



INFOCOOP

Instituto Nacional de
Fomento Cooperativo



Proyecto
Plan Estratégico Institucional

2019-2023

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Presentación | 4 |
| Introducción | 6 |
| Elementos relevantes del entorno social y económico de Costa Rica | 7 |
| Costa Rica en el corto plazo | 7 |
| Algunas condiciones estructurales del panorama social y económico costarricense:.. | 9 |
| Desigualdad y pobreza | 9 |
| El empleo, un reto vigente..... | 11 |
| Sobre la estructura económica del país: ubicar a las cooperativas..... | 13 |
| El sector cooperativo y su atención | 15 |
| Reformas fiscales y su impacto en el movimiento cooperativo | 20 |
| Prioridades estratégicas | 22 |
| II PARTE. ASPECTOS SUSTANTIVOS DE LA PLANIFICACIÓN..... | 25 |
| Marco Jurídico | 25 |
| Marco Conceptual | 31 |
| Misión y visión institucionales..... | 41 |
| MISIÓN | 42 |
| VISIÓN | 42 |
| ÉTICA Y VALORES..... | 42 |
| Definición de Valor Público | 44 |
| Productos institucionales | 44 |
| IMAGEN OBJETIVO | 45 |
| Alineamiento y compromisos con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 (PND)..... | 46 |
| Los compromisos específicos en el PND-IP 2019-2022 para el INFOCOOP..... | 48 |
| Poblaciones y sectores prioritarios | 48 |
| Áreas prioritarias de acción e incidencia | 50 |
| Atención articulada de las poblaciones y los sectores | 51 |
| Análisis FODA..... | 52 |
| Ejes y acciones estratégicas..... | 55 |
| ESTRATEGIA INFOCOOP 2019-2023..... | 58 |
| Punto de partida – punto de llegada y objetivo institucional | 58 |
| Objetivos y Estrategias específicos..... | 64 |
| COMPONENTE DE PRESUPUESTO..... | 75 |
| Modelo de sostenibilidad..... | 75 |
| Consideraciones presupuestarias para el Plan Estratégico 2019-2023..... | 77 |

| | |
|--|-----|
| Seguimiento y Evaluación | 83 |
| Matriz de seguimiento del Plan Estratégico | 85 |
| Anexo I (matrices de planificación) | 86 |
| Anexo II (desglose presupuesto) | 111 |
| Tres Sedes Regionales | 111 |
| Simplificación y automatización | 111 |
| Nuevo Edificio Central con parqueo | 111 |
| Bibliografía | 112 |

ÍNDICE DE ESQUEMAS

| | |
|--|----|
| Esquema 1. Número de cooperativas activas registradas en el Sistema de Monitoreo INFOCOOP, 2018 | 15 |
| Esquema 2. Marco conceptual | 32 |
| Esquema 3. Teoría del Cambio (TdC) y PEI 2019-2023..... | 32 |
| Esquema 4. Áreas y niveles de convergencia entre el PND y componentes estratégicos institucionales. | 47 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Escala de renta para las cooperativas, Proyecto de Ley 21.017 | 21 |
| Tabla 2. Macroprocesos estratégicos | 39 |
| Tabla 3. Macroproceso clave o sustantivo del INFOCOOP. | 40 |
| Tabla 4. Macroprocesos de apoyo del INFOCOOP. | 41 |
| Tabla 5. Los compromisos específicos en el PND-IP 2019-2022 para el INFOCOOP.... | 48 |
| Tabla 6. Cifras absolutas y relativas de egresos de operación proyectados e inyección de fondos para crédito, según ingresos operativos proyectados en miles de colones, periodo 2019-2023 | 76 |
| Tabla 7. Proyección presupuestaria para el periodo 2019-2023..... | 77 |
| Tabla 8. Cifras absolutas y relativas según origen de ingresos proyectados del INFOCOOP, en miles de colones, periodo 2019-2023..... | 79 |
| Tabla 9. Presupuesto extraordinario proyectado en los próximos 5 años contemplando tres elementos estratégicos (Sedes Regionales, Simplificación y Automatización, Nuevo Edificio Central), Cifras en colones | 80 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Lineamientos de política de la Junta Interventora | 23 |
| Figura 2. Panorama de los retos estratégicos del INFOCOOP, PEI 2019-2023 | 23 |
| Figura 3 Distribución de cooperativas en el país por Región de Planificación . | 24 |
| Figura 4. Nuevo organigrama aprobado en 2018..... | 36 |
| Figura 5. Mapa de Procesos INFOCOOP..... | 38 |
| Figura 6. Valores institucionales con visión dinámica | 43 |

PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), como cualquier institución y como el Estado mismo, se ve en la necesidad de revisar su acción y las condiciones en las que esta se desarrolla. No es un ejercicio, ni mucho menos, cosmético. Se trata de una revisión necesaria y profunda que debiera pasar revista desde el mandato de ley hasta la estructura misma que sostiene la dinámica operativa. Entendemos que, en cada elemento, así como en la sinergia de ellos, se juegan nuestras posibilidades de resultar relevantes en la procura del desarrollo social, económico y democrático del país.

De manera que el Plan Estratégico que se presenta a continuación, es más que un instrumento para la adecuada gestión; en él se materializa el espíritu de cambio y de compromiso con el mandato de fomento que la Ley 4179 otorga al INFOCOOP. Un mandato que debe entenderse a la luz de los nuevos tiempos y de las exigencias que ellos suponen para las cooperativas y para el cooperativismo en su conjunto. Es así que nuestro compromiso es ante todo con aquellas personas cooperativistas, del presente y del futuro, para quienes esta figura, basada en la solidaridad y en la procura del bien común, emerge como un camino para la generación de relaciones sociales y económicas más equitativas y sostenibles.

