



INFOCOOP

Instituto Nacional de
Fomento Cooperativo

Plan Operativo Institucional 2019



Confeccionado por:

Licda. Marcela Castro Castro
Asesora de Desarrollo Estratégico

Revisado por:
Msc. Eugenia Bonilla Abarca
Gerente de Desarrollo Estratégico



TABLA DE CONTENIDOS

Presentación.....	5
Introducción	8
Capítulo 1: Panorama Institucional.....	11
Marco conceptual	11
Estructura Organizativa.....	12
Programa Cooperativo y Administrativo.....	14
Organigrama Presupuestario INFOCOOP.....	14
Organigrama INFOCOOP	16
Capítulo 2: Entorno Nacional, regional y cooperativo	24
Entorno Nacional e Internacional	24
La situación regional del país	27
Coyuntura de INFOCOOP y necesidades regionales	32
Entorno Cooperativo	33
Prioridades del entorno cooperativo	37
Capítulo 3: Marco filosófico institucional.....	44
Políticas Institucionales	45
Programas Institucionales	46
Programa Cooperativo	46
Programa Administrativo	48
Ética y valores Institucionales	49
Factores clave de éxito	49
Capítulo 4: Matrices, cronogramas y guías de verificación	51
Programa Cooperativo	51
Promoción	51
Educación y Capacitación	51
Asistencia Técnica	52
Supervisión Cooperativa.....	52
Financiamiento.....	52
Programa Administrativo.....	53
Prioridades del Programa Administrativo	53
Indicador de resultados	56
Anexos	57

Anexo 1: Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP)	58
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Promoción	58
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Educación y Capacitación parte I	59
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Educación y Capacitación parte II	60
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Supervisión Cooperativa parte I	61
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Supervisión Cooperativa parte II	62
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Asistencia Técnica	63
Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Financiamiento	64
Anexo 2: Fichas Técnicas del Programa Cooperativo	65
Ficha Técnica 2019 Departamento de Promoción	66
Ficha Técnica 2019 Departamento de Educación y Capacitación parte I	67
Ficha Técnica 2019 Departamento de Educación y Capacitación parte II	68
Ficha Técnica 2019 Departamento de Supervisión Cooperativa parte I	69
Ficha Técnica 2019 Departamento de Supervisión Cooperativa parte II	70
Ficha Técnica 2019 Departamento de Asistencia Técnica	71
Ficha Técnica 2019 Departamento de Financiamiento	72
Anexo 3: Identificación de riesgos por meta, (SEVRI).	73
Anexo 4: Presupuesto consolidado 2019 por programa y centro de costos	74
Anexo 5: Plan Auditoría Interna	75
Anexo 6: Guía Verificación Contraloría General de la República	76
Anexo 7: Ficha técnica 2019 del Programa Administrativo	85
Ficha técnica Departamento de Asesoría Jurídica	86
Ficha técnica Departamento de Desarrollo Estratégico	87
Ficha técnica Departamento de Administrativo Financiero	88
Ficha técnica Departamento de Comunicación e Imagen parte I	89
Ficha técnica Departamento de Comunicación e Imagen parte II	90
Ficha técnica Departamento de Tecnologías de Información parte I	91
Ficha técnica Departamento de Tecnologías de Información parte II	92
Ficha técnica Departamento de Desarrollo Humano	93
Anexo 8: Información de las principales fuentes bibliográficas consultadas	94

Contenido de tablas

Tabla 1. Relación de puestos consolidada, resumen general, periodo 2019, en colones	17
Tabla 2. Relación de puestos, del Programa Cooperativo, periodo 2019, en colones.....	18
Tabla 3. Relación de puestos, del Programa Administrativo, periodo 2018, en colones.	19
Tabla 4. Relación de puestos consolidada de la clase gerencial, periodo 2019, en colones.	20
Tabla 5. Comparativo de puestos INFOCOOP, periodo 2018-2019	20
Tabla 6. Comparativo de egresos, año 2018-2019, en colones	21
Tabla 7. Comparativo de la partida de remuneraciones, periodo 2018 vs 2019, millones de colones	22
Tabla 8. Fundamentos legales de los pluses salariales.....	23
Tabla 9. Promedio de ingreso mensual del hogar por año y zona según fuente de ingreso (en colones corrientes), Julio 2016 y Julio 2017	28
Tabla 10. Promedio de ingreso mensual del hogar por año y región de planificación según fuente de ingreso (en colones corrientes), Julio 2017	29
Tabla 11. Cantidad de hogares, cantidad de personas y promedios de ingreso neto por hogar (en colones corrientes) según quintil de ingreso per cápita del hogar, Julio 2016 y Julio 2017.	30
Tabla 12. Servicios ejecutados a través del Programa Cooperativo del INFOCOOP	47
Tabla 13. Servicios de apoyo al Programa Administrativo INFOCOOP	48
Tabla 14. Factores claves de éxito INFOCOOP.....	50
Tabla 15. Comparativo por programa 2018 vs 2019 del presupuesto INFOCOOP	55
Tabla 16. Compromisos del INFOCOOP a las metas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022	56

Contenido de gráficos

Gráfico 1. Evolución de proyecciones crecimiento mundial. Variación % anual	24
Gráfico 2. Incidencia de pobreza y de la pobreza extrema según región de planificación, Julio 2016 y Julio 2017	31
Gráfico 3. Distribución de Cartera del INFOCOOP por sector	35
Gráfico 4. Distribución de Cartera del INFOCOOP por actividad	36

Contenido de figuras

Figura 1. Organigrama presupuestario INFOCOOP	15
Figura 2. Organigrama INFOCOOP.....	16

Contenido de esquema

Esquema 1. Ejes de Gobierno y retos del INFOCOOP.....	7
---	---

Presentación

El Plan Operativo Institucional (POI) es el instrumento de planificación a través del cual INFOCOOP define el quehacer estratégico y operativo para el cumplimiento de sus funciones de Ley.

En el caso del presente POI, se llevó a cabo un proceso participativo que recoge las ideas y propuestas de los siguientes actores: Junta Interventora, la Dirección Ejecutiva, el staff de Gerentes y el personal técnico.

El país forma parte activa de la coyuntura económica y política internacional. Por ello, las cooperativas deben prestar especial atención a los constantes cambios del entorno mundial y de igual forma, el Instituto, se ve en la necesidad de ajustar sus proyectos a los nuevos requerimientos de las cooperativas.

El movimiento cooperativo se mantiene como uno de los principales dinamizadores de las actividades productivas, cuyos productos forman parte del consumo diario de la población. Con ello se contribuye a las exportaciones de bienes y servicios que resultan estratégicas en nuestro comercio exterior: café, lácteos, aceite de palma, servicios compartidos, tecnologías de información, salud, entre otros.

El Gobierno de la República realiza esfuerzos por lograr que la coordinación interinstitucional logre positivos impactos en las zonas de menor desarrollo social en 79 distritos nacionales por medio de actividades o programas que impulsen el crecimiento económico y faciliten mayores oportunidades de empleo, mejorándose los indicadores económicos y sociales.

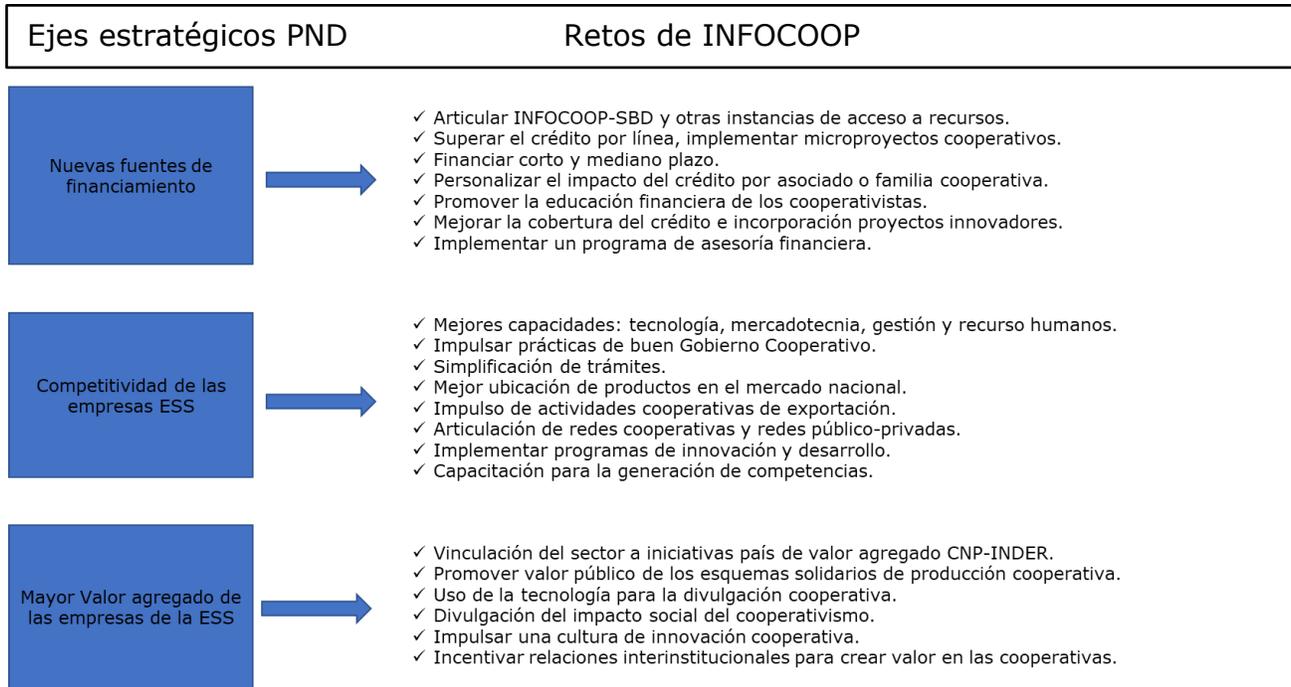
El INFOCOOP forma parte de esa red institucional que se espera alcance resultados favorables en el mediano y largo plazo. La atención prioritaria ha sido las zonas históricamente rezagadas como la Región Huetar Norte y Caribe, Chorotega y la Brunca.

Con las metas establecidas en el POI Presupuesto 2019, se pretende ofrecer al país las líneas fundamentales para la atención de las cooperativas, en un marco de transparencia, con el debido control interno y con una eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Ante la creciente demanda de servicios de las cooperativas y para el cumplimiento de los objetivos institucionales, se espera continuar con las siguientes estrategias:

1. Articulación y fortalecimiento de la Economía Social Solidaria.
2. Coordinación con otras instituciones del Estado para sumar esfuerzos en la atención de proyectos complejos de impacto regional o sectorial.
3. Sinergia con el MEP y el CENECOOP en los temas de educación.
4. Acercamiento a las regiones.
5. Simplificación de trámites.
6. Incorporación progresiva de las tecnologías de información y comunicación en la prestación de los servicios.
7. Democratización del crédito, diversificando la cartera, tipos de actividades y regiones; pero sin poner en riesgo el equilibrio financiero institucional.
8. Generación de escenarios para cooperativas del sector agroindustrial que presentan situaciones de crisis.
9. Rendición de cuentas.
10. Mejorar continuamente la calificación del Índice de Gestión Institucional establecido por la Contraloría General de la República.
11. Impulsar el fortalecimiento del capital humano en competencias organizativas y empresariales.
12. Implementar un programa para reducir las brechas de género en el INFOCOOP y en las cooperativas.

Los ejes de Gobierno y los retos del INFOCOOP hacia las cooperativas se resumen en la siguiente gráfica:

Esquema 1. Ejes de Gobierno y retos del INFOCOOP


Fuente: Elaboración propia Desarrollo Estratégico, 2018.

Introducción

Las metas propuestas por INFOCOOP para el año 2019, surgen del proceso de estudio, análisis del entorno internacional, pero, sobre todo, el nacional considerando el regional. Se ha tenido en cuenta las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como la atención de las necesidades y los requerimientos de las organizaciones cooperativas.

El POI 2019 ha considerado los lineamientos y las normas de los entes reguladores y fiscalizadores de la Administración Pública. Así mismo, ha contado con la participación de los funcionarios y funcionarias de los departamentos de la Institución, quienes a partir de diferentes sesiones de trabajo y de charlas de entorno, han generado las propuestas para el cumplimiento de los objetivos del próximo año.

Así mismo, el Plan Operativo se formuló en paralelo con el marco propuesto del Plan Estratégico Institucional 2019-2023, tomando como referencia los 9 foros regionales efectuados a lo largo y ancho del territorio nacional, con la participación de cooperativistas de base dirigente, actores de la economía social y población civil.

En este documento se presentan los retos Institucionales y el compromiso por una Costa Rica cooperativa más justa, inclusiva y democrática. La misión y visión del INFOCOOP agrupa las metas, actividades y acciones para el próximo año y parten del diagnóstico de las necesidades del sector cooperativo y la forma como darles una solución.

El Poder Ejecutivo tiene una amplia representación de las instituciones relacionadas con el sector social. Ello le permite un direccionamiento de la política pública en asocio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Planificación y Política Económica, el INA, el IMAS. Además, el rol de las universidades públicas y las organizaciones privadas es fundamental en zonas donde la presencia de otras instituciones públicas es menor, por lo que atiende poblaciones alejadas del desarrollo económico, social y la presencia institucional.

Es así como para dar respuesta a esas inquietudes se han realizado varias actividades talleres, reuniones de discusión y de coordinación con los jefes y la Junta Interventora de la institución.

Se conoce que nuestra sociedad arrastra multiplicidad de problemas, unos de mayor magnitud que otros. Sin embargo, la acción colectiva es la mayor respuesta que se puede tener ante ellos y comprender que las cooperativas son un agente importante de cambio para alcanzar nuestros objetivos. En la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022 se destacan tres prioridades de INFOCOOP, según programa Gobierno de fortalecimiento del cooperativismo como parte de la Economía Social Solidaria. Ellos son:

1. Aumentar la capacidad de fomento y supervisión cooperativa.
2. Competitividad de las empresas de la Economía Social Solidaria (ESS) para su incorporación en los mercados internacionales.
3. Consolidar el acceso de las empresas y organizaciones de la ESS al FODEMIPYME.

A continuación, se presentan los temas que en el INFOCOOP se han identificado como prioritarios y serán ampliados más adelante, para el año 2019:

- Implementar la modernización en la institución, ajustando su estructura y funciones a los requerimientos del movimiento cooperativo.
- Mejorar los controles internos en un marco de ética y transparencia.
- Implementar una certificación de género que mejore los servicios institucionales.
- Democratizar el crédito y hacerlo llegar a zonas de menor desarrollo relativo.
- Continuar el apoyo a emprendimientos cooperativos que mejoren las condiciones de empleabilidad para sus asociados y asociadas. Con especial énfasis en regiones vulnerables, zonas fronterizas y costeras.
- Identificación e integración, de nuevas generaciones de cooperativistas.

- Consolidar estrategias institucionales para mantener la posición en la calificación (IGI) de la Contraloría General de la República.
- Fomentar espacios de pensamiento colaborativo virtuales y presenciales sobre temas como cooperativismo, innovación, emprendedurismo y educación.
- Ejecutar procesos de inteligencia de mercados que identifiquen oportunidades de negocio que mejoren los términos de intercambio comercial de las cooperativas, a través del establecimiento de alianzas y redes empresariales con el sector público y privado a nivel nacional e internacional.
- Propiciar el desarrollo de las cooperativas agrícolas y otros sectores productivos, a través de transferencia, investigación, mejora de las agro cadenas y la oferta de servicios de acompañamiento.

Capítulo 1: Panorama Institucional

Marco conceptual

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo es la institución pública y descentralizada encargada de impulsar el desarrollo del cooperativismo en nuestro país. Ello se permite gracias a 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.

Actualmente, debido a una coyuntura específica de manejo de riesgos y de recursos, la institución está intervenida, siendo la Junta Interventora quien ha tomado las riendas estratégicas del INFOCOOP. Es importante aclarar que la institución fue intervenida por el Gobierno de la República según Decreto Ejecutivo número 40214-MP-MTSS del 28 de febrero del 2017. Dicha intervención se da por las manifestaciones que presentó la Contraloría General de la República emitidas en los oficios DFOE-ED-IF-5-2010, y DFOE-PG_IF 14-2016, en donde documentan serios desórdenes y debilidades de control interno del INFOCOOP. Parte de la investigación realizada por la Junta Interventora en el año 2017 y principios de 2018 en conjunto con la prestigiosa empresa KPMG, S.A., se obtuvieron resultados alarmantes con respecto al control interno de la institución y en consecuencia se amplió por un año más la intervención mediante Decretos Ejecutivos número 40734 y 41189-MP-MTSS este último de fecha 28 de junio del 2018.

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 económico-social para contribuir a crear mejores condiciones de vida para las y los habitantes.

