOCOOP y del sector cooperativo.	4 publicaciones informativas o doctrinarias realizadas.	Reactivar la labor editorial del Infocoop mediante la producción de libros y revistas de calidad.														
	60 impresiones menores o artes gráficas diseñadas, editadas y/o distribuidas.	Elaborar signos externos institucionales, así como logotipos, despleables y rótulos (entre otros productos) para el INFOCOOP y las cooperativas.														
	200 actualizaciones del sitio web, la intranet y las redes sociales del INFOCOOP.	Garantizar la renovación permanente de los espacios digitales del INFOCOOP, mediante información oportuna y de actualidad.														
	100 comunicados y discursos elaborados y distribuidos.	Intensificar la producción y distribución de comunicados o discursos hacia el sector cooperativo, el público interno, la prensa y otros actores estratégicos.														
	12 eventos protocolarios, culturales, feriales o deportivos.	Promover la comunicación interpersonal del sector cooperativo, mediante el impulso de espacios de diálogo, comercialización e integración.	50%	50%	90,78	180,26	2,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	274,02
	2 pautas publicitarias al mes en medios nacionales, ya sea radiales, televisivos o en prensa.	Incidir en medios nacionales para divulgar notas informativas y casos de éxito de cooperativas que han sido acompañadas por INFOCOOP, temas prioritarios y proyectos. A través de pautas y publicity.														
	12 boletines internos distribuidos	Fortalecer la comunicación interna del INFOCOOP mediante la publicación mensual del Boletín El Jornal														
	30 producciones audiovisuales y radiofónicas realizadas.	Producir videos y programas radiales sobre el sector cooperativo y el INFOCOOP para distribuirlos a la prensa, las redes sociales, el correo masivo y el público interno mediante el canal de YouTube y la página web.														
Promover la unificación de la imagen gráfica institucional.	Implementar y divulgar el manual de marca institucional para contar con una unificación de la imagen gráfica															
2. Impulsar un proceso tendiente a que el INFOCOOP y el sector cooperativo aprovechen las ventajas de la televisión digital.	Realizar un programa de televisión en Canal 13.	Aprovechar el aporte del 10% al SINART para producir un programa sobre cooperativismo.														
	Impulsar una investigación que brinde orientaciones sobre la inserción potencial del sector cooperativo en las nuevas condiciones de la televisión digital.	Explorar los beneficios de la televisión digital en materia de interactividad, educación, información y mercadeo cooperativo.														
	Desarrollar un proyecto piloto que permita disponer de un canal de televisión cooperativo en Internet.	Instalar un canal de televisión en línea que, de manera experimental, permita programar material audiovisual sobre cooperativismo.	40%	60%	18,07	25,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43,27
Generar condiciones tecnológicas y estructurales para que el Infocoop disponga de un estudio de audio y televisión moderno.	Instalar en el Infocoop un espacio acondicionado para la producción de videos y pistas de audio con altos estándares de calidad.															
3. Reactivar el proyecto del Complejo Cultural Cooperativo, con sede en el EDICOOP.	Elaborar los planos conceptuales y arquitectónicos del proyecto.	Gestionar la asesoría de expertos en arquitectura y diseño de interiores para impulsar la iniciativa.														
	Promover la remodelación del Auditorio del Edificio Cooperativo, como una primera fase constructiva del Complejo Cultural.	Lograr la remodelación del Auditorio con gran calidad estética, excelente iluminación, ventilación y sonido, entre otros aspectos.	30%	70%	13,60	10,00	0,40	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,00
4. Diseñar y promover una campaña orientada a posicionar la marca COOP en el país.	Diseñar, en alianza con Cooperativas de las Américas, un concepto de la campaña.	Elaborar un Manual de Imagen gráfica que identifique los principales recursos de la campaña.														
	Implementar la campaña predominantemente en rotulación de gran formato, medios digitales y audiovisuales.	Impactar en diversas regiones y sectores del país con el mensaje de la marca COOP, articulado con el orgullo de ser cooperativista.	50%	50%	13,60	10,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,20
TOTALES					136,05	225,96	3,48	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375,49