Este documento expresa la búsqueda y el empeño de nuestra institución, por ser un referente en la generación de soluciones reales para los diversos sectores del país, en especial aquellos marginalizados y con pocas oportunidades. Más que solo confiar en nuestras capacidades colectivas e individuales como institución, confiamos en el potencial transformador que la figura cooperativa posee en sí misma. Pero, para ello, reconocemos que la labor de fomento cooperativo que realizamos requiere de toda nuestra creatividad y rigor técnico para que sea efectiva y cree las condiciones necesarias para que las cooperativas del país asuman con éxito los desafíos nacionales y globales a los que están sometidas.

De manera que nuestra propuesta estratégica parte de una revisión concienzuda de nuestra acción institucional, de la percepción que el Sector Cooperativo tienen de sí y de una serie de insumos que han analizado aspectos relevantes para el desarrollo de las cooperativas. En conjunto, estas fuentes y metodologías DIVERSAS nos han provisto de la materia prima para proponer una ruta que lleve al INFOCOOP a ser una institución moderna y altamente comprometida con la generación de valor público. Nuestro sentido como institución existe en las personas que con espíritu empresarial y organizativo ponen en común sus bienes y capacidades para desarrollar proyectos productivos de tipo asociativo. Confiamos que el proceso de consulta, participación y análisis que nos ha permitido llegar a concretar este Plan Estratégico, coincide con las necesidades y aspiraciones de las cooperativas del país; así como con la base constitucional que reconoce el valor de las cooperativas como medio para generar mejores condiciones de vida para las personas trabajadoras.

INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico se origina de una doble necesidad, la de responder a un requerimiento específico del proceso interventor del INFOCOOP y, además, al natural proceso de evolución institucional que exige trazar una ruta prioritaria en el mediano y largo plazo para alcanzar el efecto deseado a través del mandato central que tiene la institución: el fomento integral del sector cooperativo costarricense. Como insumos base para la elaboración de este plan, se realizaron desde 2017 Foros Regionales de consulta al sector cooperativo, estudios realizados por el IICA que incluyeron un ejercicio comparativo con entes similares en Uruguay y Cataluña, así como la consulta a instituciones públicas y privadas vinculadas con el quehacer del INFOCOOP; también se realizaron consultas a lo interno del Instituto mediante instrumentos de aplicación directa y talleres realizados a lo largo de 3 meses a finales de 2017.

El documento se divide en dos grandes partes. La primera sobre contexto general, apuntando, sobre todo, a lo que se consideran son los grandes retos estructurales (pobreza, desigualdad y desempleo) del país y dentro de los cuales el INFOCOOP tiene, como otro conjunto de instituciones, áreas específicas de aporte. Estos aspectos también están contenidos de manera explícita en el objetivo nacional trazado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Aun así, esta sección ofrece, con base sobre todo en el Estado de la Nación y datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, algunos elementos para comprender el carácter estructural de estos fenómenos socio-económicos. Se da, brevemente, cuenta de ellos y también se mencionan elementos del contexto cooperativo propiamente, así como algunos retos clave que, en general, se visualizan para el Instituto.

Mientras tanto, en la segunda parte se enmarca el contexto jurídico y conceptual que delimita el ámbito de comprensión y de acción de este Plan Estratégico; a la vez que, se definen de manera concreta los ejes estratégicos que guían a la institución en este momento y por los próximos cinco años al menos. La coincidencia de estos con las rutas estratégicas planteadas en el PND, se deben

entender como puntos de convergencia que brotan naturalmente de dos lecturas que resultan convergentes y no, simplemente, como un reflejo pasivo de lo propuesto por dicho plan gubernamental. Esto refleja un proceso de trabajo colectivo de largo recorrido que ha permitido trazar las grandes líneas sobre las que se desea que camine el INFOCOOP en los próximos cinco años, las cuales se presentan a continuación.

Elementos relevantes del entorno social y económico de Costa Rica

A continuación, se hará referencia a algunos elementos económicos del entorno costarricense. Dado el fin de este documento, interesan aspectos de carácter más estructural de la economía costarricense y por ello más estables. Por esta razón, el bosquejo que sigue no hará un énfasis excesivo en aspectos macroeconómicos como cambios en el índice mensual de actividad económica o si el crecimiento proyectado 2018 coincidió con el finalmente alcanzado, etc. Desde luego que se mencionarán aspectos de esta naturaleza, pero sin un detalle excesivo. Para efectos de una planificación quinquenal, corresponde fijarse, especialmente, en aquellos elementos que han configurado la economía nacional y ante los cuales el país continúa tratando de dar respuesta. La naturaleza misma de estos refiere a situaciones enquistadas estructuralmente que requieren de esfuerzos desde diferentes flancos institucionales; entre los cuales, desde luego, se encuentra el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

De este modo, el INFOCOOP y su acción institucional, deben entenderse en el marco del contexto amplio de instituciones del Estado.

Costa Rica en el corto plazo

El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó un crecimiento del PIB en un 3,3%, tanto para 2018 como para 2019 (octubre, 2018). Muy similar a lo que el Banco Central se planteó, 3,2% y 3,4% para 2018 y 2019, respectivamente. Esto, como se ve, no presagia un crecimiento de la economía nacional, más bien se puede hablar de un estancamiento y aun en niveles bajos de crecimiento si

se compara con 2016 (4,2%). Esto, aunque no es una proyección fatídica, tampoco sugiere un panorama halagüeño de crecimiento.