Durante el proceso de intervención la labor de la Junta Interventora se ha enfocado en los temas de modernización institucional tomando en cuenta las necesidades actuales del movimiento cooperativo y la situación país, en el tema de Auditoría Forense, y en la revisión de la normativa interna en materia crediticia. A nivel general, ha dado lineamientos estratégicos, a efecto de redireccionar la gestión del Instituto como brazo del Estado al servicio y atención del cooperativismo costarricense eficiente y oportuno acorde a las necesidades del país y de la sociedad costarricense, de tal manera que fuera más proactiva y técnica, que tuviera más impacto económico y social en el accionar.

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:

1. Promover la organización y desarrollo de toda clase de asociaciones cooperativas.

3. 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.
4. Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas.
5. 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.
6. 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.
7. Promover la integración cooperativa tanto en el país como fuera de él, a fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo cooperativo.
8. Realizar investigaciones en diferentes ramas cooperativas económicas y sociales, tendientes a ir diseñando un eficiente sector cooperativo en la economía nacional.
9. 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.
10. Servir como organismo consultivo nacional en materias relacionadas con la filosofía, doctrina y modelos cooperativistas.
11. Evacuar las consultas ordenadas por la Constitución Política sobre proyectos de ley que guarden relación con las asociaciones cooperativas.
12. 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.

13. 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

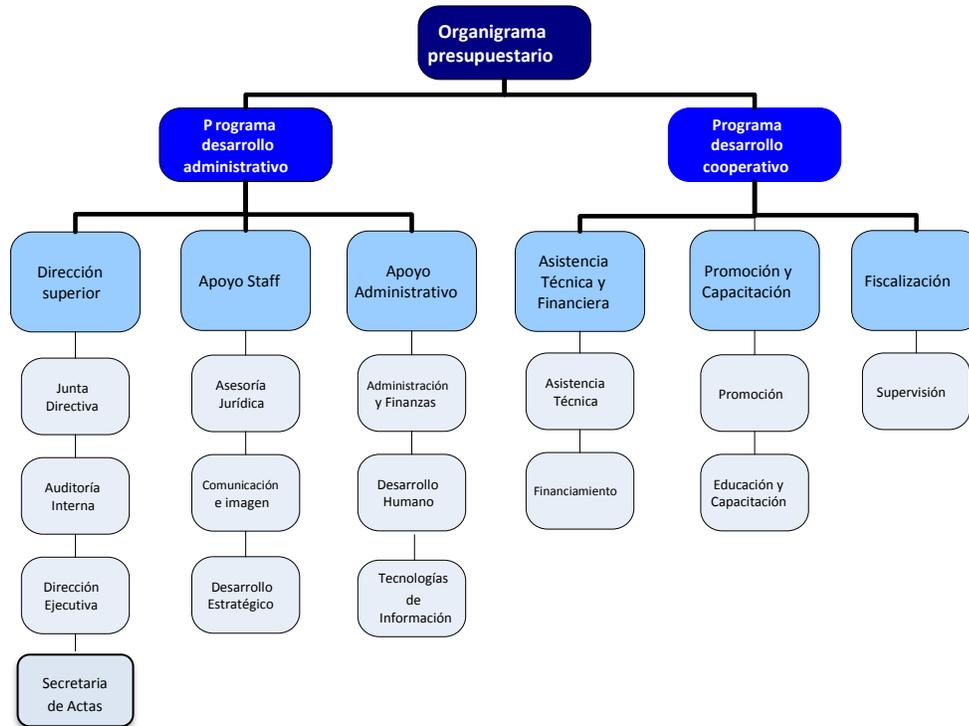
Para cumplir con las obligaciones establecidas por ley y atender las demandas del sector cooperativo, el INFOCOOP cuenta con dos programas: el de desarrollo cooperativo y el administrativo.

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: Promoción, Educación y Capacitación, Asistencia Técnica, Financiamiento y Supervisión Cooperativa.
2. El programa administrativo, enmarca todas las funciones de los departamentos de apoyo institucionales, quienes brindan soporte integral a los departamentos del programa cooperativo, a la dirección ejecutiva y la junta directiva.

Organigrama Presupuestario INFOCOOP

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

Figura 1. Organigrama presupuestario INFOCOOP

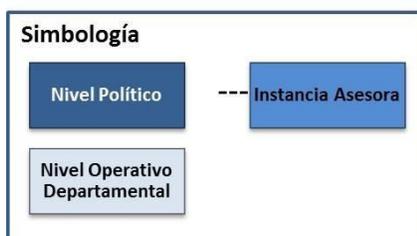
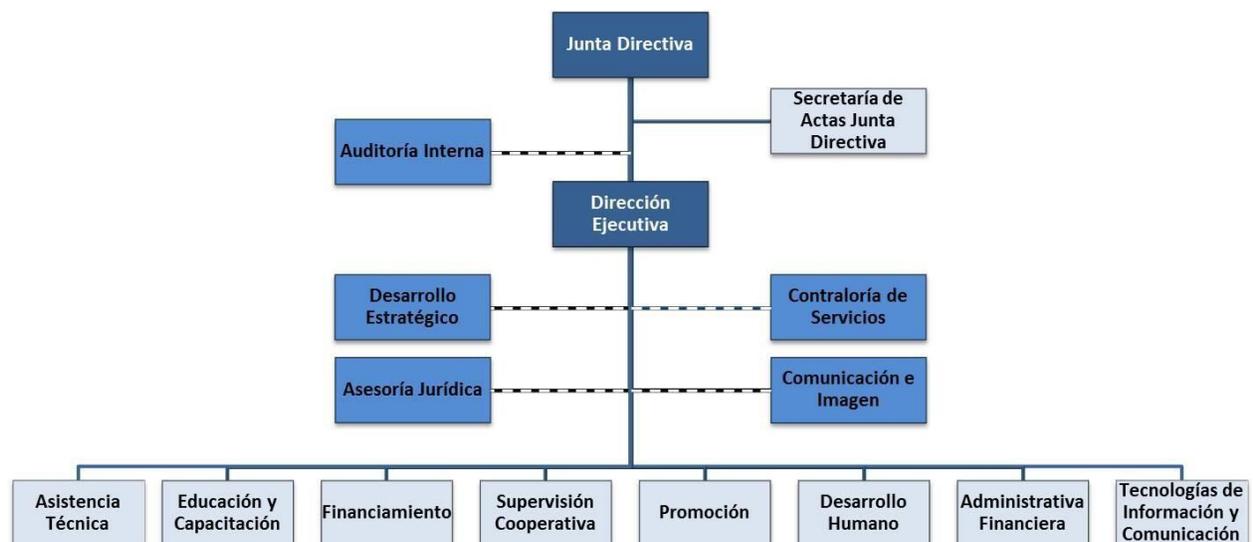


Fuente: Elaboración propia Desarrollo Estratégico, 2012.

Organigrama INFOCOOP

Por otra parte, el organigrama institucional muestra la distribución de las distintas dependencias y sus relaciones directas e indirectas entre unidades. Cabe destacar, que en la actualidad el organigrama institucional se encuentra en proceso de revisión como parte del proceso de modernización, se espera con la nueva distribución de las dependencias poder ordenar los procesos de forma tal que permita satisfacer las demandas y mejorar sustancialmente los servicios institucionales.

Figura 2. Organigrama INFOCOOP



Fuente: Elaboración propia Desarrollo Estratégico, 2012.

A continuación, se presenta la relación de puestos del INFOCOOP.

Tabla 1. Relación de puestos consolidada, resumen general, periodo 2019, en colones

CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NÚMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2018 PROYECTADO	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,70%	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,60%	PROYECCIÓN ANUAL	
					I SEMESTRE 2019	II SEMESTRE 2019	I SEMESTRE 2019	II SEMESTRE 2019
Profesional	Asesor Estratégico	Tiempo Completo	6	796 322	801 896	806 708	28 868 265	29 041 475
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	6	796 322	801 896	806 708	28 868 269	29 041 478
Profesional	Abogada y notaria de planta	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Administrativo	Asistente Administrativo (a)	Tiempo Completo	10	427 458	430 450	433 033	25 827 012	25 981 974
Profesional	Asistente de Confianza	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Asistente Ejecutiva (o)	Tiempo Completo	10	633 990	638 428	642 259	38 305 682	38 535 516
Técnico	Asistente en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	633 990	638 428	642 258	3 830 568	3 853 551
Administrativo	Asistente Financiero Contable	Tiempo Completo	4	460 356	463 578	466 360	11 125 881	11 192 636
Profesional	Auditor Asistente	Tiempo Completo	5	796 322	801 896	806 708	24 056 888	24 201 229
Profesional	Auditor de Sistemas	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Superior	Auditor Interno	Tiempo Completo	1	1 747 925	1 760 160	1 770 721	10 560 962	10 624 328
Profesional	Auditor Cooperativas	Tiempo Completo	5	796 322	801 896	806 708	24 056 888	24 201 229
Profesional	Auditor Supervisor	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Contador	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Custodia de Doc. Y Archivo	Tiempo Completo	1	633 990	638 428	642 259	3 830 568	3 853 552
Superior	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	2 543 501	2 561 306	2 576 674	15 367 834	15 460 041
Profesional	Ejecutiva en Desarrollo Humano	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 133	14 520 737
Profesional	Ejecutivo en Asistencia Técnica	Tiempo Completo	9	796 322	801 896	806 708	43 302 398	43 562 212
Profesional	Ejecutivo en Educación y Capacitación	Tiempo Completo	5	796 322	801 896	806 708	24 056 888	24 201 229
Profesional	Ejecutivo en Secretaría de Actas	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Ejecutivo en Comunicación e imagen	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 133	14 520 737
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	12	796 322	801 896	806 708	57 736 530	58 082 949
Profesional	Ejecutivo en Promoción	Tiempo Completo	7	796 322	801 896	806 708	33 679 643	33 881 721
Profesional	Ejecutivo en Tec. De Información y Comunicación	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 133	14 520 737
Ejecutivo	Gerente Desarrollo Humano	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Asesoría Jurídica	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Estratégico	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 444	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Educación y Capacitación	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 444	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Financiamiento	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 444	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Promoción	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 444	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Supervisión	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 444	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Tecnología de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 444	6 889 535
Servicio	Operador de equipo Movil-Mensajero	Tiempo Completo	2	399 941	402 741	405 157	4 832 887	4 861 884
Profesional	Proveedor	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Superior	Subdirector Ejecutivo	Tiempo Completo	1	1 984 424	1 998 315	2 010 304	11 989 887	12 061 827
Administrativo	Asistente Almacenamiento, Distribución y Control	Tiempo Completo	1	427 421	430 413	432 995	2 582 475	2 597 970
Técnico	Técnico en Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	633 990	638 428	642 259	3 830 568	3 853 552
Profesional	Encargado de mantenimiento flotilla vehicular	Tiempo Completo	1	809 094	814 757	819 646	4 888 543	4 917 874
Profesional	Tesorero	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
TOTAL			117	38 934 401	39 206 942	39 442 183	558 724 941	562 077 291
1 120 584 890								
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								570 712 615
Otros incentivos salariales								149 289 790
Retribución por años servidos								527 783 158
Salario Escolar								200 853 081
Decimotercer mes								218 587 875
TOTAL								1 667 226 519

Fuente: Elaboración propia, Departamento de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano, 2018.

Tabla 2. Relación de puestos, del Programa Cooperativo, periodo 2019, en colones

CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NÚMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2018 PROYECTADO	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,70% I SEMESTRE 2019	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,60% II SEMESTRE 2019	PROYECCIÓN ANUAL	
							I SEMESTRE 2019	II SEMESTRE 2019
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	3	796.322	801.896	806.708	14.434.133	14.520.737
Profesional	Abogada y Asesor Estratégico	Tiempo Completo	1	796.322	801.896	806.708	4.811.378	4.840.246
Profesional	Asistente Administrativa (o)	Tiempo Completo	2	796.322	801.896	806.708	9.622.755	9.680.492
Administrativo	Asistente Ejecutiva (o)	Tiempo Completo	3	427.458	430.450	433.033	7.748.104	7.794.592
Profesional	Auditor de Cooperativas Ejecutivo en Asistencia Técnica	Tiempo Completo	4	633.990	638.428	642.259	15.322.273	15.414.206
Profesional	Ejecutivo en Educación y Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	5	796.322	801.896	806.708	24.056.888	24.201.229
Profesional	Ejecutivo en Promoción	Tiempo Completo	9	796.322	801.896	806.708	43.302.398	43.562.212
Profesional	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	5	796.322	801.896	806.708	24.056.888	24.201.229
Profesional	Gerente de Educación y Financiamiento	Tiempo Completo	11	796.322	801.896	806.708	52.925.153	53.242.704
Profesional	Gerente de	Tiempo Completo	7	796.322	801.896	806.708	33.679.643	33.881.721
Ejecutivo	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	1	1.133.473	1.141.407	1.148.256	6.848.445	6.889.535
Ejecutivo	Gerente de Educación y Financiamiento	Tiempo Completo	1	1.133.473	1.141.407	1.148.256	6.848.445	6.889.535
Ejecutivo	Gerente de	Tiempo Completo	1	1.133.473	1.141.407	1.148.256	6.848.445	6.889.535
Ejecutivo	Gerente de	Tiempo Completo	1	1.133.473	1.141.407	1.148.256	6.848.445	6.889.535
Ejecutivo	Gerente de	Tiempo Completo	1	1.133.473	1.141.407	1.148.256	6.848.445	6.889.535
TOTAL			55	13.099.390	13.191.086	13.270.232	264.201.834	265.787.045
							529.988.930	
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								296.475.562
Otros incentivos salariales								77.212.231
Retribución por años servidos								250.452.227
Salario Escolar								93.175.199
Decimotercer mes								100.977.082
TOTAL								818.292.301

Fuente: Elaboración propia, Departamento de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano, 2018.

Tabla 3. Relación de puestos, del Programa Administrativo, periodo 2019, en colones.

CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NÚMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2018 PROYECTADO	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,7% I SEMESTRE 2019	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,6% II SEMESTRE 2019	PROYECCIÓN ANUAL	
							I SEMESTRE 2019	II SEMESTRE 2019
Profesional	Asesor Estratégico	Tiempo Completo	4	796 322	801 896	806 708	19 245 513	19 360 986
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 134	14 520 739
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Administrativo	Asistente Administrativo (a)	Tiempo Completo	7	427 458	430 450	433 033	18 078 921	18 187 394
Profesional	Asistente de Confianza	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Asistente Ejecutiva	Tiempo Completo	6	633 990	638 428	642 259	22 983 409	23 121 310
Administrativo	Financiero	Tiempo Completo	4	460 356	463 578	466 360	11 125 881	11 192 636
	Contable							
Profesional	Auditor Asistente	Tiempo Completo	5	796 322	801 896	806 708	24 056 888	24 201 229
Profesional	Auditor de Sistemas	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Auditor Supervisor	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Contador	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Profesional	Custodia de Doc. Y Archivo	Tiempo Completo	1	633 990	638 428	642 259	3 830 568	3 853 552
Profesional	Ejecutivo en Tec. De Información y Comunicación	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 133	14 520 737
Profesional	Ejecutivo en Secretaría de Actas	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Técnico	Técnico en Tec. de Informacion y Comunicación	Tiempo Completo	1	633 990	638 428	642 259	3 830 568	3 853 552
Profesional	Ejecutiva en Desarrollo Humano	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 133	14 520 737
Técnico	Asistente en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	633 990	638 428	642 258	3 830 568	3 853 551
Profesional	Ejecutivo en Comunicación e imagen	Tiempo Completo	3	796 322	801 896	806 708	14 434 133	14 520 737
Ejecutivo	Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Asesoría Jurídica	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Estratégico	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Humano	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Ejecutivo	Gerente de Tecnología Información y Comunic.	Tiempo Completo	1	1 133 473	1 141 407	1 148 256	6 848 445	6 889 535
Servicio	Operador de equipo Movil-Mensajero	Tiempo Completo	2	399 941	402 741	405 157	4 832 887	4 861 884
Profesional	Proveedor Asistente	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Administrativo	Almacenamiento, Distribución y Control	Tiempo Completo	1	427 421	430 413	432 995	2 582 475	2 597 970
Profesional	Encargado Mant. Flotilla Vehicular	Tiempo Completo	1	809 094	814 757	819 646	4 888 543	4 917 874
Profesional	Tesorero	Tiempo Completo	1	796 322	801 896	806 708	4 811 378	4 840 246
Superior	Auditor Interno	Tiempo Completo	1	1 747 925	1 760 160	1 770 721	10 560 962	10 624 328
Superior	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	2 543 501	2 561 306	2 576 674	15 367 834	15 460 041
Superior	Subdirector Ejecutivo	Tiempo Completo	1	1 984 424	1 998 315	2 010 304	11 989 887	12 061 827
			62	29 285 426	29 490 424	29 667 367	294 523 126	296 290 264
							590 595 960	
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								
Otros incentivos salariales								
Retribución por años servidos								
Salario Escolar								
Decimotercer mes								
TOTAL								
							274 237 053	
							72 077 559	
							277 330 931	
							107 677 882	
							117 610 793	
							848 934 218	

Fuente: Elaboración propia, Departamento de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano, 2018.