Anexo 7: Identificación de riesgos por meta

Producto del esfuerzo realizado por los diferentes departamentos por garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas descritos durante el proceso de planificación, según lo exige la Ley 8292 de Control Interno, se ha diseñado una nueva plataforma informática para el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) en la que fundamentándose en el análisis de entorno socioeconómico y político, nacional e internacional, y el criterio experto de las y los funcionarios del INFOCOOP, se han realizado pruebas del desempeño de la referida herramienta.

Durante el primer semestre del 2014 se realizaron talleres de capacitación con los funcionarios que en cada departamento tendrán relación con el SEVRI, en el segundo semestre se completaron las pruebas, que faciliten una herramienta más dinámica para la identificación y mitigación de los riesgos. Para el plan operativo se tiene previsto, realizar la identificación, análisis de los riesgos de cada departamento, para que durante el 2015 se realicen los planes de trabajo para la administración y o mitigación de los riesgos considerados. No obstante el Instituto mantiene un monitoreo permanente de los riesgos en todas las actividades que realiza.

Anexo 8: Acuerdos interdepartamentales para la consecución eficiente de metas

Con el propósito de mejorar la coordinación entre las diferentes dependencias de la institución y la eficiencia con la que se alcanzan sus metas, se presenta en la siguiente matriz el trabajo, las atribuciones de cada uno de los departamentos en proyectos conjuntos. Corresponde a la propuesta realizada por el Departamento de Promoción, que involucra a otros departamentos del Instituto.

Departamento	Actividades conjuntas
Asistencia Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. EMPRENDIMIENTOS: Seguimiento a emprendimientos cooperativos (por definir metas conjuntas). 2. Coordinación en proyectos específicos: PZNN 3. El departamento de Promoción se encargará de que cada emprendimiento que se refiera a Asistencia Técnica cuente con su Plan de Negocios como insumo de entrada.
Educación y Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. EMPRENDIMIENTOS: Seguimiento a 20 emprendimientos cooperativos en el 2015, 30 emprendimientos 2016, 2017 y 2018. 2. Desarrollo de Módulos de Formación de competencias de gestión y de nuevas formas de participación democrática. 3. Programa de Alfabetización digital para emprendimientos.
Supervisión Cooperativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorías de Emprendimientos y cooperativas en atención.
Financiamiento	<p>Construcción de una política de financiamiento para Emprendimientos cooperativos.</p> <p>Además de ser un requerimiento externado al Departamento por parte de los grupos y cooperativas de reciente constitución, la necesidad de que el INFOCOOP concrete alternativas de financiamiento para emprendimientos cooperativos es una demanda expuesta a la cúpula del Movimiento Cooperativo en el XII Congreso Cooperativo, donde se acordó:</p> <p>“Que el INFOCOOP concrete alternativas de apalancamiento financiero consistentes con su capacidad patrimonial para que tenga más capacidad de financiar al movimiento cooperativo.”</p> <p>“Que el INFOCOOP designe parte de su presupuesto para proyectos de emprendimientos productivos y sostenibles, que sea basado en capital de riesgo y que contenga fondos de avales y garantías.”</p> <p>En el documento de Lectura de entorno POI 2015 se saca a relucir que con ejes planteados para la Década Cooperativa el INFOCOOP se ha planteado como políticas, dentro del ámbito de sus competencias un relanzamiento de los servicios que brinda al movimiento cooperativo, desarrollando estrategias que fortalezcan,</p>