Por su parte la inflación proyectada por el FMI para 2018 y 2019, fue de 2.2% y 3%, ambos datos dentro del rango (2% y 4%) que proyectó el Banco Central para dicho período. Esto habla de una estabilidad dentro de los márgenes proyectados en esta materia. Hay que mencionar que niveles excesivamente bajos de inflación tampoco son deseables por su impacto sobre todo en el empleo.

El país, para este período, debe tener una consideración particular sobre la política comercial de su principal socio: EE. UU. Ya se sabe de las medidas arancelarias con China, con la Unión Europea y hasta con sus principales socios y vecinos, Canadá y México. Al respecto, el FMI advierte que economías más pequeñas en América Latina y especialmente en Centroamérica y el Caribe, podrían verse también afectadas. Desde luego que, Costa Rica, estaría también en la primera línea de incertidumbre si algo cambiara en esta materia, pues EE. UU. es su principal socio comercial.

Por otra parte, para la región centroamericana, la proyección general es favorable; al menos para el FMI, que sitúa el porcentaje de crecimiento en 3,8%. Este optimismo y este porcentaje a pesar de la crisis política en Nicaragua, que complica y encarece la circulación de mercancías en la Región. Este ente internacional menciona otros aspectos importantes para el conjunto de países del Área y que, en definitiva, también son de atención prioritaria para Costa Rica. Entre ellos, la corrupción, la violencia, (FMI, 2018a), el déficit fiscal y la dolarización de la economía¹ (un riesgo evidente en Costa Rica). Aún así, no se menciona la vulnerabilidad a los desastres naturales y al cambio climático. Este último, un tema de primer orden en Centroamérica por su impacto a todo nivel, desde luego también económico.

En tanto, el camino hacia la recomposición fiscal ha dado algunos pasos durante la Administración Alvarado. Hay acciones clave que el Ministerio de Hacienda

¹ Se refiere al creciente endeudamiento en dólares dentro de los sistemas financieros de la Región.

señala para ello: la contención del gasto, el manejo de la deuda y las amnistías tributarias. Es así como el 2018 cierra con un déficit de 6% del PIB, 1.2 puntos porcentuales más bajo de lo que originalmente se había proyectado, 7,2%. Esto es una noticia importante, que supone un respiro en materia de costo del endeudamiento futuro, pero, además, supone quitar presión sobre la economía nacional en su conjunto. A pesar de ello, se deben monitorear los sectores que pudieran verse afectados en lo inmediato por la contención del gasto, así como el impacto que pudiera tener en cuanto al crecimiento económico y el empleo.

En términos generales, la economía y el entorno del país no muestran cambios bruscos en el corto plazo. Naturalmente hay amenazas, como la incertidumbre de los pasos en política comercial que pueda tomar EE. UU. o la situación política en Nicaragua que supone algún impacto al PIB regional y una dificultad concreta para el comercio con el resto de los países del Triángulo Norte. En general, sin que el panorama sea especialmente positivo no supone una situación explícitamente adversa; incluso el FMI guarda un ligero optimismo para la región. Eso sí, la posibilidad para corregir situaciones arraigadas en la estructura misma de la economía costarricense requeriría un mejor desempeño y condiciones estructurales distintas para la integración de los sectores desfavorecidos. Sobre esto, a continuación, se harán algunos señalamientos.

Algunas condiciones estructurales del panorama social y económico costarricense:

Desigualdad y pobreza

La primera consideración de carácter estructural es la que se refiere a la desigualdad. Esta, más que verse en su aumento o disminución anual, debe comprenderse en su comportamiento desde la década de los noventa del siglo pasado. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), el progreso del coeficiente de Gini para Costa Rica por década es el siguiente: 0,472 en los noventa, 0,503 en el período 2000-2009 y 0,516 en el 2010-2017. Aunque hubo un descenso entre 2016 y 2017, y aunque estadísticamente es significativo, no cambia en nada una tendencia que podría entenderse como

estructural. En definitiva, Costa Rica es un país cuya desigualdad ha crecido de manera sostenida por casi 30 años, lo cual supone haber pasado de estar entre los países más igualitarios, a estar en rangos similares al promedio regional (Estado de la Nación, 2018).

Por su parte, para el 2017 el ingreso promedio mensual de los hogares creció (1.034.362 colones), aun así, supone una reducción real del 1.1% respecto a 2016 (Estado de la Nación, 2018). Es importante distinguir que la mayor porción del ingreso proviene del trabajo, en un 80%, pero este se redujo entre estos años en 1.4%, del mismo modo que las rentas de la propiedad (-10,6%). A pesar de ello, la contención para evitar una mayor reducción real del ingreso se debió a un crecimiento en los subsidios estatales y las becas de un 1.7%. Resulta altamente importante, para efectos de comprender el entorno institucional y del Estado, que el desempeño de la economía, en cuanto a generación de ingresos, resulta insuficiente y que, por su parte, los subsidios del Estado devienen en una suerte de muro de contención para que los sectores más empobrecidos no se vean tan golpeados.