Tabla 4. Relación de puestos consolidada de la clase gerencial, periodo 2019, en colones.

CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NÚMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/08/2019 PROYECTADO	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,60% I SEMESTRE 2019	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 0,60% II SEMESTRE 2019	PROYECCIÓN ANUAL	
							I SEMESTRE 2019	II SEMESTRE 2019
Profesional	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	2.543.501	2.561.306	2.579.235	15.367.834	15.475.409
Profesional	Subdirección Ejecutivo	Tiempo Completo	1	1.984.424	1.998.315	2.012.303	11.989.887	12.073.817
Profesional	Auditor Interna	Tiempo Completo	1	1.747.925	1.760.160	1.772.481	10.560.962	10.634.889
							37.918.684	38.184.114
							76.102.798	
OTROS INCENTIVOS:								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								49.442.171
Otros incentivos salariales								3.768.284
Retribución por años servidos								24.297.151
Salario Escolar								12.792.588
Decimotercer mes								13.863.756
TOTAL								104.163.951

Fuente: Elaboración propia, Departamento de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano, 2018.

Tabla 5. Comparativo de puestos INFOCOOP, periodo 2018-2019

Categorías	2018	2019
Superior*	3	3
Ejecutivo**	11	11
Profesional	84	84
Técnico	2	2
Administrativo	15	15
Servicios	2	2
TOTAL	117	117

*Se incluye al Director Ejecutivo a.i., Subdirector Ejecutivo a.i. y Auditor

**Se incluye a las gerencias.

Fuente: Elaboración propia, Departamento de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano, 2018.

Tabla 6. Comparativo de egresos, año 2018-2019, en colones

PARTIDAS	2018	%	2019	%	VARIACIÓN
Remuneraciones	3.670.258	10,81	3.721.745	11,78	51.487
Servicios	3.147.191	9,27	3.020.852	9,56	-126.339
Materiales y Suministros	176.510	0,52	122.980	0,39	-53.530
Activos Financieros	25.212.936	74,29	22.913.979	72,50	-2.298.958
Bienes Duraderos	479.665	1,41	418.500	1,32	-61.165
Transf. Corrientes	1.001.256	2,95	852.331	2,70	-148.925
Transf. Capital	0	0,00	0	0,00	0
Cuentas Especiales	250.319	0,74	556.053	1,76	305.734
TOTAL	33.937.435	100	31.606.440	100	-2.331.696

Fuente: Presupuesto ordinario ajustado 2018.

Como se aprecia en la tabla anterior, la variación del presupuesto 2019 en relación con el 2018, es de ₡2.331.696 millones de colones. Ello se debe a una serie de variantes en las partidas presupuestarias que recortan o aumentan el monto para el 2019. La diferencia más relevante del 2018 con respecto al año 2019 es la disminución del presupuesto para crédito al movimiento cooperativo, provocado principalmente porque la proyección 2019 no estima superávit del periodo anterior.

Entre las cuentas más relevantes se tiene el monto de colocaciones, producto de una mayor gestión de recuperación de dineros colocados a razón de ₡2.298.958 millones.

También, hay reducciones relevantes en las partidas de servicios por ₡126.339 millones y de materiales y suministros, por un monto que alcanza los ₡53.530 millones.

A continuación, se presenta la variación de la partida de remuneraciones 2019 en relación con el año 2018.

Tabla 7. Comparativo de la partida de remuneraciones, periodo 2018 vs 2019, millones de colones

PARTIDA/SUBPARTIDAS	AÑO 2018	AÑO 2019	VARIACIÓN
REMUNERACIONES	3.670.258	3.721.744	51.486
Sueldos para cargos fijos	1.104.276	1.120.585	16.309
Jornales	0	0	0
Servicios especiales	0	0	0
suplencias	92.000	60.000	-32.000
Tiempo extraordinario	12.000	9.400	-2.600
Recargo de Funciones	12.000	12.000	0
Compensación de Vacaciones	0	0	0
Dietas	16.471	12.376	-4.095
Retribución por años servidos	488.183	527.783	39.600
Restricción al ejercicio liberal de la profesión	538.886	570.713	31.827
Decimotercer mes	214.919	218.588	3.669
Salario Escolar	195.455	200.853	5.398
Otros incentivos salariales	154.217	149.290	-4.927
Contribución Patronal al Seguro de Salud de la C.C.S.S.	238.564	242.633	4.068
Contribución Patronal al IMAS	22.661	13.115	-9.546
Contribución Patronal al INA	39.248	40.044	796
Contribución Patronal al FODESAF	128.951	131.153	2.202
Contribución Patronal al Banco Popular	12.895	13.115	220
Contrib. Patronal Seguro de Pensiones CCSS	131.014	133.251	2.237
Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementaria	38.685	39.346	661
Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral	77.371	78.692	1.321
Contribución Patronal a fondos admi. por entes privados	137.462	139.809	2.347
Otras Remuneraciones	15.000	9.000	-6.000

Fuente: Presupuesto ordinario ajustado 2018 al 10-09-2018 y presupuesto proyectado 2019.

De acuerdo con lo establecido en oficio STAP 0730-2017 de fecha 02 de mayo de 2017, mediante el cual comunica al INFOCOOP el acuerdo N°11771 tomado por la Autoridad Presupuestaria en la Sesión Ordinaria N° 04-2017, celebrada el 28 de abril de 2017, donde se nos mantiene la Meta de Empleo para el año 2017 en 117 plazas en Cargos Fijos.

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

Tabla 8. Fundamentos legales de los pluses salariales

Plus	Base Legal	Puestos para los que Rige
Anualidad	Acuerdo Junta Directiva N°773-2008, sesión 3.729 artículo 3 Inciso 6.1 del 16/12/2008.	Todos los funcionarios
Carrera Profesional	Decreto Ejecutivo N° 33048-H, publicado en la Gaceta 81 del 27/04/2006.	Todos los funcionarios que ocupan plazas de nivel: Profesional, Superior y Ejecutivo de acuerdo al Nivel de Empleo de la STAP, que cumplen con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N° 33048-H.
Dedicación Exclusiva	Decreto Ejecutivo N° 23669-H, publicado en la Gaceta N° 197 del 18/01/1994.	Profesionales Bachilleres y Licenciados que cumplen con indicado en Decreto Ejecutivo N° 23669-H.
Prohibición	Ley General de Control Interno #8292, artículo 34. Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, Ley 8422 y el oficio FOE-FEC-392 del 12/05/2005 de la Contraloría General de la República.	Profesionales que por Ley les asiste el pago de Prohibición
Pluses extras: (Plus de complejidad de Funciones, Disponibilidad, Personal a Cargo, Pérdida Patrimonial y Confidencialidad)	La Junta Directiva del INFOCOOP en sesión N°4064, artículo 2°, inciso 2,4), acuerda: "Revocar el "Reglamento de Pluses Salariales para Gerentes de área y Técnicos Licenciados del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo Derivados de las funciones asignadas", con fundamento en el artículo 162 incisos c) y d) de la Ley N° 4179 del 22 de noviembre de 1968 y sus reformas. Esta derogatoria no tiene efectos retroactivos por lo que respeta los derechos adquiridos de los funcionarios: Alfredo Rojas Durán, Gerente de Financiamiento, Manuel Murcia Romero, Auditor de Cooperativas, y a María Inés Sequeira Córdoba Ejecutiva de la Secretaría de Actas. En consecuencia, se conserven los pluses salariales a los mencionados funcionarios". Dicho acuerdo se publica en el Diario Oficial La Gaceta N°171 del martes 6 de setiembre de 2016.	En este momento se le paga solamente a los 3 funcionarios que menciona el cuadro del lado. No obstante, a la luz de la Directriz 065-P publicada en el Alcance a La Gaceta N°44 del 27 de febrero del 2017. La Junta Interventora en su sesión ordinaria del 07 de julio de 2017 le encarga a la Dirección Ejecutiva consultar al la Procuraduría General de la República, la interpretación del acuerdo de Junta Directiva tomado en sesión N°4064, artículo 2°, inciso 2,4). Por lo que en sesión N°022 se acuerda (J.I.233-2017 del 10-07-2017), remitir al Procuraduría la consulta en relación al pago de estos pluses salariales.

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, 2018.

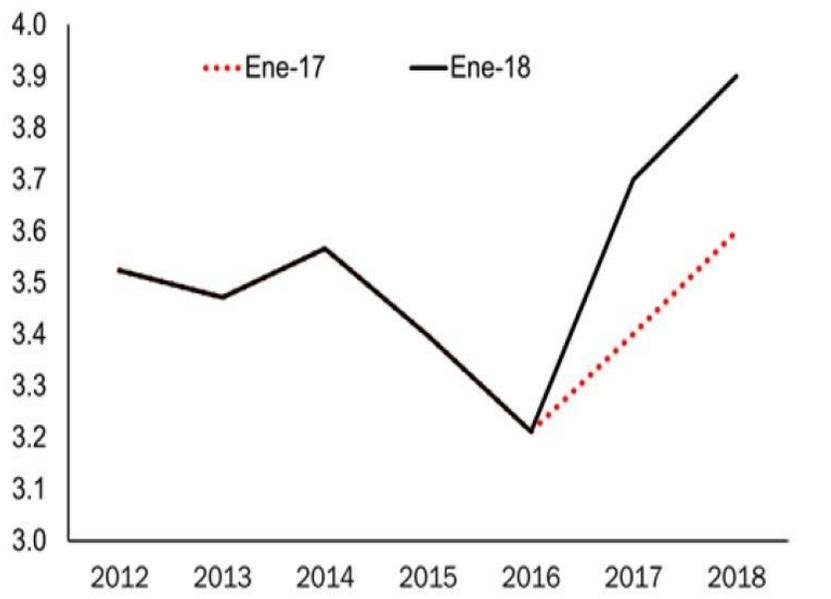
Capítulo 2: Entorno Nacional, regional y cooperativo

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

Entorno Nacional e Internacional

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

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



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2018.

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

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

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

Esas políticas deberían estar centradas en afianzar las posibilidades de un crecimiento más fuerte y más inclusivo, establecer márgenes de protección que permitan afrontar mejor la próxima desaceleración, así como fortalecer la resiliencia financiera para contener los riesgos de mercado y las inquietudes entorno a la estabilidad, y promover la cooperación internacional³.

1 Banco Central de Costa Rica (internet). Programa Macroeconómico 2018-2019. Consultado el 19 de junio del 2018.

<https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/PM2018-2019.pdf>

2 Desequilibrios y riesgos en los mercados financieros y patrimoniales.

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

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

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

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

De tal modo que, la coyuntura actual ofrece una oportunidad para promover políticas y reformas que afiancen esta fase económica ascendente y mejoren el crecimiento a mediano plazo para beneficio de todos. Para ello es primordial:

1. Multiplicar las posibilidades de crecimiento más fuerte y más inclusivo.
2. Completar la recuperación y crear márgenes de maniobra.
3. Mejorar la resiliencia financiera.
4. Mejorar las perspectivas de convergencia de los países en desarrollo de bajo ingreso.
5. Promover la cooperación: Mantener el ímpetu de la reforma financiera y regulatoria y preservar un sistema comercial multilateral abierto.

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

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

La situación regional del país

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

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

Por consiguiente, las regiones alejadas del área urbana más importante del país son regiones que concentran pobreza, falta de oportunidades y carencias. Sus actividades económicas están relacionadas con el agro, que a su vez se asocia a pocos niveles productivos, poco valor agregado y poca educación. En ese contexto socio-productivo es materialmente imposible la disminución de la pobreza general y la pobreza

extrema como se quisiera. Como ejemplo de ello, veamos los siguientes indicadores donde se aprecia las diferencias entre lo urbano y lo rural a nivel nacional.

Tabla 9. Promedio de ingreso mensual del hogar por año y zona según fuente de ingreso (en colones corrientes), Julio 2016 y Julio 2017

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

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

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

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

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

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

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

muchas cooperativas del país, principalmente ligadas con las actividades agrícolas se sitúan en esas zonas de planificación.

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

Tabla 10. Promedio de ingreso mensual del hogar por año y región de planificación según fuente de ingreso (en colones corrientes), Julio 2017

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

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

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

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

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

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

Al considerar la distribución del ingreso, el 20% de los hogares con mayores ingresos acumula el 50% del total de ingresos de los hogares en el país, con un promedio de ingreso mensual de ₡ 2.634.851 y con un nivel per cápita de ₡1.065.486. Entre tanto, el 3,5% del ingreso total de los hogares del país tiene una estimación de ingreso que alcanza la cifra de ₡207.870 y un nivel de ingreso per cápita de ₡59.537. Ello indica una relación de 12 veces en la brecha si se compara los quintiles I y el V en los promedios de ingreso familiar, pero se incrementa en 18 veces si se toma en cuenta el nivel per cápita de sus miembros.

Esas enormes brechas económicas deben ser consideradas desde el cooperativismo con el fin de que por medio de los servicios que brinda INFOCOOP, inteligente, eficiente y eficazmente se promuevan alternativas para la población focalizadas en atender dichas poblaciones.

Tabla 11. Cantidad de hogares, cantidad de personas y promedios de ingreso neto por hogar (en colones corrientes) según quintil de ingreso per cápita del hogar, Julio 2016 y Julio 2017.

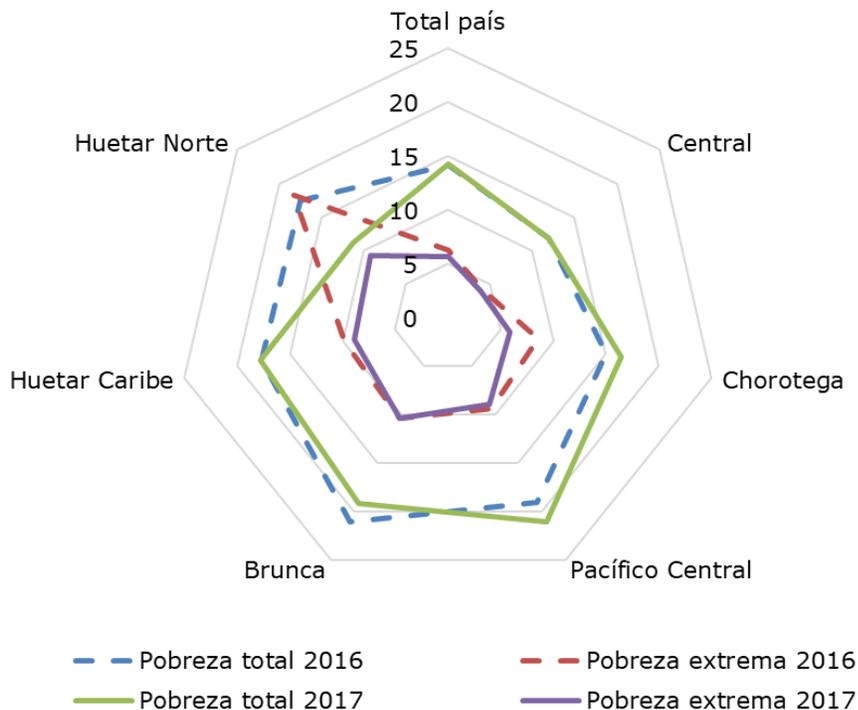
Quintil	Hogares	Promedio de personas por hogar	Personas		Ingreso por hogar		Ingreso per cápita del hogar		Distribución relativa del ingreso
			Total país	Porcentaje	Promedio	Variación 2016-2017	Promedio	Variación 2016-2017	
Total país	1 523 869	3,24	4 934 743	100,0	1 034 362	0,7	368 227	-0,3	100,0
I	304 836	3,49	1 064 850	21,6	207 870	3,1	59 537	5,0	4,0
II	304 648	3,53	1 074 267	21,8	457 457	-0,9	130 046	1,7	8,8
III	304 803	3,45	1 051 328	21,3	743 324	1,6	215 940	0,6	14,4
IV	304 912	3,07	935 724	19,0	1 128 766	-0,9	370 340	0,4	21,8
V	304 670	2,65	808 574	16,4	2 634 851	1,3	1 065 486	-1,3	50,9

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

En relación con la situación de la pobreza, se debe indicar que es una consecuencia directa de las dificultades que tienen las personas para generar ingresos. Ello se asocia con los bajos niveles de escolaridad y con el poco valor agregado que aporta el sector agrícola, generando un fenómeno estructural de fuerte arraigo, sobre todo en las zonas rurales.