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

	<p>según corresponda las áreas señaladas. Con respecto al financiamiento se definió lo siguiente:</p> <p><i>“Las formas actuales de financiamiento para el Instituto no han sido suficientes para los requerimientos que las cooperativas requieren. Durante este año se han concluido la formalización del crédito con el BCIE por US\$30.0 millones. Se encuentra en proceso de avance los estudios para obtener recursos con el Banco Popular y Desarrollo Comunal. Con ello el músculo financiero de la institución se fortalecerá, por ende más y mejores condiciones para las asociaciones cooperativas.”</i></p> <p>El más reciente pronunciamiento para promover el financiamiento de emprendimientos cooperativos, lo hizo la Junta Directiva del INFOCOOP el pasado 17 de agosto del 2014, cuando se definió la vinculación de operaciones de financiamiento con Emprendedurismo y el Proyecto Germinadora de Empresas.</p> <p>Así mismo, se requiere de mayor apoyo financiero a grupos de jóvenes y mujeres, a fin de dotarlos integralmente de los insumos necesarios, para apoyarles de una forma más integral en la constitución de cooperativas exitosas.</p>
Comunicación e Imagen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación y comunicación de procesos de mejores prácticas de gestión y participación. 2. Seguimiento a Emprendimientos según requerimientos previamente solicitados por las áreas en sus respectivos abordajes. Estos apoyos podrían ser entre otros: Marca, recursos didácticos, Ferias, comunicados especiales, asesoría en signos externos. 3. Apoyo en la estrategia marca y marca compartida: “Emprendimiento INFOCOOP”

Anexo 9: Presupuesto

Cuadre Presupuesto 2015											
(Millones de colones)											
Programa	Departamento	Metas	Remuneraciones	Servicios	Materiales y Suministros	Intereses y comisiones	Activo Financiero	Bienes Duraderos	Transferencias	Presupuesto Total	Relación % Presupuesto Total.
			00	01	02	03	04	05	06		
Programa Cooperativo	Asistencia Técnica	4	353,47	178,25	1,88	0,00	0,00	0,00	0,00	533,60	1,28
	Promoción	3	241,72	258,57	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00	501,96	1,21
	Educación y Capacitación	4	215,45	546,84	1,62	0,00	0,00	0,00	0,00	763,91	1,84
	Supervisión	7	312,18	55,66	0,98	0,00	0,00	0,00	0,00	368,82	0,89
	Financiamiento	7	413,49	93,29	7,69	1.565,60	31.447,03	0,00	0,00	34.537,98	83,02
	Transferencias por Ley			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	682,43	682,43
Total programa Cooperativo			1.536,31	1.132,61	13,84	1.565,60	31.447,03	0,00	682,43	37.388,70	89,87
Programa Administrativo	Presupuesto Junta Directiva		19,66	41,78	7,60	0,00	0,00	0,00	0,00	69,04	0,17
	Presupuesto Auditoría Interna		317,95	39,24	2,28	0,00	0,00	5,48	0,00	364,95	0,88
	Presupuesto Dirección Ejecutiva		272,32	12,41	3,49	0,00	0,00	0,00	0,00	288,22	0,69
	Secretaría de Actas		53,87	2,48	5,40	0,00	0,00	0,00	0,00	61,75	0,15
	Contraloría de Servicios	1	36,76	0,30	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	37,32	0,09
	Asesoría Jurídica	1	137,39	0,35	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	138,01	0,33
	Comunicación e Imagen	4	136,05	225,96	3,48	0,00	0,00	10,00	0,00	375,49	0,90
	Desarrollo Estratégico	3	260,30	36,77	4,68	0,00	0,00	0,00	0,00	301,75	0,73
	Tecnologías de Información	2	157,68	168,94	0,28	0,00	0,00	84,50	0,00	411,40	0,99
	Administración y Finanzas	1	307,39	994,03	133,26	0,00	0,00	223,40	13,70	1.671,78	4,02
Desarrollo Humano	1	236,12	112,29	1,82	0,00	0,00	0,00	144,10	494,33	1,19	
Total programa Administrativo			1.935,49	1.634,55	162,82	0,00	0,00	323,38	157,80	4.214,04	10,13
Total Presupuesto Institucional										41.602,74	100,00

Anexo 10: Plan auditoría interna

La Auditoría Interna presenta a la Junta Directiva y las instancias externas correspondientes su plan de trabajo para el año 2015. Las consideraciones y detalles del mismo son incluidas en documento elaborado por el referido departamento.