En cuanto a pobreza se sabe que, según línea de pobreza por ingreso, alrededor del 20,0% de los Hogares en Costa Rica son pobres; es el nivel porcentual en el que se ha mantenido desde mediados de la década de los noventa. Los movimientos en este sentido no son halagüeños, pero más que eso, demuestran una condición estructural en cuanto a porcentaje de hogares costarricenses en pobreza y luego, además, en pobreza

extrema. Si se ve esta condición, combinada con la creciente tendencia de la

| | Pobreza (N° de personas) | Pobreza extrema |
|---|---|----------------------------|
| 2018 | 1.142.069 | 360.783 |
| 2014 | 1.170.634 | 344.924 |
| 2010 | 1.095.637 | 296.121 |
| Fuente: INEC, ENAHO: 2010, 2014 y 2018 | | |

desigualdad en el ingreso por casi 30 años, se traza un panorama con una compleja condición estructural que continúa afirmándose. Más aún, tal como se mencionaba antes, los subsidios estatales a pesar de que crecen, el ingreso por trabajo se reduce; esto lleva a pensar que el desempeño de la economía es

deficiente, por lo que la atención y estímulo de los mecanismos propiamente económicos (no de política social de contención) de generación y distribución del ingreso en estas condiciones son de muy alta importancia.

El país no ha logrado crear en las últimas tres décadas al menos, una dinámica económica capaz de proponer un crecimiento que se distribuya de manera democrática y que además se traduzca en una reducción consistente de la pobreza. Esto, a pesar de esfuerzos por incrementar los subsidios del Estado y la inversión social pública (ISP) (Estado de la Nación, 2018). No se puede achacar un abandono por parte de la institucionalidad en esta materia; aun así hay dos consideraciones mínimas que deben hacerse: la primera es que, aunque para el período de 2017 se logró aumentar los ingresos del decil más pobre mediante transferencias, no es posible pensar que en las actuales circunstancias de presión fiscal esto pueda mantenerse; y, la segunda, se refiere a que no hay en el horizonte cercano algún elemento objetivo que indique que el desempeño económico del país, tanto en lo que respecta a crecimiento como a distribución del ingreso, pueda revertir de manera brusca la tendencia en cuanto a desigualdad y pobreza. La combinación de ambas condiciones sugiere la necesidad de buscar respuestas, al menos en primera instancia, en aquellos aspectos que puedan dinamizar la economía y la distribución del ingreso de manera simultánea.

El empleo, un reto vigente

El retrato del país en esta materia no es bueno. Contrario a lo que se pensaría, una recuperación del mercado laboral –incremento de la participación laboral, la reducción del desempleo o el crecimiento de los puestos generados– como ocurrió en 2017 o en el segundo trimestre de 2018, no supone una mejor condición del empleo como tal. Esta aparente contradicción se explica porque, por ejemplo, en los períodos mencionados, también creció la informalidad, el subempleo y las personas desalentadas que no encuentran trabajo (Estado de la Nación, 2018).

También, habría que considerar el tema de la calidad del empleo más allá del aspecto salarial. El siguiente es un dato que ha venido exponiéndose desde hace varios años por parte del Estado de la Nación a partir de la ENAHO. El Informe de 2013 ofrece un dato que se mantiene sin modificación: el 60% de las personas asalariadas no goza de al menos uno de sus derechos laborales (aguinaldo, días pagos por enfermedad, vacaciones pagas, seguro de riesgos del trabajo, horas extra y aseguramiento directo a la CCSS). Es decir, solo un 40% de las personas asalariadas ve todos sus derechos protegidos y un 17% no disfruta de ninguno (Estado de la Nación, 2018).

El desempleo no toca a todos los grupos de personas de la misma manera. Por ejemplo, la tendencia estructural en el desempleo juvenil se puede confirmar al observar este comportamiento en lo que va de la segunda década de este siglo; por ejemplo, del total de personas desempleadas en 2010 y 2018, un 46% y 39% correspondía, respectivamente, a personas entre 15 y 24 años (INEC). Este es el grupo etario más golpeado por el desempleo en el país. Las razones han sido bastante abordadas, lo importante es comprender que, al filo de iniciar la tercera década del presente siglo, en este tema hay unas condiciones que limitan el acceso de los jóvenes al empleo.

Mientras tanto, la dificultad de las mujeres en cuanto al empleo es más compleja. El primer obstáculo: entrar al mercado de trabajo (inserción). Datos de la Encuesta Continua de Empleo indican que la participación de la mujer en lo que se conoce como fuerza de trabajo no alcanza el 40%; viendo este dato en 2010 y 2018 es casi idéntico, 37,6% y 38,9% respectivamente, aunque en ese período se registrara un incremento total de 321.439 personas empleadas (15,6%), eso solo se traduce en un incremento de 1.37 puntos porcentuales para el caso de las mujeres, siempre alrededor del 40% de participación.

Según este mismo informe, Costa Rica posee un comportamiento bastante negativo en cuanto a participación laboral femenina; por ejemplo, en América Latina posee el cuarto lugar entre diecisiete países en cuanto a menor desempeño en este rubro. Aunque ha habido una mejoría en los últimos años, aun el nivel del país es bajo respecto a los promedios de la Unión Europea,

América Latina y el Caribe y el mundo. Esto es particularmente grave por el efecto sobre la pobreza que tiene la inclusión laboral de las mujeres en el mercado remunerado. En un ejercicio de simulación hecho para dicho Informe, se puede ver que el efecto en reducción de la pobreza al incluir a mujeres que están fuera del mercado laboral es considerable. Esto por varias razones, una de ellas es –quizás la más evidente– es que son más mujeres que hombres las que se encuentran excluidas del mercado de trabajo. El alcance de esta reducción en pobreza sería casi de la mitad (Estado de la Nación 2018). Este informe llega a concluir que “una mayor participación femenina en el mercado remunerado tendría efectos positivos en el crecimiento económico, que podrían acompañarse de mejoras en la productividad, debido al mejor perfil educativo que tienen las mujeres” (Morales y Segura en Estado de la Nación, 2018).