Las cooperativas que se promuevan en esas zonas, así como el fortalecimiento y consolidación de las que actualmente operan en ellas; constituye fuentes importantes de ingresos que sirven para distribuir la riqueza de mejor manera y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas. Para que ello sea alcanzado, las cooperativas deben procurar la generación de encadenamientos productivos sostenibles, fuertes, que involucren a grupos sociales tradicionalmente relegados de las posibilidades empresariales, como mujeres, jóvenes. Con el fin de valorar la incidencia de la población según regiones de desarrollo, se muestra el siguiente gráfico:

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



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

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

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

Coyuntura de INFOCOOP y necesidades regionales

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

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

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

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

Entorno Cooperativo

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

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

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

cooperativas con capacidad de exportación principalmente en productos como café, banano, azúcar, leche y derivados.

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

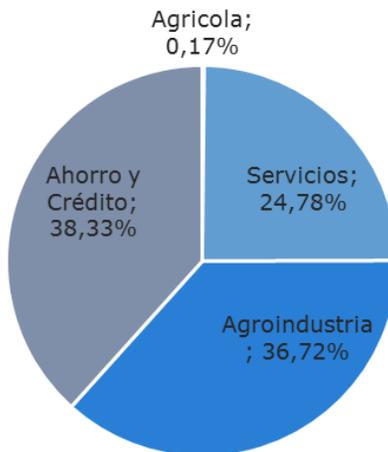
Por otra parte, el Índice Global de la Innovación 2017, sugiere atender temas que tengan mayor impacto y con generación de ventajas competitivas a la hora de gestionar una organización productiva o emprendedora. En este caso, Costa Rica se encuentra en la posición número 53 y según el análisis realizado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

En el caso del sector agropecuario indican que se podrá canalizar por medio de instancias públicas como privadas que fomenten la innovación, investigación y transferencia de tecnología”. Esto abre una puerta hacia el planteamiento de programas tripartitos entre centros de investigación de las universidades públicas, el SBD e INFOCOOP, en el apoyo y financiamiento de licenciamiento de tecnologías hacia las cooperativas, que les permita conseguir ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional.

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

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

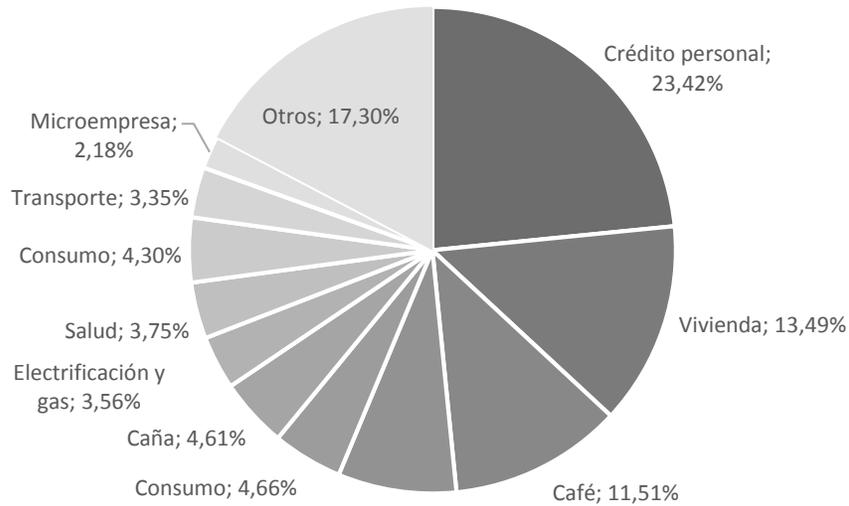
Gráfico 3. Distribución de Cartera del INFOCOOP por sector



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

Además, es importante señalar, que, dentro de ahorro y crédito, una porción importante está colocado específicamente en créditos personales, donde según un estudio de cartera realizado por el mismo INFOCOOP, revela que tiene alrededor 27.855 millones colones colocados en ese segmento (INFOCOOP, 2018).

En este tema en particular, es importante considerar que esos recursos se mueven en un mercado, donde existe una oferta extensa por parte de las entidades que componen el Sistema Financiero Nacional y las microfinancieras. A continuación, se detalla mejor la cartera del INFOCOOP por actividad.

Gráfico 4. Distribución de Cartera del INFOCOOP por actividad


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

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

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

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

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

Prioridades del entorno cooperativo

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

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

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

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

- Revisión de procesos internos y reglamentos en materia crediticia.

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

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

- La población en condición de pobreza debe ser atendida como parte de los productos, bienes y servicios que ofrece INFOCOOP. Esos servicios deben procurar la formación de proyectos productivos rentables, con valor agregado, participación de la población y generación de ingresos. Capacitar por capacitar no es la vía, sino generar encadenamientos reales para los sectores productivos.
- Se deben formular proyectos interinstitucionales que busquen lograr una mayor inserción de poblaciones marginales en proyectos productivos, fomentando las organizaciones cooperativas nuevas, los emprendimientos cooperativos y las cooperativas de autogestión; esencialmente las que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras o similares.
- La experiencia adquirida en los programas de educación y capacitación ofrecen una ventana de oportunidad, para la promoción en las áreas que citan los estudios: negocios e informática. La reducción de la brecha digital en las organizaciones cooperativas, y mejores procesos de educación virtual ha de continuar siendo un pilar de la estrategia institucional, con la participación de los otros departamentos, para lograr un apoyo integral.

Compromisos del Plan Nacional de Desarrollo y el Decreto N° 41187

Por medio del oficio MTSS-DMT-OF-1019-2018 se convocó a talleres de trabajo para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas (PND-IP 2019-2022), correspondiente al Sector Trabajo, Desarrollo Humano e Inclusión Social.

En vista de lo anterior, el INFOCOOP al ser parte del sector trabajo según lo estipula el Decreto del Poder Ejecutivo No. 41187-MP-MIDEPLAN y la Directriz No.10 "Declaratoria de interés público y nacional del fomento, creación, desarrollo y formalización de los grupos, organizaciones y empresas de la Economía Social Solidaria" destacan como pilar transversal relacionado con el INFOCOOP:

"Impulsar el crecimiento económico y generar más y mejores empleos" Así mismo propone como objetivo sectorial al que pertenece el Instituto: "Fortalecer las organizaciones de la Economía Social Solidaria mediante capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar su productividad según el modelo asociativo inclusivo con enfoque de derechos humanos".

A partir de ello se tienen dos metas vinculadas con el PND:

1. Generar 50 emprendimientos cooperativos constituidos con acompañamiento integral para asegurar su sostenibilidad.
2. Capacitar, asistir y financiar 70 organizaciones cooperativas, grupos y comunidades a nivel nacional.

Resumen de los principales retos institucionales

El INFOCOOP plantea retos que marcan su norte histórico, es una continuación de lo propuesto en el año 2018. Los aspectos más relevantes son:

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:

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

La propuesta se basa en varios temas interrelacionados que sucintamente 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 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.

Capital: 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”.

Capital Humano: Se requiere aumentar las capacidades y habilidades de los cooperativistas y los (as) funcionarias del instituto tendientes a mejorar los esquemas de producción, buenas prácticas de asistencia técnica, emprendimientos de calidad, valorar agregado de los productos y procesos y mejor ubicación de las empresas en el mercado. Capital Humano informado, capacitado y comprometido.

Con la visión de los pilares o ejes planteados para la Década Cooperativa el INFOCOOP debe continuar en la búsqueda de acciones estratégicas innovadoras que promuevan el modelo asociativo, le fortalezca y más importante potencie las iniciativas de los grupos en sus primeros esfuerzos de concreción y desarrollo.

Economía Social Solidaria (ESS)

Es de entender que la Economía Social Solidaria se manifiesta en el movimiento cooperativo, como estrategia para resolver los problemas sociales. El manejo del patrimonio y las utilidades está orientado a seguir invirtiendo en el negocio y no a generar ganancias. Con ello, se busca soluciones a la desigualdad y el empleo de las de poblaciones desfavorecidas. El INFOCOOP ha realizado esfuerzos por ser socialmente responsable, por medio de prácticas, y la inclusión dentro de su oferta formativa de temas relacionados con la ESS.

Carbono Neutralidad (CN)

El 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. Se continúa en los esfuerzos para el aprovechamiento del agua de lluvia, mediante el tanque instalado el año 2017, se trabaja de forma constante en el programa de reciclaje y como novedad que se dará continuidad a un plan de reforestación de La Catalina con la siembra de especies adecuadas para la zona mejorando en mediano plazo la flora y fauna del complejo educativo, en Santa Bárbara de Heredia.

Índice de Gestión Institucional (IGI)

La Contraloría General de la República promueve el Índice de Gestión Institucional como *“una herramienta relevante para identificar oportunidades de mejora que las instituciones pueden implementar en un plazo relativamente corto. De ese modo, estarán potenciando elementos de su actividad que se han identificado como procesos comunes que contribuyen a la gestión.”*

En la valoración del IGI para el año 2017, el INFOCOOP obtuvo una calificación de 90.32, obteniendo el puesto 33 de entre 156 instituciones valoradas. En el año 2016 se obtuvo una calificación de 91.5, posición 28 entre 144 instituciones valoradas con lo que se demuestra un descenso en temas de gestión.

Ética Institucional.

El INFOCOOP está avanzando en la generación de una planificación institucional sistémica, que incorpora una serie de elementos en un solo proceso. En dicho enfoque, se incorporan visiones como la ética en la función pública como un criterio especial de atención entre los departamentos.

Es importante señalar que en las 100 preguntas que conforman la Autoevaluación anual, se incluyen preguntas que evalúan esos criterios éticos, tanto en el nivel departamental como en el nivel institucional. Así las cosas, los planes de mejora de la Autoevaluación son las formas de ejecutar el seguimiento a dichos temas éticos.

Discapacidad

El INFOCOOP realizará los esfuerzos para brindar un servicio accesible e igualitario a la población con discapacidad, para lo cual implementará los mecanismos de ajuste necesarios en cuanto a normativa, capacitación del personal, mejoras de infraestructura, accesibilidad de la información y comunicación e investigación así como el fomento del emprendedurismo bajo el modelo cooperativo en aquella población con discapacidad que esté interesada, con el objetivo de ofrecer mecanismos que mejoren la calidad de vida, mediante oportunidades de desarrollo empresarial y generación de empleo.

Género

Se implementará una certificación de género a partir de la cual se cerraran las brechas existentes en la prestación de servicios, en la capacitación de los funcionarios del instituto y buscando la eliminación de las prácticas de hostigamiento existentes.

Capítulo 3: Marco filosófico institucional

El marco orientador de INFOCOOP que ha definido la Junta Directiva hasta el 2018 se compone de una serie de enunciados que sirven de guía tanto para el programa administrativo como para el programa cooperativo.

Dicho marco se detalla a continuación:

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:

1. Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
2. Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
3. Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

Estos ejes se encuentran como referentes de la presente Administración. El reto institucional consiste en el mejoramiento de los indicadores de educación, capacitación, mejora de las habilidades y capacidades de las personas, producción entre otros.

El INFOCOOP, mediante el fomento de las cooperativas en el marco de la economía social solidaria, contribuye 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

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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.

7. **Integración:** El INFOCOOP Impulsará la creación y consolidación de redes empresariales en los ámbitos regional y sectorial.
8. **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.
9. **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.
10. **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. En la siguiente tabla se muestra los servicios ejecutados a través de los departamentos de Promoción, Educación y Capacitación, Asistencia Técnica, Financiamiento y Supervisión Cooperativa.

Tabla 12. Servicios ejecutados a través del Programa Cooperativo del INFOCOOP

Producto: "Servicios de Promoción y Fomento Cooperativo"		
Departamento	Subproducto	Objetivo
Promoción	Promoción	Promocionar la constitución de nuevas empresas cooperativas inclusivas con proyectos viables, factibles y necesarios, así como el fortalecimiento de las cooperativas existentes de reciente constitución.
Educación y Capacitación	Capacitación	Brindar educación y capacitación en materia del movimiento socioeconómico de acuerdo a las necesidades, requerimientos y particularidades.
Asistencia Técnica	Asistencia Técnica (Desarrollo Local y Atención Regional)	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	Fiscalización	La supervisión de los organismos cooperativos a través de la más estricta vigilancia de estos, mediante mecanismos de fiscalización a sus actuaciones.
Financiamiento	Financiamiento	Tramitar toda actividad directamente relacionada con la prestación de servicios financieros y financiamiento para el desarrollo.

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2017.

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.

Tabla 13. Servicios de apoyo al Programa Administrativo INFOCOOP

Producto: "Servicios de Apoyo"	
Departamento	Objetivo
Desarrollo Humano	Apoyar la gestión efectiva e integrada de los recursos humanos a nivel institucional.
Administrativo Financiero	Ejecutar el presupuesto de ingresos y egresos del INFOCOOP, el proceso y control de su situación económica-financiera, la supervisión y control del Archivo Central; así como el aprovisionamiento de los bienes y servicios que el Instituto requiera y el desarrollo de modelos de gestión financiera para el logro de los objetivos institucionales.
Tecnologías de Información	Administrar, implementar, desarrollar y evolucionar soluciones tecnológicas y de comunicación, para apoyar y facilitar la ejecución de los procesos internos.
Asesoría Jurídica	Ser una instancia asesora responsable de la atención de asuntos en materia legal y de la representación judicial del INFOCOOP. Brinda el apoyo y la asistencia profesional a la Junta Directiva y a la administración superior.
Desarrollo Estratégico	Ser una instancia asesora responsable de coordinar y facilitar los procesos de planificación, presupuesto, cooperación e investigación.
Comunicación e Imagen	Planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar el proceso de comunicación, para lo cual desarrolla procesos planificados y participativos de comunicación masiva e interpersonal.

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2017.

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.

Tabla 14. Factores claves de éxito INFOCOOP

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	Personas identificadas, sensibilizadas y comprometidas con la institución y el movimiento cooperativo. Suficiente, profesional e idóneo, con actitud propositiva, con la capacitación necesaria.
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.	Canalizar los recursos financieros conforme a los fines indicados por la Ley (pertinencia). Contar con los recursos mínimos para la operación del Instituto. Contar con otras fuentes de financiamiento.
Participación e integración	Replicar los procesos de participación e integración entre los diferentes actores del movimiento cooperativo para lograr un adecuado alineamiento estratégico.	Planificación, investigación y desarrollo. Contar con procesos y servicios eficientes e innovadores. 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.	Estrategia de comunicación. Liderazgo Institucional. Establecimiento de redes y negocios conjuntos Fortalecer la rendición de cuentas institucional.

Fuente: ITCR-INFOCOOP.

Capítulo 4: Matrices, cronogramas y guías de verificación

En el presente capítulo se detallan las metas estratégicas del INFOCOOP para el período 2019, se espera resulten las que permitan continuar cumpliendo con la misión, visión y las políticas institucionales. El Plan Operativo Institucional (POI 2019), 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.

Promoción

El Departamento de Promoción asegura condiciones fundamentales de vínculo común y disposición al emprendimiento asociativo; que permite el desarrollo de competencias técnicas y de gestión para un proyecto productivo con perfil bancable, el valor público que se busca es cubrir las necesidades económicas y sociales de las y los asociados, mediante la participación de las personas en empresas cooperativas.

Su principal aporte consiste en 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 propuestas de articulación, innovación en servicios a las cooperativas e inversión en la generación de espacios de pensamiento. Así como 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 y la competitividad. Se creará valor público mediante la estandarización de la calidad de los servicios prestados por INFOCOOP, los programas y proyectos que se ejecuten con las cooperativas tendrán a propiciar su funcionamiento en redes, el mayor valor agregado de sus productos, buenas prácticas de producción, mayores encadenamientos productivos y un mejor acompañamiento a las cooperativas en procesos de planificación, sistemas de calidad, ruedas de negocios y programas de inteligencia de mercados.

Supervisión Cooperativa

El departamento de Supervisión Cooperativa fiscaliza a las cooperativas, con el fin de que actúen apegadas a las disposiciones de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo N° 4179 y sus reformas.

Sus servicios son brindados 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. Se genera valor público en la implementación de nuevos productos financieros para mayor acceso al crédito por parte de cooperativas con micro y medianos emprendimientos, el resultado final debe ser la democratización de la cartera y el impulso de pequeños proyectos viables y sostenibles para población joven, mujeres y personas que habitan zonas de bajo desarrollo relativo.

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:

1. Comunicación e Imagen
2. Administrativo Financiero
3. Desarrollo Humano
4. Desarrollo Estratégico
5. Tecnologías de Información
6. Asesoría Jurídica
7. Contraloría de Servicios

Prioridades del Programa Administrativo

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.