Anexo 11: Aprobación de Junta Directiva al POI 2015

<p>INFOCOOP COSTA RICA <i>Juntos podemos</i></p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> N° J.D. 503- 2014 </div>	
Comunicación Interna de Acuerdos de Junta Directiva			
Sesión N°	3984	Art. 1°	Inciso 3
		Del. 23/09/2014	Fecha de Comunicación 24/09/2014
Para ser ejecutado por:			
Ronald Fonseca Vargas			
Comunicado a:			
Director Ejecutivo a.i.			
<i>Se acuerda</i>			
<p>"1° Se recibe y se conoce el oficio de la Dirección Ejecutiva DE 1223-2014, suscrito por el señor Ronald Fonseca Vargas, Director Ejecutivo a.i., mediante el cual se remite copia del oficio DES #201 del Área de Desarrollo Estratégico, que adjunta el Plan Operativo Institucional del 2015, del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).</p> <p>Se acuerda aprobar el Plan Operativo Institucional del 2015, del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), en la forma presentada por el Área de Desarrollo Estratégico.</p> <p>Instruir a la Dirección Ejecutiva para que proceda con la remisión de la documentación correspondiente al Plan Operativo Institucional del 2015, a la Contraloría General de la República y a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, para su conocimiento.</p> <p>El texto del Plan Operativo Institucional para el 2015, se consigna en los folios del N° 43.218 al N° 43.307, del Archivo de Referencia.</p>			
ACUERDO FIRME"			
<p>Ronald Fonseca Vargas Director Ejecutivo a.i.</p>		<p>María Inés Sequera Córdoba Asistente Ejecutiva Secretaría de Actas</p>	
NVG/MISC			
<p>C: Subdirección Ejecutiva, Auditoría Interna, Desarrollo Estratégico, Consecutivo.</p>			

Anexo 12: Guía Verificación Contraloría General de la República

VERIFICACIÓN DE REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIRSE EN LOS PLANES DE LAS ENTIDADES Y ÓRGANOS PÚBLICOS SUJETOS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Aspectos generales y sujetos que les corresponde completar el modelo de guía interna:

Este modelo será de uso interno de la entidad u órgano, no es exhaustivo, por lo que deberá ser ajustado de acuerdo con la realidad de cada institución y adjuntarse a los documentos presupuestarios (presupuesto inicial y sus variaciones) que se remitan para conocimiento y aprobación del jerarca superior. En el caso de que en el proceso de aprobación interna se hagan variaciones a esos documentos, deberá ajustarse y sustituirse para efectos del expediente respectivo.

Deberá ser completada por el o los funcionarios designados formalmente, por el jerarca superior o titular subordinado, como responsables del proceso de formulación del plan anual.

Los citados funcionarios están en la obligación de conocer integralmente el proceso de planificación institucional y el proceso presupuestario de manera que se encuentren en condición de completar cada ítem contenido en ella. Asimismo, deberán hacer las revisiones y verificaciones del caso para garantizar la veracidad de la información incorporada en la guía. El consignar datos o información que no sea veraz puede inducir a error al Jerarca en la la toma de decisiones y en la aprobación del presupuesto institucional, por lo tanto, podrá acarrear responsabilidades y sanciones penales (artículos 359 y 360 del Código Penal), civiles y administrativas previstas en el ordenamiento jurídico, principalmente en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131 y la Ley General de Control Interno N° 8292.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2015