En síntesis, hay todavía restricciones importantes para las mujeres en cuanto a participación en el mercado laboral remunerado que, aunque pueda haber tenido mejoras, se ha estancado en los últimos años. A pesar de ello, para efectos de una acción institucional de alto impacto social y económico, hay una oportunidad importante en cuanto a dirigir esfuerzos estratégicos hacia las mujeres como un grupo destinatario con alto potencial de incidencia. El llamado “mercado laboral” es deficiente, en cuanto a su capacidad de generar participación y concretamente *participación inclusiva*. Esto, como condición general de la economía costarricense, supone la necesidad de una cantidad amplia de políticas que en conjunto generen impactos consistentes. Desde la perspectiva del INFOCOOP, se abre la oportunidad de concentrar con un sólido criterio científico, esfuerzos hacia este sector de la población, precisamente para aprovechar la capacidad de incidencia en la reducción de la pobreza que esta tiene.

Sobre la estructura económica del país: ubicar a las cooperativas

Desde el Informe del Estado de la Nación de 2009, se viene trabajando con una distinción de la estructura económica del país, la cual, aunque puede parecer muy amplia, es útil para segmentar y hacerse una idea cercana de dónde se ubican las cooperativas, al menos, de manera general. Esta tipología está dada de la siguiente manera: *nueva economía*, *vieja economía* y *servicios de apoyo*

(Estado de la Nación, 2009). Nueva economía: zonas francas, exportaciones no tradicionales y nuevos servicios; vieja economía: sectores agrícolas e industriales dedicados al mercado interno principalmente; servicios de apoyo: actividades que brindan servicios al resto de la producción.

Las cooperativas, casi en su totalidad, se encuentra entre los grupos de la vieja economía y servicios de apoyo². Para caracterizar estos sectores, por ejemplo, se puede ver la pérdida de puestos de trabajo ocurrida en 2017. Las peores pérdidas de empleos en 2017 fueron en la vieja economía y en servicios de apoyo, 13.542 y 15.129, respectivamente. Por su parte el incremento en el número de empleos solo se dio en la nueva economía, pero muy débilmente, pues el incremento neto se cifró en 1.174 plazas (Estado de la Nación, 2018). Todo lo anterior permite afirmar que la estructura y la dinámica económica del país tiene serias dificultades para generar empleo en general, pero más dramáticamente en estos sectores más vinculados con el agro, la industria y los servicios, todo ello dirigido al mercado interno. Hay suficiente evidencia de ello, así como de que los sectores más vulnerables, jóvenes, mujeres y trabajadores no calificados, son los que sufren más directamente estas condiciones.

Estas poblaciones resultan, para el Estado y sus instituciones, una prioridad en el plazo inmediato. Aun así, la realidad socio-económica como dimensión viva compuesta por personas que establecen relaciones, también a partir de recursos propios y compartidos, no es fácil ni rápida de cambiar. En ese marco, la organización económica asociativa puede y debe cumplir un rol social y económico dirigido a estas poblaciones con particular énfasis. Crear empleo y que sea de calidad pasa también por fortalecer social y empresarialmente a las cooperativas. Esto será viable mediante programas de investigación, capacitación, innovación, gestión del conocimiento, crédito y asistencia técnica que puedan, desde una perspectiva de fortalecimiento asociativo, generar esas capacidades empresariales y de gestión social para que, mediante un

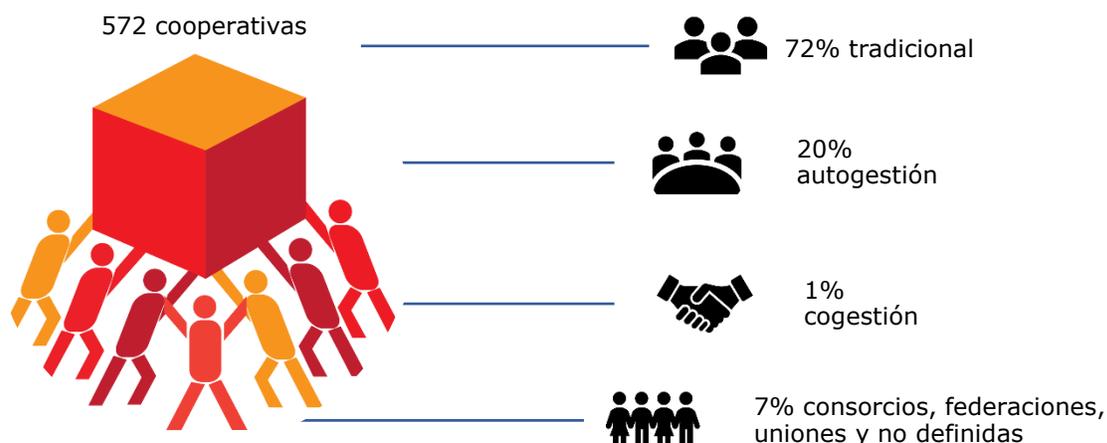
² La evidencia para hacer esta afirmación radica en que en 2012 solo 27 cooperativas se registraban exportando, mientras que, según datos actualizados de PROCOMER, esta cifra bajó en 2017 a 23. O sea, solo un 4 % del total de cooperativas activas registradas. Esto permite ubicar que, en cuanto a número de cooperativas, el público meta del INFOCOOP se haya en esto estratos antes mencionados, de la *vieja economía* y *servicios de apoyo*, con sus respectivas características.

fortalecimiento continuo, las cooperativas profundicen su potencial de impacto, en los territorios y el país.