Además de las tareas propias que le señala la Ley al Instituto, este ha coordinado con el Poder Ejecutivo acciones vinculadas con el Plan Nacional de Desarrollo, por lo que se han establecido prioridades del Programa Administrativo que se detallan a continuación, para el año 2019:

1. Mejorar la cobertura de los servicios con mayor presencia institucional en sectores cooperativos y regiones.
2. Propiciar el fortalecimiento del capital humano del INFOCOOP mediante un programa de actualización de competencias.
3. Mejorar los tiempos de respuesta en la prestación de los servicios en todas las áreas sustantivas.
4. Mejorar la estructura organizacional de manera que contribuya al cumplimiento de las políticas y acciones estratégicas sectoriales, en

coordinación con la rectoría, para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y su evaluación.

5. Simplificación de trámites.
6. Abordaje de las funciones por procesos.
7. Implementación de un sistema de gestión por resultados que incluye presupuestación, planificación y evaluación enfocado en los impactos de la población meta. Considerando que el impacto debe estar vinculado a la generación de valor público, el cual puede ser reconocido de forma transparente y concreta.
8. Vinculación de la evaluación del desempeño de los funcionarios al cumplimiento de metas.
9. Automatización de procesos manuales especialmente los vinculados con la población meta.
10. Orientación de las Tics a la participación de la población meta.
11. Apoyo logístico y administrativo en las diferentes áreas, en particular la cartera crediticia, a los sectores afectados por situaciones climáticas y fitosanitarias, así como a nuevos proyectos orientados al fomento y desarrollo de los grupos asociativos.
12. Contar con un programa de Carbono Neutralidad, con el fin que participen las y los funcionarios y otras organizaciones del movimiento cooperativo. Se dispone de recursos económicos y financieros para las mismas, así como la integración de actividades de voluntariado.
13. Mantener el adecuado clima organizacional, a través de la participación del personal en los planes de capacitación continua, mitigación de riesgos y campañas preventivas de salud.
14. 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 promoción e impulso de la economía social solidaria en Costa Rica.
15. Implementar y fortalecer el funcionamiento de la Contraloría de Servicios institucional.

Tabla 15. Comparativo por programa 2018 vs 2019 del presupuesto INFOCOOP

PROGRAMAS	2018	2019	DIFERENCIA
Programa Administrativo	4 545 717 546,00	4 687 306 447,00	141 588 901,00
Programa Cooperativo	29 365 691 233,00	26 919 133 777,00	-2 446 557 456,00
TOTAL	33 911 408 779,00	31 606 440 224,00	-2 304 968 555,00

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2018.

Indicador de resultados

El INFOCOOP asumió los compromisos con respecto a las metas vinculadas con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, que se detallan en el siguiente recuadro:

Tabla 16. Compromisos del INFOCOOP a las metas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo 2019-20122

Objetivo	Indicador	Línea Base	Meta del periodo y anual
Fortalecer las organizaciones de la Economía Social Solidaria mediante capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar su productividad según el modelo asociativo correspondiente.	Número de proyectos productivos de organizaciones de Economía Social Solidaria finalizados.	50	2019-2022: 230 2019: 50 2020: 55 2021: 60 2022: 65
	Número de organizaciones de la ESS que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento.	70	2019-2022: 375 2019: 70 2020: 85 2021: 100 2022: 120

Fuente: INFOCOOP, 2018.

Anexos

Anexo 1: Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP)

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Promoción

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de		
					USUARIO (A)	CANTIDAD				t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
						HOMBRES	MUJERES				ANUAL	t+1	t+2			t+3
Desarrollar competencias en las personas para la asociatividad productiva que mejore su calidad de vida.	GEC Gestando Empresas Cooperativas	520 Programa Cooperativo 510	Promoción	Personas	Personas Organizaciones de la ESS	NA	NA	1000 Personas: - Al menos 10% en juventud. (Compromiso oficio D.E.1216 y DVJ-0490-2018) - Al menos 10% mujeres (*coordinación con Educación y Capacitación tema de género) emprendedoras. - Al menos 10% en nuevas TIC'S.	1000	1000	1150	1200	1250	105,71	Propios	
Desarrollar competencias en las personas para la asociatividad productiva que mejore su calidad de vida.	GEC Gestando Empresas Cooperativas	520 Programa Cooperativo 510	Promoción	Organizaciones cooperativas	Personas	NA	NA	50 cooperativas	50	50	55	60	65	143,68	Propios	
Fortalecer las cooperativas mediante capacitación y asistencia técnica para mejorar su productividad y competencias estratégicas de negocio.	Emprendicoop *(Nuevas formas de hacer negocio)	520 Programa Cooperativo 510	Promoción	Organizaciones cooperativas	Cooperativas	NA	NA	70 cooperativas	70	70	85	100	120	150,68	Propios	

*Aclaración de las observaciones de los señores de la Junta Interventora Carlos Brenes y Kembly Camacho.

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Educación y Capacitación parte I

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA															
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META		INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		
					USUARIO (A)	CANTIDAD			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO					
						HOMBRES					MUJERES				
												t	DESEMPEÑO PROYECTADO		
ANUAL	t+1	t+2	t+3												
Desarrollar acciones de capacitaciones especializadas, orientadas a solventar necesidades de sectores estratégicos del movimiento cooperativo, por medio del estudio, articulaciones y diseño de herramientas y programas, con el fin de brindar estrategias específicas que mejoren las condiciones de los asociados, cuerpos directivos, regiones y cooperativas, en atención con la LAC y el SINECOOP-ESS.	Fomentar espacios de pensamiento colaborativo virtuales y presenciales sobre temas como cooperativismo, innovación, emprendedurismo y educación	520 Programa Cooperativo 530 Educación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Participación de 600 personas en espacios de reflexión sobre cooperativismo y ESS (foros, mesas de trabajo, encuentros de investigación) 12 guías metodológicas diseñadas para el intercambio de experiencias. (Hay desconocimiento de necesidades sectoriales y regionales -¿Cómo el INFOCOOP puede generar inteligencia cooperativa (observatorio)? -Fomentar el intercambio entre cooperativas: Formación basada en intercambio de experiencias cooperativas). 	600 personas capacitadas 12 guías metodológicas	Asociados de empresas cooperativas, colaboradores y cooperativistas que formen parte de órganos de dirección o aspiren a ser parte de los mismos	300	300	Cantidad de colaboradores de la cooperativa que después de un proceso de capacitación, pudieron comprender mejor el cooperativismo y brindar un mejor servicio a los asociados de la empresa en la que laboran. Cantidad de participantes certificados por año / cantidad de participantes certificados que después de un proceso, alcanzaron algún tipo de gestión en la cooperativa participando activamente como tomadores de decisiones.	600	600	600	660	726	146,00	Recursos propios
	Fortalecer la gestión empresarial de las cooperativas mediante la aplicación de un programa multicomponente de capacitación.		<ul style="list-style-type: none"> Material formativo actualizado para la capacitación en gestión empresarial desarrollado durante el año 2019. 600 personas capacitadas en oferta formativa básica. (*Desarrollar material de capacitación en modelo de gestión actualizado). 	600 personas capacitadas	Asociados de empresas cooperativas, colaboradores y cooperativistas que formen parte de órganos de dirección o aspiren a ser parte de los mismos	300	300	Cantidad de colaboradores de la cooperativa que después de un proceso de capacitación, pudieron comprender mejor el cooperativismo y brindar un mejor servicio a los asociados de la empresa en la que laboran. Cantidad de participantes de cuerpos directivos certificados por año / cantidad de participantes de cuerpos directivos certificados que después de un proceso, impulsaron mejoras o propuestas en el quehacer de sus labores a lo interno del órgano colegiado.	600	600	600	660	726	224,19	

*Aclaración de las observaciones de los señores de la Junta Interventora Carlos Brenes y Kembly Camacho.

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Educación y Capacitación parte II

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		
					USUARIO (A)	CANTIDAD				t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
						HOMBRES	MUJERES				ANUAL	t+1	t+2			t+3
Desarrollar acciones de capacitaciones especializadas, orientadas a solventar necesidades de sectores estratégicos del movimiento cooperativo, por medio del estudio, articulaciones y diseño de herramientas y programas, con el fin de brindar estrategias específicas que mejoren las condiciones de los asociados, cuerpos directivos, regiones y cooperativas, en atención con la LAC y el SINECOOP-ESS.	Promover una cultura de equidad de género dentro del movimiento cooperativo.	520 Programa Cooperativo 530 Educación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Un estudio ejecutado de brechas de género en el cooperativismo nacional enfocado a la construcción de metodologías para su disminución. Una campaña de sensibilización en equidad de género en el cooperativismo ejecutada en el 2019. (Estudio de brechas de género en cooperativismo). 	150 personas capacitadas	Asociados, colaboradores de empresas cooperativas	50	100	Cantidad de participantes certificados por año / cantidad de participantes certificados que después de un proceso, alcanzaron algún tipo de gestión en la cooperativa participando activamente como tomadores de decisiones.	150	150	150	165	180	70,50	Recursos propios	
	Divulgar el cooperativismo en el marco del SINECOOP-ESS y la Ley 6437.		<ul style="list-style-type: none"> 80% de las cooperativas escolares con herramientas de administración. Apoyo en la realización de eventos masivos en coordinación con el MEP. 	80% de las cooperativas escolares 2500 personas capacitadas	Docentes, estudiantes, asociados y colaboradores de empresas cooperativas	1125	1375	Cantidad de estudiantes que participan en procesos de diseño de ideas de emprendimientos. Cantidad de jóvenes capacitados y concientes del cooperativismo como estrategia de emprendimiento asociativo posterior a las acciones formativas. Cantidad de jóvenes que aumentan sus conocimientos en cooperativismo y que interiorizan la cultura emprendedora posterior a la participación en las estrategias realizadas / año.	2500	2500	2500	2750	3025	164,49		
TOTAL						1775	2075		3850	3850	3850	4235	4657	605,18		

*Aclaración de las observaciones de los señores de la Junta Interventora Carlos Brenes y Kembly Camacho.

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Supervisión Cooperativa parte I

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		
					USUARIO (A)	CANTIDAD				t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
						HOMBRES	MUJERES				ANUAL	t+1	t+2			t+3
Fiscalizar a los Organismos cooperativos, para que estos cumplan con la normativa legal correspondiente según lo estipulado en la Ley de Asociaciones Cooperativas Vigente.	1- Diagnosticar el funcionamiento administrativo y el cumplimiento del objeto social de hasta un 10% de las cooperativas registradas en el sistema de Monitoreo Cooperativo no fiscalizadas en los últimos dos años.	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Supervisión(Código 600)	Diagnósticos aplicados	67				Hasta 67 diagnósticos aplicados	No Disponible					97,60	Fondos Propios	
	2- De la población diagnosticada en el año 2018, procurar a través de diversas herramientas, coadyuvar en el cumplimiento de la normativa legal y contable de al menos un 50%	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Supervisión(Código 600)	La planificación del abordaje que se le dará según los resultados obtenidos, con las herramientas y procedimientos con los que cuenta el departamento, así como el encadenamiento que se realizara con otras áreas institucionales. *(¿Gestión de resultados 2019?)	30				1. Actividades de fiscalización realizadas en distintos organismos cooperativos del sector real (aplicación de la herramienta de control interno, Estudio de disolución).	No Disponible						37,35	Fondos Propios
	3- Sistematizar en el SMC, la información contable de los organismos cooperativos, para generar un monitoreo de las cargas parafiscales, reservas legales, registro de ingresos, posibles causales de disolución, así como el tratamiento de pérdidas, de acuerdo a lo que establece la LAC. *(Articulación (Financiamiento, Supervisión y Asistencia Técnica) Nota: (Este sistema aparece en Supervisión, pero participan todas las áreas técnicas en el llenado de la información).	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Supervisión(Código 600)	Cumplimiento de la LAC en el tratamiento de ingresos, cálculo de reservas y cargas parafiscales					Estados financieros ingresados	No Disponible						37,10	Fondos Propios

*Aclaración de las observaciones de los señores de la Junta Interventora Carlos Brenes y Kembly Camacho.

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Supervisión Cooperativa parte II

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		
					USUARIO (A)	CANTIDAD				t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
						HOMBRES	MUJERES				ANUAL	t+1	t+2			t+3
	4-Realizar la exploración y recomendar dos modelos de riesgo que se estaría incorporando para identificar y gestionar los mitigadores de riesgo a los organismos cooperativos	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Supervisión(Código 600)	Adoptar uno de los modelos de riesgo, con el que se regira a los organismos cooperativos					1- Revisión, consultas en otras entidades sobre modelo de riesgos 2- Definir el modelo de riesgo a aplicar 3- Elaboración de manuales, guías, procedimientos, para la aplicación del modelo de riesgo 4-Capacitación en el modelo de riesgo elegido	No Disponible					38,10	Fondos Propios	
	5.Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de organismos	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Supervisión(Código 600)	Depuración de SMC de organismos cooperativos con sentencia por parte de los tribunales					Liquidación de al menos 30 organismos cooperativos "(¿Comisión liquidadora? (normativa) No hay impacto de las auditorías, falta de personal (abogada))	No Disponible					53,55	Fondos Propios	
Fiscalizar a los Organismos cooperativos, para que estos cumplan con la normativa legal correspondiente según lo estipulado en la Ley de Asociaciones Cooperativas Vigente.	6-Fortalecer durante el 2019, mejoras en la gestión de los organismos cooperativos, mediante la supervisión in situ y extra situ, generando mecanismos de innovación y valor agregado a dichas cooperativas.	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Supervisión(Código 600)	Empresas cooperativas supervisadas tanto del sector real como de ahorro y crédito no fiscalizadas por SUGEF, mejoran su gestión empresarial por medio de la gestión de Supervisión Cooperativa. "(Auditorías)					<p>Sector Real</p> <p>1. Fiscalización de al menos 14 actividades realizadas en distintos organismos cooperativos del sector real (auditorías, seguimiento de recomendaciones).</p> <p>2. Atención de al menos el 90% de los requerimientos en materia contable cooperativa ingresados mediante, consultas, estudios especiales, inspecciones específicas, autorizaciones diversas, legalización de libros, emisión de la clasificación de organismos cooperativos.</p> <p>3. Incorporación de 6 nuevas cooperativas de las clases (Agroindustrial, Servicios Múltiples, Electrificación) al Sistema Balance Social y la construcción sus balances sociales por primera vez con la ayuda de la herramienta.</p> <p>Sector Ahorro y Crédito</p> <p>1. Atención de al menos el 90% de las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas mediante el Sistema Alerta Temprana ingresan información regularmente y le dan uso activo.</p> <p>2. Atención del 50% del total de las cooperativas incorporadas al Sistema de Control Interno, logran contestar y bloquear la forma.</p> <p>3. Incorporación de 2 nuevas cooperativas de ahorro y crédito supervisadas al Sistema Balance Social y la construcción sus balances sociales por primera vez con la ayuda de la herramienta.</p>	Archivos del departamento	40	36	36	35	157,77	Fondos Propios	

*Aclaración de las observaciones de los señores de la Junta Interventora Carlos Brenes y Kembly Camacho.