La suscrita Eugenia María Bonilla Abarca costarricense, mayor, con cédula de identidad 1-504-178, unión libre, vecina de Granadilla, máster en administración de negocios, gerente del Departamento de Desarrollo Estratégico, responsable del proceso de formulación del Plan Operativo Institucional 2015 del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, designada por la Dirección Ejecutiva del instituto, por este medio certifico, sabedora de las responsabilidades penales, civiles y administrativas que me pueda acarrear el no decir la verdad, que he revisado todos los aspectos contemplados a continuación y que son fidedignos.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
I. Aspectos Generales.				
1. Se consideran en el plan anual los siguientes elementos:				
1.1. Marco general				
1.1.1. Marco jurídico institucional	X			
1.1.2. Diagnóstico institucional	X			
1.1.3. Estructura organizativa	X			
1.1.4. Estructura programática de plan-presupuesto	X			
1.1.5. Marco estratégico institucional				
1.1.5.1. Visión	X			
1.1.5.2. Misión	X			
1.1.5.3. Políticas y prioridades institucionales	X			
1.1.5.4. Objetivos estratégicos institucionales	X			
1.1.5.5. Indicadores de gestión y/o de resultados	X			
1.1.5.6. Valores	X			
1.1.5.7. Factores claves de éxito	X			
1.2. Vinculación plan-presupuesto¹:				
1.2.1. Objetivos de corto plazo	X			
1.2.2. Metas cuantificadas	X			
1.2.3. Unidades de medida	X			
1.2.4. Responsable	X			
1.2.5. Fuente y monto del financiamiento	X			
1.2.6. Objeto del gasto	X			
1.2.7. Total presupuesto por meta.	X			
1.2.8. Cronograma para la ejecución física y financiera de los programas	X			
1.3 Información referente a proyectos de inversión pública				
2. Se cumple, cuando corresponda, con:				
Los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación, Seguimiento, Cumplimiento de metas				

¹ Esta vinculación debe llevarse a cabo por programa (ver Norma 2.1.4 de las NTPP).

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
del Plan Nacional de Desarrollo y Evaluación Estratégica de Sectores e Instituciones del Sector Público de Costa Rica.				
<i>2.1. Las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública (Decreto No 35374, publicado en el Alcance 28 de La Gaceta No 139 del 20 de julio del 2009).</i>			X	
<i>2.2. Los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público y en los Lineamientos técnicos y metodológicos para la programación estratégica sectorial e institucional y seguimiento y evaluación sectorial, respectivamente²</i>	X			
a) Se formularon las siguientes matrices:				
Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI) ³	X			
Programación Estratégica a nivel de Programa (PEP) -para cada programa presupuestario-	X			
b) Aprobación ⁴ del/de los respectivo(s) Ministro(s) rector(es) de sector para la Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI), en el caso de instituciones que figuran como ejecutores de las acciones y metas estratégicas del PND.	X			
c) <i>Cada Matriz de Programación Estratégica a nivel de Programa (PEP) incorpora los siguientes elementos:</i>				
<i>Productos</i>	X			
<i>Objetivo estratégico del programa</i>	X			

² Decreto 33446 publicado en La Gaceta N° 232 del 4 de diciembre del 2006.

³ En forma especial se indica que la MAPI permite realizar la programación estratégica anual de acuerdo con las prioridades establecidas por los Ministros Rectores en la Matriz Anual de Programación, Seguimiento y Evaluación Sectorial e Institucional –MAPSESI-.

⁴ Según lo dispuesto en la norma 1.20 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública (Decreto No 35374, publicado en el Alcance 28 de La Gaceta No 139 del 20 de julio del 2009).

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
<i>Indicador de gestión y/o de resultados.</i>	X			
<i>Desempeño histórico</i>	X			
<i>Desempeño proyectado</i>	X			
<i>Estimación de recursos presupuestarios</i>	X			
<i>Fuente de datos del indicador.</i>	X			
<i>Supuestos y observaciones</i>	X			
<i>Usuarios</i>	X			
<i>Beneficiarios</i>	X			
2.4 El artículo 8 del Reglamento a la Ley No 8131 (Decreto N° 32988), el Decreto Ejecutivo N° 34694 PLAN-H y la norma 1.5 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión, en cuanto a contar con un Programa institucional de inversión pública de mediano y largo plazo ⁵ , entre otras cosas:			X	De acuerdo a los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica, emitidas por Mideplan y Hacienda, conforme el Decreto Ejecutivo 37735 PLAN, el INFOCOOP no tiene proyectos de Inversión Pública inscritos en el BPIP para ser considerados en la programación presupuestaria del 2015.
2.4.1 Está debidamente actualizado			X	
2.4.2 Cuenta con el dictamen respectivo de vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo.			X	
2.4.3 Es compatible con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el PND y en el Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP).			X	
2.4.4 Los proyectos de inversión responden a soluciones específicas derivadas de políticas públicas, leyes y reglamento vigentes, al Plan			X	