El sector cooperativo y su atención

Según datos del Sistema Monitoreo Cooperativo del INFOCOOP, se registra un total de 572 cooperativas activas, de las cuales aproximadamente un 72% representan esquema tradicional cooperativo, 20% de autogestión, el 1% de cogestión y el restante 7% corresponde consorcios, federaciones, uniones y no definidas (Esquema 3). Además, se registra un total de 777.795 asociados.

Esquema 1. Número de cooperativas activas registradas en el Sistema de Monitoreo INFOCOOP, 2018



Elaborado por Desarrollo Estratégicos con datos del Sistema de Monitoreo Cooperativo, 2018.

Además, se registran las principales actividades económicas de las cooperativas entre ellas: servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones, enseñanza, agricultura, ganadería 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.

Producto de las consultas realizadas, especialmente en los Foros Regionales (2017), se ve la necesidad de que el INFOCOOP mejore su cobertura y oferta en los servicios, al tiempo que debiera aumentar su presencia institucional en

sectores cooperativos y regiones, de manera que logre incrementar su impacto social-económico en las zonas de mayor vulnerabilidad y en general en el país. Para esto se requiere, como se ha mencionado antes, modificaciones internas, entre ellas operar bajo un abordaje de funciones por procesos que automatice aquellos que sean manuales, tanto los relacionados con la población meta –área sustantiva– como del área de apoyo, de manera que se fomente la diversidad productiva, así como nuevas formas de financiamiento dinámicas y flexibles. En general, que los servicios sean *integrados, pertinentes y accesibles en todo el país*, lo cual supone un modelo de atención distinto, basado en un fomento integral que propicie el desarrollo innovador del modelo cooperativo en el país.

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. Sobre esto, 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, señala 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” (Ley 8634, Artículo 4, inciso f). En síntesis, el Instituto debe dar el salto para responder a las necesidades de innovación en el sector cooperativo y para ello, entre otras líneas de acción, aprovechar oportunidades como la que presenta el SBD en cuanto a innovación. Es vital y estratégico hacerlo si se desea promover un emprendedurismo cooperativo innovador, tanto empresarial como social.

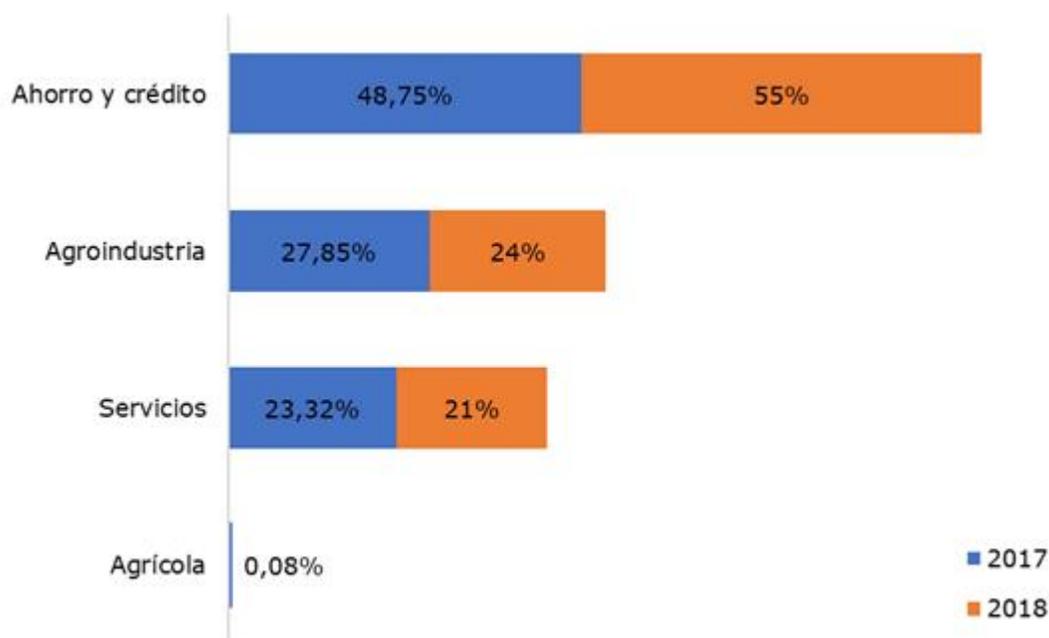
En el caso del sector agropecuario, el inciso mencionado en el párrafo anterior, indica que “se podrá canalizar por medio de instancias tanto públicas como privadas que fomenten la innovación, investigación y transferencia de tecnología”. Esto abre una puerta hacia el planteamiento de programas tripartitos entre centros de investigación de las universidades públicas -u otras entidades similares–, el SBD y el INFOCOOP, para el apoyo y financiamiento de licenciamiento de tecnologías hacia las cooperativas, que les permita conseguir

ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional. En general, se trata de propiciar el flujo de conocimiento hacia y entre las cooperativas. Al respecto hay algunas estrategias específicas que más adelante se presentarán.

Es importante destacar que existen diferentes organizaciones en la labor del financiamiento a emprendimientos y empresas. Y aunque no hay datos oficiales, la masa más importante de recursos se encuentra dirigida hacia las etapas de mayor madurez de las unidades productivas; las primeras etapas en la vida de todo emprendimiento –el llamado “valle de la muerte”– supone el trance de mayor vulnerabilidad y, por ello, de mayor riesgo para quienes financian. Esto deviene en una oportunidad para atender actividades productivas en las etapas más tempranas, al igual que para generar una oferta que se dirija a iniciativas que impulsen proyectos con posibilidades de crecimiento dinámico y de generación de innovación.