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Departamento Asistencia Técnica

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	ESTIMACION ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)	
					MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Desarrollar procesos sostenibles de acompañamiento empresarial en niveles regionales y sectoriales que incidan en la competitividad de las cooperativas.	Desarrollar procesos de acompañamiento empresarial y organizacional, que generen impactos positivos en el desarrollo de las cooperativas. *(El valor público se reflejará en mayor empleabilidad, emprendimientos competitivos, mayor capacidades del capital humano y mejores resultados económicos de las empresas).	Organismos cooperativos con acompañamiento y asistencia técnica	Procesos de mejora incorporados en las cooperativas atendidas	5 cooperativas incursionando en procesos innovadores. 8 nuevos proyectos de desarrollo empresarial productos de los planes estratégicos. 1 alianza comercial sectorial producto de los planes estratégicos. 50% de las cooperativas atendidas, con procesos implementados de mejoramiento empresarial y organizativo. 15 cooperativas con articulación público-privadas.	280,98	Recursos propios
	Ejecutar procesos de inteligencia de mercados que identifique oportunidades de negocio que mejoren los terminos de intercambio comercial de las cooperativas, a través del establecimiento de alianzas y redes empresariales con el sector público y privado a nivel nacional e internacional. *(Gestión del conocimiento)	Organismos cooperativos con desarrollo de oportunidades comerciales	Oportunidades y alianzas comerciales aprovechadas por cooperativas	5 cooperativas con mejores términos de intercambio comercial a través de precio, volumen o eficiencia.	82,63	
	Ejecutar proyectos de viabilización *(viabilidad) en cooperativas, que implique el desarrollo de al menos 1 encadenamiento con actores estratégicos para cada uno de ellos	Organismos cooperativos con proyectos viabilizados por medio de encadenamientos estratégicos	Proyectos de viabilización con encadenamiento estratégico	5 proyectos de viabilización con al menos 1 encadenamiento con actores estratégicos.	75,04	
	Propiciar el desarrollo de las cooperativas agrícolas y otros sectores productivos, a través de transferencia de tecnología, investigación, mejora de las agro cadenas y la oferta de servicios de acompañamiento.	Organismos cooperativos con acompañamiento productivo y transferencia tecnológica	Mejora en procesos de gestión y de producción en las cooperativas	75 Productores capacitados en procesos agrícolas o productivos. 3 Investigaciones desarrolladas en materia agrícola. 5 cooperativas con acompañamiento en agrocadenas productivas. 3 alianzas generadas o mejoradas con el sector público o privado en materia agrícola o industrial.	68,35	

Matriz De Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Financiamiento

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)			
					USUARIO (A)	CANTIDAD				t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		
						HOMBRES	MUJERES				ANUAL	t+1	t+2			t+3	
Conceder financiamiento a los organismos cooperativos para el adecuado desarrollo de sus actividades y bienestar de su base asociativa, procurando una distribución equitativa de los recursos financieros de Infocoop entre las regiones más deprimidas del país.	Asignación de los recursos financieros del Instituto considerando criterios de distribución de la cartera crediticia, procurando democratizar la colocación en regiones de rezago social, en procura del bienestar socioeconómico de las organizaciones cooperativas.	Programa Cooperativo: Código 520, Departamento Financiamiento (Código 420)	Cartera colocada según política de crédito para la recuperación de los sindicadores institucionales.	Porcentaje de colocación	Cooperativas	N/A	N/A	Cartera colocada / Presupuesto para colocación.	Porcentaje de colocación 2018	100%				23.895,75	Fondos Propios y Administrados		
	Disminución del índice de deterioro de la cartera actual de Infocoop, facilitando condiciones que beneficien los ingresos institucionales.		Colocar en condiciones que favorezcan una recuperación del deterioro de la cartera (Tasa promedio ponderada 0,5% mas alta).	Porcentaje de la cartera	Cooperativas	N/A	N/A	Variación < índice de deterioro 2019.	Índice de deterioro 2018	<mes focal					159,45	Fondos Propios	
	Distribuir la cartera con base en el estudio socioeconómico de cobertura nacional o regional.		Colocación de recursos según los criterios de necesidades de las regiones más deprimidas del país.	Porcentaje de la cartera	Cooperativas	N/A	N/A										
	Financiar emprendimientos con apoyo de otros sectores productivos e institucionales, con una separación de cartera que visualice la importancia de este sector en la economía.		Acuerdo de Junta separando porción de la cartera.	Porcentaje de la cartera	INFOCOOP	N/A	N/A										
	Actualización de normativa interna relacionada con el manejo de créditos, cartera y otros productos financieros del Instituto.		Procedimientos y guías de análisis de créditos más eficiente.	Normativa actualizada y publicada	INFOCOOP	N/A	N/A										

Anexo 2: Fichas Técnicas del Programa Cooperativo

Ficha Técnica 2019 Departamento de Promoción

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO														
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D	
Promoción	1000 personas (Al menos 10% en juventud. Al menos 10% en mujeres emprendedoras Al menos 10% en nuevas tic's) y emprendedores informados y formados en economía social y emrpesariedad cooperativa	Sumatoria de personas que participan en programas de formación	INFOCOOP: Programa Cooperativo, Depto. Promoción INFOCOOP: Área fortalecimiento empresarial – Diseño de Modelos Asociativos.	1.Mapeo de organizaciones y colectivos sociales. 2.Contacto y coordinación para sesión información. 3.Desarrollo de taller Empresariedad Cooperativa. 4.Clasificación y categorización de colectivos según competencias para la emrpesariedad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerencia y Ejecutivos de cada región	105,71
	Al menos 50 organizaciones cooperativas formalizados por año	Sumatoria de cooperativas incubadas o acompañadas.	INFOCOOP: Programa Cooperativo, Depto. Promoción INFOCOOP: Área fortalecimiento empresarial – Diseño de Modelos Asociativos.	1.Solicitud servicio de asesoría para constitucion de organismo cooperativo. 2.Inicio de proceso de constitución. (mediante incubación o servicio institucional). 3.Cumplimiento de requisitos de ley para constitución. 4.Presentación de	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerencia y Ejecutivos de cada región	143,68	
	Al menos 70 cooperativas con servicios y asesoría para la mejora de los procesos productivos y estratégicos de la empresa.	Sumatoria de cooperativas asesoradas o "aceleradas mediante la incubadora".	INFOCOOP: Programa Cooperativo, Depto. Promoción INFOCOOP: Área fortalecimiento empresarial – Diseño de Modelos Asociativos.	1.Clasificación y categorización de cooperativas de reciente constitución. 2.Mejoramiento de competencias productivas y estratégicas mediante Aceleradora de empresas cooperativas. 3.Vinculación con entes financieros. 4.Articulación comercial y asociativa en el movimiento cooperativo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerencia y Ejecutivos de cada región	150,68	

Ficha Técnica 2019 Departamento de Educación y Capacitación parte I

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO														
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Fomentar espacios de pensamiento colaborativo virtuales y presenciales sobre temas como cooperativismo, innovación, emprendedurismo y educación	Cantidad de colaboradores de la cooperativa que después de un proceso de capacitación, pudieron comprender mejor el cooperativismo y brindar un mejor servicio a los asociados de la empresa en la que laboran. Cantidad de participantes certificados por año / cantidad de participantes certificados que después de un proceso, alcanzaron algún tipo de gestión en la cooperativa participando activamente como tomadores de decisiones.	En concordancia con la formula de cada indicador	Listas de asistencia de los procesos de capacitación atendidos, cantidad de personas que visitan el webinar en facebook, cantidad de interacciones en el webinar en facebook, estadísticas de visitas en sitios web	* Rediseñar el Sitio web educacioncooperativa.com para ser un repositorio de recursos didácticos y educativos del movimiento cooperativo costarricense. * Crear un Webinar Mensual en Facebook con expertos invitados en temas de interes del movimiento. * Realizar el CoopEx: Ideas Innovadoras para reunir movimientos de juventud de todo Costa Rica y compartir y diversificar las ideas de la juventud cooperativa. * Generar estrategias de aprendizaje organizacional en las cooperativas bajo la metodología de "formador de formadores" dentro de dos organizaciones cooperativas que promuevan prácticas de gestión del conocimiento interno. * Software de gestión Administrativa y Contable para cooperativas Escolares.														Diego Cordero Rubén Woodley	146,00
Fortalecer la gestión empresarial de las cooperativas mediante la aplicación de un programa multicomponente de capacitación.	Cantidad de colaboradores de la cooperativa que después de un proceso de capacitación, pudieron comprender mejor el cooperativismo y brindar un mejor servicio a los asociados de la empresa en la que laboran. Cantidad de participantes de cuerpos directivos certificados por año / cantidad de participantes de cuerpos directivos certificados que después de un proceso, impulsaron mejoras o propuestas en el quehacer de sus labores a lo interno del órgano colegiado.	En concordancia con la formula de cada indicador	Listas de asistencia de los procesos de capacitación atendidos, cantidad de personas que visitan el webinar en facebook, cantidad de interacciones en el webinar en facebook, estadísticas de visitas en sitios web	* Desarrollar un programa de especialización en buenas prácticas administrativas dirigido a gerentes o mandos medios. * Realizar capacitaciones a cooperativas por sector para el desarrollo de proyectos en conjunto (alianzas estrategicas). * Realizar capacitaciones para el manejo de habilidades blandas (Motivación y Trabajo en Equipo). * Realizar un foro de buenas prácticas y actualización a partir del proceso formativo en Neuromarketing. * Impulsar un programa de capacitación para cooperativas en desarrollo empresarial y Tecnologías de la información y comunicación. * Desarrollar un directorio de servicios regionales para el desarrollo de las capacidades empresariales. * Proponer un programa de Capacitaciones especializadas a emprendimientos. * Realizar mesas de trabajo por sector (intercambio de experiencias)														Patricia Oviedo Ileana Suárez Rubén Woodley	224,19

Ficha Técnica 2019 Departamento de Supervisión Cooperativa parte I

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
1- Diagnosticar el funcionamiento administrativo y el cumplimiento del objeto social de hasta un 10% de las cooperativas registradas en el sistema de Monitoreo Cooperativo no fiscalizadas en los últimos dos años.	1. Hasta 67 diagnósticos aplicados.	Diagnósticos aplicados/67*100	Archivos del departamento	1) Realizar vistas de verificación de cumplimiento de Objeto Social y actividad productiva.	Todo el año												Gerencia Auditores de Cooperativas Asistentes Ejecutivos	97,60
2- De la población diagnosticada en el año 2018, procurar a través de diversas herramientas, coadyuvar en el cumplimiento de la normativa legal y contable de al menos un 50%.	1. Actividades de fiscalización realizadas en distintos organismos cooperativos del sector real (aplicación de la herramienta de control interno, Estudio de disolución).	1) Cantidad de cooperativas incorporadas y bloqueadas en el SCI/8Cooperativas programadas*100. 2) Cantidad de estudios técnicos de disolución realizados/30 estudios programados*100.	Informes	1) Realizar estudios técnicos que determinen si procede recomendar la disolución de los organismos cooperativos, o en su defecto, solicitar la subsanación de las causales de disolución. 2) Incorporación y seguimiento de cooperativas del sector real al Sistema de Control Interno SCI. 2.1 Capacitar a las cooperativas en el manejo del SCI. 2.1 Seguimiento al ingreso de la información. 2.2 Visita a las cooperativas para la verificación. 2.3 Análisis y comunicación de resultados.	Todo el año												Gerencia Auditores de Cooperativas Asesora Estratégica	37,35
3- Sistematizar en el SMC, la información contable de los organismos cooperativos, para generar un monitoreo de las cargas parafiscales, reservas legales, registro de ingresos, posibles causales de disolución, así como el tratamiento de pérdidas, de acuerdo a lo que establece la LAC.	Cumplimiento de la LAC en el tratamiento de ingresos, cálculo de reservas y cargas parafiscales.	Cantidad de estados financieros revisados/cantidad de estados financieros ingresados *100.	Archivos del departamento	4) Revisión de estados financieros.	Todo el año												Gerencia auditores de cooperativas	37,10

Ficha Técnica 2019 Departamento de Supervisión Cooperativa parte II

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
4-Realizar la exploración de los modelos de riesgo que se estaría incorporando para identificar y gestionar los mitigadores de riesgo a los organismos cooperativos.	1- Revisión, consultas en otras entidades sobre modelo de riesgos. 2- Definir el modelo de riesgo a aplicar. 3- Elaboración de manuales, guías, procedimientos, para la aplicación del modelo de riesgo. 4-Capacitación en el modelo de riesgo elegido.	100% del modelo de riesgo elegido diseñado.		1- Elaboración de manuales, guías, procedimientos, para la aplicación del modelo de riesgo. 2-Capacitación en el modelo de riesgo elegido.	Todo el año	Gerencia Ejecutivo en riesgo	38,10											
5.Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de organismos.	Liquidación de al menos 30 organismos cooperativos	1- Cantidad organismos disueltos /30 comisiones liquidadoras *100.	Archivos del departamento	1. Liquidación de cooperativas. 1.1. Supervisar desde el punto de vista contractual. 1.2 Tramitar los respectivos informes de liquidación y publicar el respectivo edicto de Liquidación por parte del INFOCOOP en la Gaceta.	Todo el año	Gerencia Asesora Estratégica Asistente Ejecutiva	53,55											
6-Fortalecer durante el 2019, mejoras en la gestión de los organismos cooperativos, mediante la supervisión in situ y extra situ, generando mecanismos de innovación y valor agregado a dichas cooperativas.	Sector Real 1. Fiscalización de al menos 14 actividades realizadas en distintos organismos cooperativos del sector real (auditorías, seguimiento de recomendaciones). 2. Atención de al menos el 90% de los requerimientos en materia contable cooperativa ingresados mediante, consultas, estudios especiales, autorizaciones diversas, inspecciones específicas, legalización de libros, emisión de la clasificación de organismos cooperativos. 3. Incorporación de 6 nuevas cooperativas de las clases (Agroindustrial, Servicios Múltiples, Electrificación) al Sistema Balance Social y la construcción sus balances sociales por primera vez con la ayuda de la herramienta. Sector Ahorro y Crédito 4. Atención de al menos el 90% de las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas mediante el Sistema Alerta Temprana ingresan información regularmente y le dan uso activo. 5. Atención del 50% del total de las cooperativas incorporadas al Sistema de Control Interno, logran contestar y bloquear la forma. 6. Incorporación de 2 nuevas cooperativas de ahorro y crédito supervisadas al Sistema Balance Social y la construcción sus balances sociales por primera vez con la ayuda de la herramienta.	Sector Real 1-Cantidad de auditorías y seguimientos realizados/14 programadas*100 2-Cantidad de consultas atendidas según demanda/cantidad de consultas ingresadas*100 3-Cantidad de estudios técnicos de recomendación de autorizaciones diversas realizados/ cantidad de solicitudes ingresadas *100 4- Cantidad de libros legalizados/cantidad de solicitudes de legalización ingresadas*100 5-Cantidad de inspecciones específicas realizados/ cantidad de solicitudes ingresadas*100 6-Cantidad de estudios especiales realizados/ cantidad de solicitudes ingresadas*100 7-Número de cooperativas en las que se aplica el instrumento de balance social/ 6 programadas*100 Sector Ahorro y Crédito 1-Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por INFOCOOP/Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el INFOCOOP vigentes *90 2-Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por INFOCOOP incorporadas al SCI/ Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el INFOCOOP que contestan y bloquean la forma *90 3-Número de cooperativas en las que se aplica el instrumento de balance social/ 2 programadas*100	Archivos del departamento	Sector Real 1) Realizar auditorías, seguimiento de recomendaciones de auditorías 2) Evacuar consultas en materia cooperativa contable. 3) Realizar estudios técnicos de recomendación de autorizaciones diversas según LAC. 4)Realizar estudios especiales 5)Realizar inspecciones específicas 5) Legalización de libros legales y contables. 6) Emitir la Clasificación Oficial de Organismos Cooperativos, según el Decreto 40402-MTSS. 7) Aplicar en 6 cooperativas (Agrícola Industrial, Servicios Múltiples, Electrificación) la herramienta de Balance Social, para obtener resultados sobre su gestión Social. Sector Ahorro y Crédito 1- Realizar hasta 12 inspecciones en las cooperativas de ahorro y crédito. 2- Evaluar el área cuantitativa mediante los módulos de Riesgo y Gestión del Sistema Alerta Temprana. 3- Elaboración de informes semestrales sobre resultados obtenidos en el Sistema de Alerta Temprana por cada cooperativa. 4- Seguimiento al Sistema de Control Interno en las 35 cooperativas del sector ahorro y crédito fiscalizadas por Infocoop. 5- Emitir la calificación de la cooperativa, con base en los resultados de los indicadores del Sistema Alerta Temprana y Sistema de Control Interno. 6- Aplicar en 2 cooperativas de ahorro y crédito la herramienta de Balance Social, para obtener resultados sobre su gestión Social.	Todo el año	Gerencia auditores de cooperativas Asistente Ejecutiva	157,77											

Ficha Técnica 2019 Departamento de Asistencia Técnica

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO														
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D	
Organismos cooperativos con acompañamiento y asistencia técnica	Procesos de mejora incorporados en las cooperativas atendidas	Procesos de mejora incorporados en las cooperativas atendidas	Informes de avance y finales	Valoración inicial de la solicitud.	x	x											Personal técnico asignado	280,98	
				Establecimiento de la línea base.	x	x													
				Desarrollo y seguimiento de la línea base.			x	x	x	x	x	x	x						
				Formulación de informes.							x	x	x	x	x				
Organismos cooperativos con desarrollo de oportunidades comerciales	Oportunidades y alianzas comerciales aprovechadas por cooperativas	Oportunidades y alianzas comerciales aprovechadas por cooperativas	Informes de avance y finales	1. Definir la estructura funcional.	x	x	x										Personal técnico asignado	82,63	
				2. Definir las funciones y asignar personal.	x	x	x												
				3. Determinar y adquirir las herramientas tecnológicas.	x	x	x												
				4. Capacitar al personal.			x	x	x	x									
				5. Determinar funciones e indicadores de la unidad.				x	x	x	x								
				6. Manual de procedimiento.					x	x	x	x							
				7. Definir plan piloto de acuerdo a intereses institucionales.								x	x	x	x				
				8. Definir programa de atención de acuerdo a intereses institucionales.									x	x	x	x			
Organismos cooperativos con proyectos viabilizados por medio de encadenamientos estratégicos	Proyectos de viabilización con encadenamiento estratégico	Proyectos de viabilización con encadenamiento estratégico	Informes de avance y finales	1. Recepción del formulario de solicitud para atender una viabilización.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Personal técnico asignado	75,04		
				2. Análisis de la situación legal y organizacional de la cooperativa.	x	x	x	x	x	x									
				3. Análisis del entorno de su actividad económica.			x	x	x	x	x								
				4. Elaboración del plan de viabilización y su validación con cuerpos directivos y gerencia.				x	x	x	x	x	x	x					
Organismos cooperativos con acompañamiento productivo y transferencia tecnológica	Mejora en procesos de gestión y de producción en las cooperativas	Mejora en procesos de gestión y de producción en las cooperativas	Informes de avance y finales	1. Visitas a las cooperativas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Personal técnico asignado	68,35		
				2. Valoración de las cooperativas o sectores productivos.	x	x	x												
				3. Identificar las necesidades u oportunidades.			x	x	x										
				4. Fortalecimiento o mejora de procesos productivos.						x	x	x							
				5. Vinculación con otras instituciones públicas y privadas.							x	x	x						
				6. Formulación de Acuerdos Específicos y contratos.								x	x	x					
				7. Seguimiento de Acuerdos Específicos y contratos.										x	x			x	x

Ficha Técnica 2019 Departamento de Financiamiento

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 Millones colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	MESES DEL AÑO														
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D	
CARTERA COLOCADA	Encuesta realizada	N/A	Archivos del Departamento	Realizar estudio de impacto de social y económico a la base asociativa antes de conceder crédito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Ejecutivos de Financiamiento, Asesor Estratégico en Financiamiento	23895,75
		N/A		Distribuir la cartera con base en encuesta de cobertura nacional o regional.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	Acuerdo de Junta Separando porción de la cartera	N/A		Financiar emprendedores con una separación de cartera.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	Revisión y actualización de procedimiento y guía para análisis de crédito	N/A		Actualizar guía y procedimientos internos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	Porcentaje de colocación	Cartera colocada/Presupuesto para colocación	Informe mensual de cartera	Recibo de formularios de solicitud.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
				Consulta de garantías.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				Análisis de riesgos con las cooperativas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				Análisis de crédito, análisis de impacto social en los casos que compete.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				Formalización, seguimiento a condiciones posteriores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Disminución de índice de deterioro	Tasa promedio ponderada 0,5% mas alta	Cartera colocada/Presupuesto para colocación	Informe mensual de cartera	Colocando en condiciones menos blandas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	Porcentaje de colocación			Colocación estratégica.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	Porcentaje de cartera	Variación < índice de deterioro 2019		Cobro administrativo, Alerta sobre morosidad, Valorización de situaciones especiales en las cooperativas (readecuación, arreglos de pago, etc).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				

Anexo 3: Identificación de riesgos por meta, (SEVRI).