⁵ Acorde con lo establecido en el artículo 8 del Reglamento a la Ley No 8131 (Decreto No 32988), en el Decreto Ejecutivo N° 34694 PLAN-H y en la norma 1.5 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
Nacional de Desarrollo (PND) y al Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP) ⁶ .				
2.4.5 Los proyectos de inversión cuentan con el aval y dictamen técnico de las rectorías sectoriales ⁷ .			X	
2.4.6 Los proyectos de inversión cuentan con el criterio técnico favorable de la Unidad de Inversiones Públicas de MIDEPLAN ⁸ .			X	
2.4.7 Los proyectos de inversión guardan concordancia con los listados de proyectos del Banco de Proyectos de Inversión Pública con las prioridades institucionales y el Plan Nacional de Inversiones Públicas ⁹ .			X	
2.4.8 Se cuenta con el dictamen y aval de MIDEPLAN de la Matriz Anual de Programación Sectorial (MAPSESI) ¹⁰ .			X	De acuerdo a los "Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica, emitidas por Mideplan y Hacienda, conforme el Decreto Ejecutivo 37735 PLAN, el INFOCOOP no tiene proyectos de Inversión Pública inscritos en el BPIP para ser considerados en la programación presupuestaria del 2015.
3. <i>Se cuenta con un cronograma para la ejecución física y financiera de los programas</i>	X			
4. <i>Se incorpora la información referente a proyectos de inversión pública</i>			X	Ver observación anterior
II. Aspectos complementarios.				
1. El plan anual cumple con los siguientes aspectos:				
1.1. El plan anual responde a los planes institucionales de mediano y largo plazo	X			

⁶ Según lo establecido en la norma 1.5 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.

⁷ De acuerdo con lo dispuesto en la norma 1.11 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.

⁸ Acorde con lo indicado en la norma 1.15 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.

⁹ De conformidad con lo indicado en la norma 1.20 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.

¹⁰ Según lo establecido en la norma 1.20 de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
1.2. <i>Se propició la aplicación de mecanismos para considerar las opiniones de los funcionarios de la entidad y de los ciudadanos</i>	X			
1.3. <i>Se incorporó en el presupuesto el financiamiento suficiente y oportuno para el cumplimiento de lo programado en el plan anual.</i>	X			
1.4. <i>Se cuenta con los medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores.</i>	X			
1.5. <i>Se utilizaron en el proceso de formulación del plan anual los resultados del proceso de identificación y análisis de riesgos, previsto en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno.</i>	X			
1.6 Se establecieron prioridades para el cumplimiento de los objetivos.	X			
2. Existió coordinación para la formulación de objetivos que requieren para su logro la participación de otras instituciones.	X			
3. La institución cuenta con:				
3.1 Una definición clara de las funciones institucionales.	X			
3.2 La identificación de la población objetivo a la que se dirige la prestación de sus bienes y servicios.	X			
3.3 Un organigrama debidamente actualizado.	X			
3.4 La definición de los funcionarios encargados de las diferentes actividades relacionadas con el proceso de planificación, así como de los responsables de la ejecución del plan institucional.	X			
3.5 La estimación de recursos presupuestarios requeridos para la ejecución del plan institucional.	X			

Esta Guía Interna la elaboro a las once horas del día 16 del mes de Setiembre del año 2014.