En el caso particular de INFOCOOP, se han 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”. Es importante que una nueva estrategia incluya la desconcentración de la cartera en todas las direcciones: geográfica, sectorial y de etapas preliminares de los emprendimientos cooperativos.

Gráfico 1. Distribución de Cartera del INFOCOOP (2017-2018)

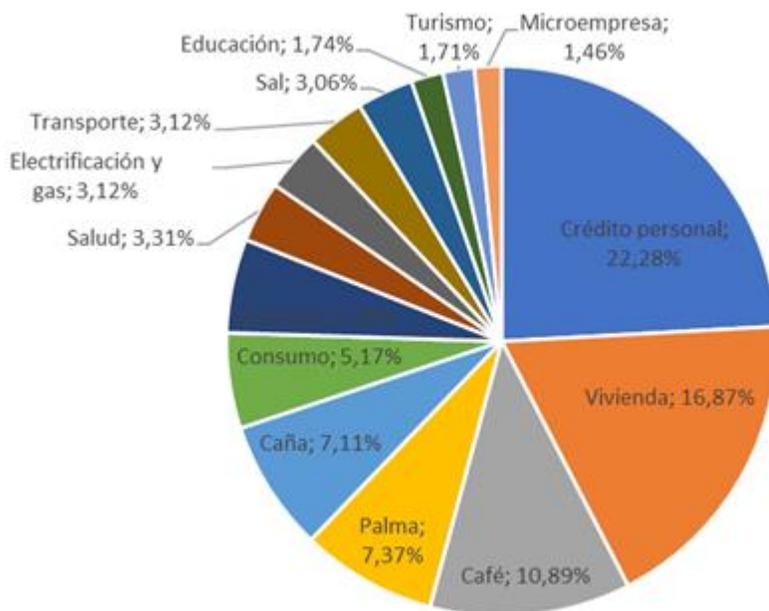


Fuente: Datos del Informe de Análisis de Cartera, INFOCOOP 2018.

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 5 700 000 000 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 al 31 de diciembre 2018.

Gráfico 2. Distribución de Cartera del INFOCOOP por actividad 31 de diciembre del 2018



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). Se trata de una oportunidad importante para el Instituto, de manera que pueda aprovechar otra fuente de recursos y ampliar el alcance y efecto de su propósito de fomento.

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 las Mipymes se financian con inversiones y capital de trabajo propio y es poca la proporción de financiamiento bancario,

probablemente debido a los requisitos y las garantías exigidas por el sistema financiero y el diseño de una oferta de crédito convencional. La democratización de la cartera de crédito del INFOCOOP requiere, necesariamente, una adecuación de la oferta, para que sea inclusiva y accesible. Para lograr esto, dado un universo de cooperativas heterogéneo, la oferta de crédito debe ser diferenciada en cuanto a productos financieros que consideren tamaño, antigüedad, sector económico, ubicación geográfica y cualquier criterio que se ajuste a la diversidad y necesidades del sector cooperativo.

Reformas fiscales y su impacto en el movimiento cooperativo

Durante el 2018 se dio una larga discusión en torno al Proyecto de Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas, expediente 20.580, el cual acabó siendo aprobado como ley de la República. La discusión logró poner en un lugar importante la cuestión de si las cooperativas deben o no pagar renta, al menos con los mismos criterios formales de las empresas de capital.

Con el ir y venir de las negociaciones se logró finalmente el acuerdo de que el gravamen sobre los excedentes pasara de un 5 a un 7% el primer año, luego subiría 1 punto cada año hasta estabilizarse en 10% y un nuevo impuesto del 7% de renta a los rendimientos de ahorro a plazo en las cooperativas de ahorro y crédito, que podría llegar hasta el 15%. Desde el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP) se sostiene que en 2017 el Sector contribuyó en 8.200 millones en impuesto de renta a los excedentes, pero, con estas modificaciones, se pasará a pagar ¢20 mil millones en el primer año y ¢30 mil millones en el cuarto año de la reforma. En total, se estima que el aporte llegue a los 36.000 millones anuales.

A pesar de quedar aprobado en estas condiciones la nueva Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, solo días después se presentó un nuevo Proyecto de Ley, titulado como "Ley de impuesto sobre los excedentes de las Asociaciones Cooperativas", número de expediente, 21017. Lo anterior se da por la insistencia de algunos sectores económicos y políticos que piensan que son las cooperativas las que directamente deben pagar renta. Desde luego suponen una base impositiva mayor por esta vía que por la actual, de gravar con renta

solamente los excedentes transferidos a los asociados. Esto ha despertado una discusión al respecto, así como una oposición por parte de los entes de representación política del cooperativismo y también del INFOCOOP.

El nuevo escenario impositivo que propone el Proyecto de Ley 21.017 es el siguiente:

Tabla 1. Escala de renta para las cooperativas, Proyecto de Ley 21.017

| Tarifa del impuesto | |
|--|---------|
| Excedentes menores a 250 millones | Exentas |
| Excedentes entre 250 y 750 millones | 10% |
| Excedentes que superen los 750 millones | 20% |

Fuente: Elaboración Desarrollo Estratégico, con base en el artículo 6 del Proyecto de Ley 21.017

Llama la atención que, aun después de incrementar en más del doble la contribución tributaria desde el primer año de entrada en vigor de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, de inmediato se decida iniciar otro frente de batalla con un nuevo Proyecto de Ley. Al parecer no hay la intención de detener la oleada crítica contra el Sector y hasta contra el sentido mismo de del INFOCOOP. La suma de los argumentos se puede interpretar como una consideración de “injusticia”, que debe cesar pues es un perjuicio para el conjunto de la sociedad mantener a un sector como el cooperativista “exento de renta”.