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 implementado la plataforma informática para el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI).

Considerando la intervención del INFOCOOP desde febrero de 2017, actualmente se realizó una propuesta sobre la Valoración de Riesgos (SEVRI) para iniciar en el 2019 un abordaje desde una perspectiva más estratégica de gobierno corporativo y orientada a los resultados, tal como lo establecen las mejores prácticas sobre el tema (COSO 2017-ISO 31000).

La estrategia pretende la creación de una cultura de Gestión de Riesgo Institucional, que abarca desde el compromiso de las máximas autoridades hasta la propuesta ya elaborada de actualización del Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional, con sus respectivos procesos de Capacitación y Comunicación.

Sobre la herramienta tecnológica de SEVRI, a pesar de que hasta el momento ha sido de utilidad, se presupuestó la adquisición de una herramienta que integre, además de la GRI, los procesos de Planificación y Presupuestación, de modo que contribuya a la construcción de una cultura de gestión de riesgos.

La visión institucional sobre dicho tema es que la Unidad de Riesgos debe facilitar el seguimiento de las metas y los controles internos, integrando POI, autoevaluación, riesgos, planes de mejora y seguimiento.

Por otro lado, es importante indicar que la identificación de riesgos, administración y seguimiento relacionados con las metas del POI, es responsabilidad de cada gerente. Así mismo, corresponde a cada gerencia, la elaboración y ejecución de los planes de mejora a las brechas identificadas en los diagnósticos de autoevaluación anual según la Ley de Control Interno 8292.

Anexo 4: Presupuesto consolidado 2019 por programa y centro de costos

PROGRAMA ADMINISTRATIVO	MONTO	%	PROGRAMA COOPERATIVO	MONTO	%
Junta Directiva	15 126 000	0,3	Asistencia Técnica	507 009 283	1,88
Auditoría Interna	429 640 493	9,2	Financiamiento	24 045 666 560	89,33
Dirección Ejecutiva	417 884 991	8,9	Promoción	400 071 592	1,49
Secretaría de Actas	68 399 035	1,5	Educación	605 189 011	2,25
Asesoría Jurídica	314 468 377	6,7	Supervisión	423 212 904	1,57
Comunicación e Imagen	492 684 966	10,5	Transferencias Corrientes Por Ley	711 931 127	2,64
Desarrollo Estratégico	261 487 414	5,6	Cuentas Especiales	226 053 300	0,84
Tecnologías de Información	544 032 664	11,6			
Administrativo Financiero	1 381 600 809	29,5			
Recursos Humanos	761 981 698	16,3			
TOTAL	4 687 306 447	100,00	TOTAL	26 919 133 777	100,00

Anexo 5: Plan Auditoría Interna

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO														
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D	Millones de colones	
Servicios de Auditoría	# de estudios realizados mayor al 85% de la programación	Estudios realizados entre estudios programados	Plan de Trabajo Anual 2019	Realizar Estudios de Auditoría.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Auditor Interno	376,08
				Atención de denuncias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Asesorar y advertir a la Junta Directiva y a la Administración Activa.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Monitorear universo auditable.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Administración de la Auditoría	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Seguimientos de recomendaciones y otros temas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Planificación Estratégica de la Auditoría	100% de actividades planificadas	Capacitaciones recibidas entre las planificadas	Plan de Trabajo Anual 2019	Valoración cierre de Plan Estratégico Institucional 2013-2017 y avances para la propuesta de la Administración 2018/2013	X	X	X	X									Auditor Interno	12,54	
				Valoración cierre PETIC	X	X	X	X											
				Valoración del Ajuste de Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2017-2018				X	X										
				Valoración cierre Plan Estratégico de Auditoría de TI 2015-2018				X	X										
Automatización de la Auditoría Interna	# Estudios incorporados en Audinet en un 100%	Estudios incorporados entre estudios programados	Plan de Trabajo Anual 2019	Elaboración Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2018-2023						X						Auditor Interno	8,36		
				Continuar con el desarrollo, uso y mantenimiento de herramientas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
Seguimiento Plan de Mejora Autoevaluación de la Calidad	100% de actividades planificadas	Actividades implementadas entre actividades programadas	Plan de Mejora 2019	Promover actividades informativas y talleres de normativa técnica .			X		X				X			Auditor Interno	8,36		
				Gestionar sistema de evaluación del desempeño para la Auditoría Interna										X					
				Actualizar manuales y procedimientos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
				Cumplir Programa de Capacitación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
Promover el equipo de alto rendimiento	100% de actividades planificadas	Capacitaciones recibidas entre planificadas	Plan de Capacitación 2019	Elaborar informes semestrales del plan de mejora					X						X	Auditor Interno	12,54		
				Monitorear plan de capacitación e informes cuatrimestrales				X			X				X				
				Desarrollar nuevas metodologías de trabajo					X						X				
				Sensibilizar mediante prácticas amigables con el medio ambiente y cero papeles.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Auditor Interno			
				Procurar certificaciones profesionales					X						X				

Anexo 6: Guía Verificación Contraloría General de la República

MODELO DE GUÍA INTERNA PARA LA 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 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.

La guía se debe mantener en el expediente respectivo como parte del componente sistemas de información a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Control Interno, N° 8292 y estar disponible para la Auditoría Interna y para esta Contraloría General para efectos de fiscalización.

La suscrita Eugenia María Bonilla Abarca costarricense, mayor, con cédula de identidad 1-504178, soltera, vecina de Granadilla, máster en administración de negocios, gerente del Departamento de Desarrollo Estratégico, responsable del proceso de formulación del Plan Operativo Institucional 2019 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.				
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-presupuesto ⁴ :				
1.2.1. Objetivos de corto plazo	x			

⁴ Esta vinculación debe llevarse a cabo por programa (ver Norma 2.1.4 de las NTPP).

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
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			X	No existen proyectos aprobados de inversión pública inscritos al BPIP.
2. Se cumple, cuando corresponda, con:				
2.1. Los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación, Seguimiento, Cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y Evaluación Estratégica de Sectores e Instituciones del Sector Público de Costa Rica.	X			
2.2. 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).			X	No existen proyectos aprobados de inversión pública inscritos al BPIP.
2.3. 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, respectivamente ⁵ .	X			

⁵ Decreto 33446 publicado en La Gaceta N° 232 del 4 de diciembre del 2006.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
a) Se formularon las siguientes matrices:				
Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI) ⁶	X			Para el 2019 se utilizó: Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) y Ficha Técnica. (MIDEPLAN)
b) Aprobación ⁷ 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		En Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022 está en proceso de elaboración, actualmente se encuentran los compromisos del INFOCOOP mediante oficio D.E. 1206-2018.

6 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–.

7 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
c) Cada Matriz de Programación Estratégica a nivel de Programa (PEP) incorpora los siguientes elementos:				Para el 2019 se utilizó: Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) y Ficha técnica (MIDEPLAN)
Productos	X			
Objetivo estratégico del programa	X			
Indicador de gestión y/o de resultados	X			
Desempeño histórico	X			
Desempeño proyectado	X			
Estimación de recursos presupuestarios	X			
Fuente de datos del indicador.	X			
Supuestos y observaciones	X			
Usuarios	X			
Beneficiarios	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 ⁸ , entre otras cosas:			X	El INFOCOOP no tiene proyectos aprobados de Inversión Pública inscritos en el BPIP.

⁸ 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
2.4.1 Está debidamente actualizado			X	El INFOCOOP no tiene proyectos de Inversión Pública inscritos en el BPIP.
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 Nacional de Desarrollo (PND) y al Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP) ⁹ .			X	
2.4.5 Los proyectos de inversión cuentan con el aval y dictamen técnico de las rectorías sectoriales ¹⁰ .			X	
2.4.6 Los proyectos de inversión cuentan con el criterio técnico favorable de la Unidad de Inversiones Públicas de MIDEPLAN ¹¹ .			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 ¹² .			X	
2.4.8 Se cuenta con el dictamen y aval de MIDEPLAN de la Matriz Anual de Programación Sectorial (MAPSESI) ¹³ .			X	
2.4.9 Se cuenta con un cronograma para la ejecución física y financiera de los programas			X	
2.4.10 Se incorpora la información referente a proyectos de inversión pública			X	

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

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

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

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

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

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
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			
1.2. Se propició la aplicación de mecanismos para considerar las opiniones de los funcionarios de la entidad y de los ciudadanos	X			
1.3. Se incorporó en el presupuesto el financiamiento suficiente y oportuno para el cumplimiento de lo programado en el plan anual	X			
1.4. Se cuenta con los medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores	X			
1.5. 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	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. 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			

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
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 se elaboró a las 9 horas del día 20 de setiembre de 2018.

Firma 
 Licda. Eugenia María Bonilla Abarca
 Gerente de Desarrollo Estratégico

Anexo 7: Ficha técnica 2019 del Programa Administrativo

Ficha técnica Departamento de Asesoría Jurídica

PRODUCTO	INDICADORES DEL PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 Millones colones	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Asesorar Oportunamente en materia jurídica a la Dirección Ejecutiva y en general a la administración Activa.	Consultas Atendidas. Análisis efectuados en materia de contratación administrativa. Contratos revisados oportunamente.	Consultas Atendidas/Consultas realizadas durante el periodo 2019. Atención y análisis realizadas oportunamente en materia de contratación administrativa/ Consultas realizadas durante el periodo 2019. Revisión de Contratos realizada/contratos enviados para revisión por parte de los Departamentos.	Archivo documental	1. Atender las Consultas que en materia legal se reciban, de la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva que realicen las instancias y entes externos. 2. Atención y análisis de decisiones iniciales, carteles, ofertas, adjudicaciones y apelaciones. 3. Revisión y aprobación interna de los contratos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente y Asesores Jurídicos	215,86
Asesorar en procesos judiciales	Procesos Judiciales atendidos oportunamente	Procesos Judiciales atendidos/Procesos Judiciales requeridos	Archivo documental	Atender oportunamente los procesos judiciales que lleguen a la Asesoría Jurídica. Dar Seguimiento y atender las gestiones de de notificación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente y Asesores Jurídicos	69,24
Proponer y acompañar en cuanto a la creación de normativa institucional	Normativa Institucional creada y revisada desde la óptica de la legalidad	Normativa creada y revisada/Programada	Archivo documental	Atender las necesidades de propuestas y acompañamiento en la normativa institucional.	x	x	x	x	x	x	x						Gerente y Asesores Jurídicos	29,36

Ficha técnica Departamento de Desarrollo Estratégico

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones							
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO																			
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D						
Planificación por resultados implantado (plan-presupuesto)	Porcentaje de avance de la planificación PGpR	Actividades aplicadas/total de actividades del ciclo *100	Plan Nacional de Desarrollo, Estado de la Nación, Censos Nacionales y Resultados de Encuestas, Datos macroeconómicos, estadísticas de economía y comercio, lineamientos de la Junta Directiva, Informes de Gestión Interna Estratégica, informes de investigación social y cultural cooperativa, Informe de mercados cooperativos sectoriales y el entorno político, modelos de gestión por resultados, casos exitosos de PGpR, lineamientos de mideplan.	1. Evaluar y ajustar el Plan Operativo Anual al PEI PGpR. 2.Actualizar y evaluar herramientas para el Control y monitoreo de la planificación PGpR del PEI y POI. 3.Talleres de capacitación - comunicación sobre la aplicación y evaluación PGpR. 4. Redacción y aplicación de indicadores de gestión. 5. Diseñar y ejecutar un nuevo sistema de evaluación del Desempeño en función del cumplimiento de metas del POI enfocado en la gestión para resultados. 6. Programación y costeo de actividades. 7. Estimación de recursos desde los insumos enfocados en la gestión para resultados. 8. Asignación presupuestaria plurianual alineado al PEI PGpR. 9. Diseñar, ejecutar y evaluar de mecanismos de presupuesto PGpR.																			Gerencia Desarrollo Estratégico y Asesores Estratégicos	140, 57
	Porcentaje de automatización del sistema de planificación por resultados	Cantidad de procedimientos automatizados/Cantidad de procedimientos propuestos *100	Plan Estratégico Institucional, agenda estratégica y Informes de Gestión Interna Operativa y informes de ejecución presupuestaria, modelos exitosos de presupuestación.		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
	Porcentaje del modelo PGpR en Ejecución	Productos logrados/Productos planificados *100																						
Manuales y protocolos de procesos y procedimientos implementados	Porcentaje de ajustes organizacionales satisfactoriamente	Ajustes organizacionales implementados/Total de ajustes organizacionales *100	Guía para el levantamiento de procesos, guía para la elaboración de diagramas de flujo, guía para el rediseño de procesos, guía de restructuración parcial y total, guía de manuales administrativos, de MIDEPLAN procesos y procedimientos actuales, informes de control de procesos archivos de la institución.	1. Revisión inicial de insumos disponibles de MIDEPLAN y de la institución. 2. Ajustar las metodologías producto de la revisión inicial. 3. Levantamiento de procesos para la sistematización de procedimientos de la institución. 4. Elaborar un diagnóstico de la estructura. 5. Elaborar una propuesta de la estructura. 6. Validar el mapa de procesos. 7. Actualización de los manuales y procedimientos de la institución. 8. Realizar talleres de divulgación 2 personas conocimiento (talleres).		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x					Gerencia Desarrollo Estratégico y Asesores Estratégicos	80,54
Modelo de Control y evaluación de la gestión	Porcentaje de avance en la adopción del modelo de gestión de riesgo institucional	Calificación del avance en los factores clave de éxito en ejecución de la estrategia de GRI (línea base 0) (6 factores críticos)	Ley General de Control Interno, normativa del sistema específico de valoración de riesgo institucional (SEVRI), manuales de normas generales de control interno para la CGR, Directrices para la implementación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo CGR, políticas de control interno institucional y informes de auditoría interna.	1.Diseñar y validar indicadores de riesgo y control estratégico y operativo. 2. Diseñar el mapa de relaciones de indicadores de control estratégico y operativo. 3. Diseñar y validar instrumentos de evaluación. 4. Diseñar una estrategia de comunicación-capacitación para implementar la formación de cultura de Riesgo y del sistema de control interno.		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x							
	Porcentaje de avance en la adopción del modelo de evaluación	Calificación de la Autoevaluación del SCI (línea base 50%) Calificación de madurez del SEVRI (línea base 20 = Incipiente)				x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x						40,37	