Firma _____
Licda. Eugenia María Bonilla Abarca
Gerente de Desarrollo Estratégico

Anexo 13: Información de las principales fuentes bibliográficas consultadas

Alianza Cooperativa Internacional, [ACI Proyecto Década Cooperativa.pdf](http://2012.coop/sites/default/files/ICA_Blueprint_draft_Spanish_single%20pages_LR.pdf) Disponible en:
http://2012.coop/sites/default/files/ICA_Blueprint_draft_Spanish_single%20pages_LR.pdf

Banco Central de Costa Rica, Revisión del Programa Macroeconómico 2014-2015, 31 de julio 2014. Disponible:
http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revision_PM_2014_15.pdf,

Banco Central de Costa Rica, Revisión del Programa Macroeconómico 2014-2015, conferencia de prensa, 31 de julio 2014. Disponible:
http://www.bccr.fi.cr/discursos_presentaciones/Presentacion_Revision_PM2014_15.pdf,

Banco Central de Costa Rica, Plan de endeudamiento interno, Banco Central, Ministerio de Hacienda, presentación ante el mercado financiero, 7 agosto de 2014. Disponible:
<http://www.bccr.fi.cr/documentosdap/hechosrelevantes/Plan%20Endeudamiento%20II%20Semestre%202014%20BCCR-MH.PDF>,

Banco Mundial, consultas sobre información de indicadores mundiales; vg: Índice de Gini. Disponible: <http://wdi.worldbank.org/table/2.9>.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>, En charla del Dr. Jorge Arturo Chaves, en La Catalina, en 2013, citó para el 2011 un Índice de Gini de 51.5.

El Financiero, Dos Pinos invertirá \$15 millones al año en operaciones del país y la región Disponible: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Cooperativa_Dos_Pinos-Gonzalo_Chaves-leche-helados-lacteos_0_573542673.html,

Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la Economía Mundial, Al día; Actualizaciones de las proyecciones centrales. Tomado de:
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/update/02/pdf/0714s.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INEC), diferentes consultas en su página WEB: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>,

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), Plan Estratégico institucional, 2013-2017, PDF, disponible en:
http://www.infocoop.go.cr/conozcanos/plan_estrategico_institucional_2013-2017.pdf

Ley número 4179 y sus reformas. Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP. Publicación del Instituto de Fomento Cooperativo, San José, Costa Rica, setiembre, 2012. Adicionalmente disponible en:

www.dse.go.cr/es/02ServiciosInfo/Legislacion

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica, Tratados. Consultado en:

http://www.comex.go.cr/tratados/index.aspx#HERMES_TABS_1_2,

Ministerio de Planificación y Política Económica; Ministerio de Hacienda, República de Costa Rica, Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica, mayo 2014. PDF. Disponible en: <http://www.mideplan.go.cr/documentos-y-normativas/384-decretos.html>.

Ministerio de Planificación y Política Económica, Decreto Ejecutivo N° 37735, 6 de mayo del 2013. Disponible: <http://www.mideplan.go.cr/documentos-y-normativas/384-decretos.html>; y en http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/06/26/COMP_26_06_2013.html#_Toc359913376,

Portafolio.co, Revista digital, Precios del café podrían seguir altos todo el 2014.

Consultado en: <http://www.portafolio.co/economia/precios-del-cafe-2014>, 20 de agosto de 2014.

Programa Estado de La Nación, IV Censo Cooperativo. 1° edición, San José, CR: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) 2012.

Tribunal Supremo de Elecciones, Costa Rica, Informes sobre los resultados electorales.

Consultado en: <http://www.tse.go.cr/resultados2014.htm>, setiembre 2014

Fotografías:

Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), Puerto Caldera tomada de:

<https://www.facebook.com/pages/Incop/155446244485094>

Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, tomada de:

<http://www.seguridadpublica.go.cr/consejos/publicos/index.aspx>,

Otras Fotografías. Disponibles en:

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), su página en <https://www.facebook.com/infocoop>, sin fechas de consulta.