Ficha técnica Departamento de Administrativo Financiero

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES													RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 millones de colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO															
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<p>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, en todo momento.</p>	PROVEEDURIA: Tramitar contrataciones de bienes y servicios.	Solicitudes tramitadas / solicitudes recibidas	Contratos, Contrataciones, Ordenes de compra, oficios y expedientes.	Elaboración del proceso de contratación administrativa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Proveedor.	1381,6
	CONTABILIDAD: 1) Estados financieros al día y auditados con dictamen limpio. 2) Implementación de normas NIIF.	1) Estados financieros tramitados antes del 10 de cada mes / Total de EEEF presentados 2) Porcentajes de avance en el levantamientos de activos de acuerdo a normas NIIF	Estados financieros mensuales y Estados Auditados. Contratación de empresa para levantamientos activos (tangibles e intangibles).	Elaboración del proceso contable. Informes de avances en el levantamiento de activos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Contador.	
	TESORERIA: gestión de ingresos y egresos oportunos en tesorería.	Trámites procesados por operación (ingresos y egresos) / trámites recibidos por operación (ingresos y egresos)	Reportes diarios de caja, reporte de inversiones y de ingresos y egresos diarios.	Registro diario de los ingresos y egresos institucionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Tesorero	
	ARCHIVO: asesor a los procesos administrativos en la organización y administración de los archivos de gestión.	Oficios tramitados y aceptados para archivar / oficios archivados.	Oficios de información recibida por departamentos.	Clasificación de la documentación por departamento, por fecha y su temática.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administratrivo Financiero y Archivist.	
	FLOTILLA VEHICULAR: mantener al menos un 75% de la flotilla institucional en optimas condiciones para la seguridad de los colaboradores.	Cantidad de vehículos en optimas condiciones / cantidad de vehículos institucionales	Contrato de mantenimiento de flotilla vehicular y facturas de reparaciones ocasionales por cada vehículo.	Reportes según boletas de circulación y revisión mecánica cada 10.000 kilómetros para cada vehículo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Encargado de Flotilla Vehicular	
	MENSAJERIA: brindar servicios oportunos de mensajería.	N/A	Correos electrónicos.	Entrega y distribución de documentación a entes cooperativos y gubernamentales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero	
	ADM. BIENES: supervisión y custodia oportuna de edificios, bienes adjudicados y equipos.	N/A	Contratos, informes, solicitudes y oficios de mantenimiento.	Visita periodica a edificios y propiedades adjudicadas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero	

Ficha técnica Departamento de Comunicación e Imagen parte I

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES													RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 Millones de colones	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO														
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1. Ejecutar una estrategia de información y divulgación de la gestión institucional	Encuesta satisfacción aplicada a funcionarios	40% de las personas encuestadas satisfechas	Informe de la encuesta que incluya los productos de comunicación interna generados.	Elaborar una campaña de comunicación que cree en el funcionario un sentido de pertenencia con el INFOCOOP, además de mantenerlo informado constantemente del acontecer institucional. Desarrollar al menos 25 productos de comunicación (incluyen boletines, eventos, afiches, promocionales, cápsulas, o información enviada a través de diferentes plataformas).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Melissa Marín, Lucía Ramírez	59,90
	Comunicados divulgados	Comunicados enviados / 15 * 100	Registro de productos de comunicación.	Elaborar 15 comunicados de la labor institucional, articulado con las áreas estratégicas. (incluyen diferentes plataformas)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Lucía Ramírez, Tracy Correa, Melissa Marín		
2. Generar iniciativas o productos de comunicación, material educativo e informativo sobre el sector cooperativo.	Publicación realizada	Publicaciones realizadas / 3 *100	Publicación realizada.	3 publicaciones informativas o doctrinarias realizadas digitales o físicas (planificador, memoria, censo, libro personajes de actividades, entre otros) que podrán ser enviados a las cooperativas y otros públicos de interés mediante correo.							x	x	x	x	x	x	Césaly Cortés	76,94	
	Producciones realizadas	Producciones realizadas / 15 * 100	Registro de productos de comunicación.	15 producciones audiovisuales, procurando un enfoque inclusivo, éstas podrán ser distribuidos a los medios de comunicación, las redes sociales, el correo masivo y el público interno mediante el canal de YouTube y la página web.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Tracy Correa		
	Producciones gráficas diseñadas impresas y/o distribuidas	Producciones gráficas diseñadas impresas y/o distribuidas /200*100	Registro de productos de comunicación.	200 producciones gráficas diseñadas impresas y/o distribuidas para el sector cooperativo, economía social solidaria y el INFOCOOP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Césaly Cortés		
	Directorio cooperativo digital en funcionamiento	Directorio cooperativo digital disponible	Página web.	Impulsar un directorio cooperativo digital en coordinación con Tecnologías de Información y Desarrollo Estratégico.	x	x	x	x	x	x							Lucía Ramírez		
	Biblioteca abierta al público	Biblioteca en funcionamiento permanente	Registro de visitas a la biblioteca.	Mantener la Biblioteca Cooperativa en funcionamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Melissa Marín		

Ficha técnica Departamento de Comunicación e Imagen parte II

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2019 Millones de colones	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
3. Plan de Comunicación tendiente a mejorar la imagen pública y divulgación del INFOCOOP y del sector cooperativo costarricense, que además permita propicias espacios de comunicación colectiva propios, del sector cooperativo y/o la Economía Social Solidaria, para apuntalar la autonomía informativa.	Ejecución del Plan de colocación publicitaria	Plan de colocación ejecutado	Reporte de pautas ejecutadas	Pautar en diferentes medios de comunicación y espacios de divulgación nacionales y regionales, mensajes relacionados con el quehacer institucionales y el movimiento cooperativo en general.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Lucía Ramírez, Tracy Correa, Melissa Marín	345,84
	Evento realizado	Eventos realizados / 15 * 100	Informes de eventos	15 Eventos dirigidos a diferentes públicos: adultos o jóvenes. Iniciativas para que los niños aprendan sobre el cooperativismo.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Lucía Ramírez, Melissa Marín	
	Al menos 15 comunicados replicados en medios de comunicación	Comunicados replicados / 15 * 100	Registro de productos de Comunicación	30 comunicados de prensa enviados a medios de comunicación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Lucía Ramírez, Tracy Correa, Melissa Marín	
	9 notas positivas publicadas	Notas publicadas / 9 * 100	Informe de gestión de prensa	Impulsar 3 proyectos institucionales o cooperativos que logren posicionarse en diferentes medios de comunicación, para ello podrían coordinarse giras de prensa con periodistas.				x	x	x	x	x	x	x			Lucía Ramírez, Tracy Correa, Melissa Marín	
	Espacios de comunicación en funcionamiento	Presencia ininterrumpida del INFOCOOP en medios de comunicación masivos.	Informes de transmisión por parte de los medios	Al menos un espacio de comunicación propio a través de plataformas escritas, radiales, televisivas o digitales, para aumentar la cobertura actual y la presencia en medios de comunicación colectiva.				x	x	x	x	x	x				Tracy Correa	
	7 entrevistas y/o cápsulas realizadas	Transmitidas realizadas / 7 * 100.	Estadísticas de las transmisiones	Transmisión de al menos 7 entrevistas y/o capsulas mediante streaming, utilizando la plataforma de Facebook Live, para informar sobre temas cooperativos, institucionales o de Economía Social Solidaria.				x	x	x	x	x	x				Melissa Marín	
	Sitio web rediseñado	Sitio web en funcionamiento	Informe final del contratista que realizó el rediseño	Colaborar en el proceso del rediseño del sitio web institucional.				x	x	x	x	x	x				Lucía Ramírez	
	Al menos 1 mejora realizadas por cada cooperativa participante	Mejoras realizadas / 9 * 100	Informe entregado de los talleres de asesoría	Realizar un proceso de asesoría en mercadeo, exhibición de productos y organización de espacios comerciales en al menos 5 cooperativas, con el fin de mejorar su imagen, productos y participación en diferentes eventos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x				Lucía Ramírez, Tracy Correa	

Ficha técnica Departamento de Tecnologías de Información parte I

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL PRODUCTO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO Millones de colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO														
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D	
Equipo de cómputo, programas, infraestructura de telecomunicaciones al día con todos los requerimientos	Mantenimientos y compras realizadas al día	NO APLICA	Bitácora de servicios	Realizar el mantenimiento del sistema operativo, equipos de comunicación y equipos de cómputo de la red de INFOCOOP.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TIC Y CONTRATACIONES EXTERNAS RELACIONADAS	408,03	
	Licencias de Software actualizadas con el soporte y la versión respectiva		Soporte y actualización al día de las licencias de los principales aplicativos en la nube	Compra de licencias anuales de software (Oracle, Aranda, Correo, Aplicom, Office 365, Project para Office 365, etc).							X	X	X	X	X	X			
	Equipo optimizado y funcionando		Bitácora de requerimientos	Optimizar el uso de aplicaciones de Aranda, Office 365º y Sitio Web.		X	X	X	X	X									
	Última fase del Sistema de Costeo finalizado		Informe final de la implementación	Validar y consolidar la gestión de procesos y actividades relacionadas a los sistemas de información en mención a los procesos de Costeo de Metas.	X	X	X	X	X	X	X								
	90% de avance en la implementación de las normas de TIC con bases en el modelo de madurez		Informes de Auditoría Externa	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 Calidad . 2. Seguimiento a los modelos de trabajo existentes en la Gestión de Procesos de TI.		X	X		X	X	X				X				
	Aplicación realizada		Pruebas iniciales de la Implementación	Desarrollo del módulo de viáticos, solicitud de vehículos y vacaciones a web (http).						X	X	X	X	X	X	X			X
	Contratación de: Empresa de Seguridad Informática y la Administración de Base de Datos		Contrataciones realizadas	Entre las principales actividades por desarrollar tenemos: +Monitoreo y corrección constante del entorno de la base de datos + Estudio, corrección y manejo de vulnerabilidades de los servidores del centro de datos.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
	Programa de Teletrabajo funcionando		Programa de Teletrabajo a nivel técnico funcionando	Herramientas para Teletrabajo instaladas y funcionando (Servidor de Active Directory y Central Telefonica IP).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X

Ficha técnica Departamento de Tecnologías de Información parte II

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL PRODUCTO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO Millones de colones											
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO																							
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D										
Plan estratégico TIC 2019-2023 priorizando los siguientes proyectos: -Nuevo SIIF (Sistema de Información Financiera del Infocoop) - Nuevo Sitio web - institucional Gestión documental (Digitalizada) en la nube. -Plataforma - .de firma digital Nuevo Sitio Alterno para la estructura de servidores y telecomunicaciones	Primeras implementaciones del nuevo PETIC 2019-2023	NO APLICA	Consideraciones iniciales en el inicio del nuevo PETIC	Documento final del nuevo PETIC conocido y evaluado por la Gerencia de TIC y el CGTI.														X	X	X	X	X	X	X	X	PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TIC Y CONTRATACIONES EXTERNAS RELACIONADAS	136,00	
	Segunda fase del proyecto implementado de firma digital		Informe de satisfacción del usuario final	Implementación técnica de la segunda fase del proyecto de firma digital.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Nuevo Sitio Web		Nuevo Sitio Web e Intranet	Implementación de un nuevo sitio web para el Infocoop utilizando software libre.							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Proyecto Sitio Alterno funcionando (ON LINE)		Bitácora de servicios	Proyecto de Alquiler de Servicios en la nube (Windows Azure).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
	Proyecto de Gestión de Contenidos Departamental		Informe de satisfacción de los usuarios finales	Implementación de la primera fase del proyecto de Gestión de Contenidos en la mayoría de los Departamentos (incluyendo el uso de la firma digital).																X	X	X	X	X	X			X

Ficha técnica Departamento de Desarrollo Humano

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO Millones Colones	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Gestionar el capital humano mediante la alineación de los sistemas, procesos, actividades y tareas del área con los objetivos del Infocoop, propiciando en el personal de la institución el mejor desempeño durante el 2019.	100% del Personal seleccionado/contratado sea competente alcanzar los objetivos del Infocoop.	N/A	Pedimentos de personal por las Gerencias.	1.1 Reclutamiento y selección: Revisar y adecuar el Programa de Selección y Adiestramiento del capital humano, para contratar personas que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos en el INFOCOOP.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Pablo Castillo y Mario Calvo	761,98
	• 100% de la ejecución del programa de Capacitación y Motivación y asignación de becas.	N/A	Evaluaciones Desempeño, Clima, DNC.	1.2 Formación y Desarrollo: Ejecución del Programa de Capacitación y Motivación y becas.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Pablo Castillo y Mario Calvo	
	• 100% del personal evaluado en desempeño laboral.	N/A	GH, Gerencias y funcionarios	1.3 Gestionar el Desempeño.	x	x	x	x	x	x							Herla Pineda y Mario Calvo	
	• 100% Cumplimiento de los Planes, Programas de Salud Ocupacional según lo programado para el 2019. • Realización de la Feria de la Salud 2019.	N/A	Programa de Salud Ocupacional	1.4 Promoción y Prevención de la Salud Ocupacional: • Realizar acciones producto de la revisión del Programa de Salud Ocupacional y de conformidad con la nueva normativa. • Realizar la Feria de la Salud, con exámenes que permitan la prevención temprana de patologías.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Herla Pineda y Comisión de Salud Ocupacional	
	• Administración del sistema de salarios e incentivos.	N/A	Sistema (GT) y encargados de Planilla	1.5 Compensación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Ana Carolina Rivera, Adecio Recuero y Mario Calvo	
	Diseño y actualización de al menos dos procedimientos o Reglamentos.	N/A	Manuales y levantamiento de información G.H.	1.6 Innovación: Continuar con el proceso de revisión de Procedimientos con el acompañamiento de Desarrollo Estratégico.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Herla Pineda	
	Participación en comisiones y avance en sus proyectos.	N/A	Comisiones Instaladas del Infocoop	1.7 Acompañamiento a Comisiones y Proyectos: (Comisión de Salud Ocupacional, CIMAD, PGAI, CEI, SIGIG)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Pablo Castillo, Herla Pineda y Mario Calvo	
	100% del capital humano evaluado en Clima Laboral.	N/A	GH, Gerencias y funcionarios	1.8 Aplicación de la Evaluación del Clima Laboral: Mantener viva la cultura de cooperación y el alto rendimiento.												x	x	

Anexo 8: Información de las principales fuentes bibliográficas consultadas

- Alianza Cooperativa Internacional, [ACI Proyecto Década Cooperativa.pdf](#)
Disponible en:
[http://2012.coop/sites/default/files/ICA Blueprint draft Spanish single%20 pages LR.pdf](http://2012.coop/sites/default/files/ICA%20Blueprint%20draft%20Spanish%20single%20pages%20LR.pdf)
- CENECOOP, Memoria del XIII Congreso Nacional Cooperativo, una visión compartida, 2014. Disponible en: <http://www.conacoop.coop/congreso>
- Contraloría General de la República, Memoria Anual 2017. Disponible en: https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/mem_anual/2017/mem-anual-2017-n.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). Encuesta Nacional de Hogares Julio 2018. San José Costa Rica.
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2013), Plan Estratégico institucional, 2013-2017, PDF, disponible en: http://www.infocoop.go.cr/conozcanos/plan_estrategico_institucional_2013-2017.pdf
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Reglamento Orgánico del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Normativa; Reglamento 4026; Fecha publicación 02/06/2015 disponible en: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79720&nValor3=100930&strTipM=TC,](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79720&nValor3=100930&strTipM=TC)
- 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 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, abril 2018. PDF. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA

- Ministerio de Planificación y Política Económica; Ministerio de Hacienda, República de Costa Rica, Decreto Ejecutivo N° 41187-MP-MTSS. Publicado en La Gaceta N°121 del 21 de junio 2018.
- Programa Estado de La Nación, IV Censo Cooperativo.2012. 1° edición, San José, CR: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
- Banco Central de Costa Rica. (2018). Programa macroeconómico 2018-2019. Recuperado el 15 de junio del 2018, de <https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPolticaMonetariaInflacin/PM2018-2019.pdf>
- Fondo Monetario Internacional (2018). Perspectivas y políticas mundiales. Recuperado el 18 de junio del 2018, de: <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/Perspectivas-y-politicas-mundialesFMI.pdf>
- Perspectivas de la economía mundial: Actualización enero 2018. Recuperado el 18 de junio del 2018, de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economicoutlook-update-january-2018>
- Banco Mundial. (2018). Costa Rica: panorama general. Recuperado el 19 de junio de 2018, de: <http://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>
- INCAE. (2017). Informe de Competitividad Global 2017-2018. Recuperado el 19 de junio de 2018, de: http://www.incae.edu/images/descargables/CLACDS/wef2017/lanzamiento_icg_2017v1.pdf
- Sancho, F. (2017). Avances del SBD como política pública de inclusión financiera. Programa Estado la Nación, San José.
- INFOCOOP. (2018). Análisis de Cartera de Financiamiento. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Dirección de Financiamiento, San José.