Como se ve, se pretende gravar a las cooperativas a partir de un nivel de excedentes que se puede considerar alto (250.000 millones), pero, el nivel de impacto requiere de estudios apropiados para dimensionarlo en todos sus extremos. Lo que sí es claro es que el sector afectado se reduce a cooperativas con grandes participaciones en sus respectivos mercados. El futuro de este Proyecto de Ley, a inicios de 2019, es todavía incierto, pues apenas espera ser tramitado en la respectiva Comisión Legislativa. Lo cierto es que el conjunto de las acciones que han acabado con la presentación de dicho proyecto deja ver

una fuerte tensión que no se acaba de diluirse y permanece en el ambiente. Más allá del proyecto de ley, debe hacerse lectura de las motivaciones y posturas que desde varios sectores se tiene respecto al cooperativismo y las cooperativas. En general, se percibe una marcada tendencia a cuestionar el trato que hasta ahora se ha tenido por parte del Estado costarricense.

Prioridades estratégicas

Ante la realidad nacional y global es necesario construir tanto una institución de fomento como cooperativas modernas capaces de adaptarse al cambio. Por esta razón, el INFOCOOP debe responder eficientemente a las nuevas tendencias globales, a las necesidades del país y de los sectores productivos. Para alcanzar estos objetivos se requiere actualizar los esquemas de trabajo y el modelo organizacional; por ejemplo, en el nuevo organigrama ya aprobado para implantarse en 2019, se crea una unidad de Innovación que es totalmente nueva dentro del Instituto. Se trata de un salto cualitativo importante, que debe empezar por crear condiciones internas que provean las capacidades necesarias para potenciar a las cooperativas en temas de innovación, social y empresarial.

Para el INFOCOOP, este panorama presenta una oportunidad en cuanto a financiamiento para crear productos financieros diferenciados del crédito directo, aprovechando la participación con sus asociados tal como lo establece la Ley de Cooperativas. Como parte de los cambios propuestos, en este y otro temas, por la actual Junta Interventora, se han promovido las siguientes políticas:

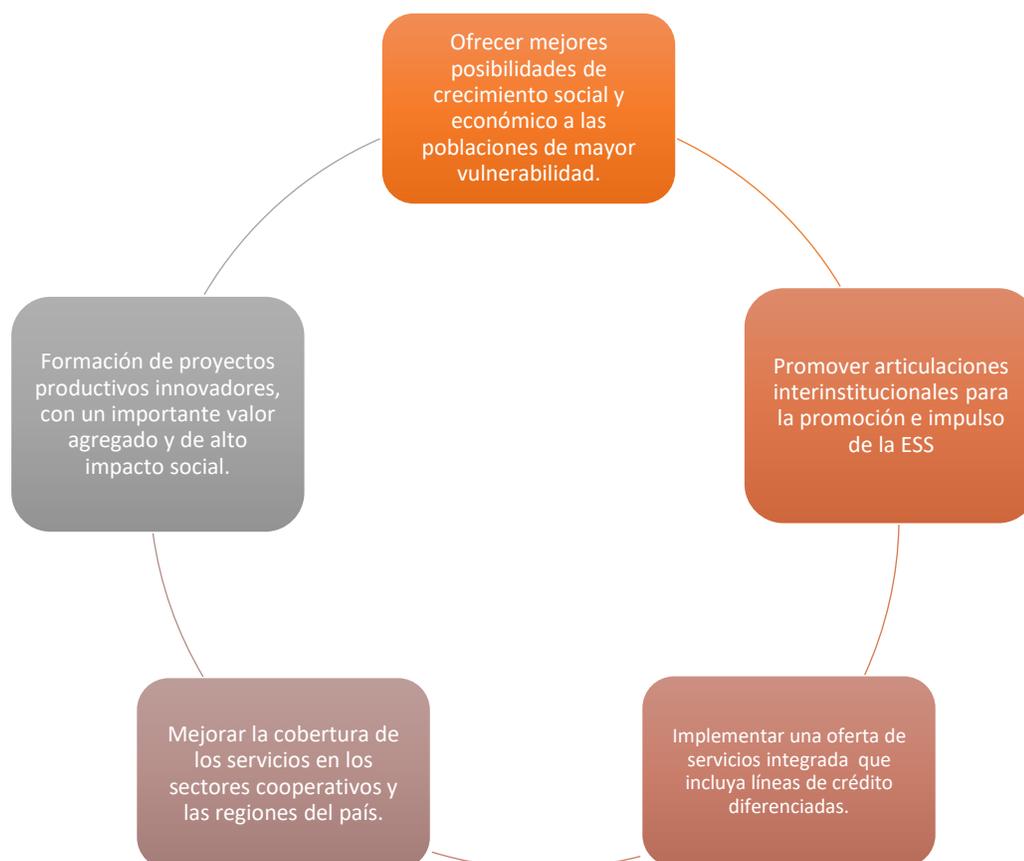
Figura 1. Lineamientos de política de la Junta Interventora



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2018.

Con respecto al panorama del entorno cooperativo y lo señalado anteriormente, se visualizan algunos de los retos que la institución debe de priorizar.

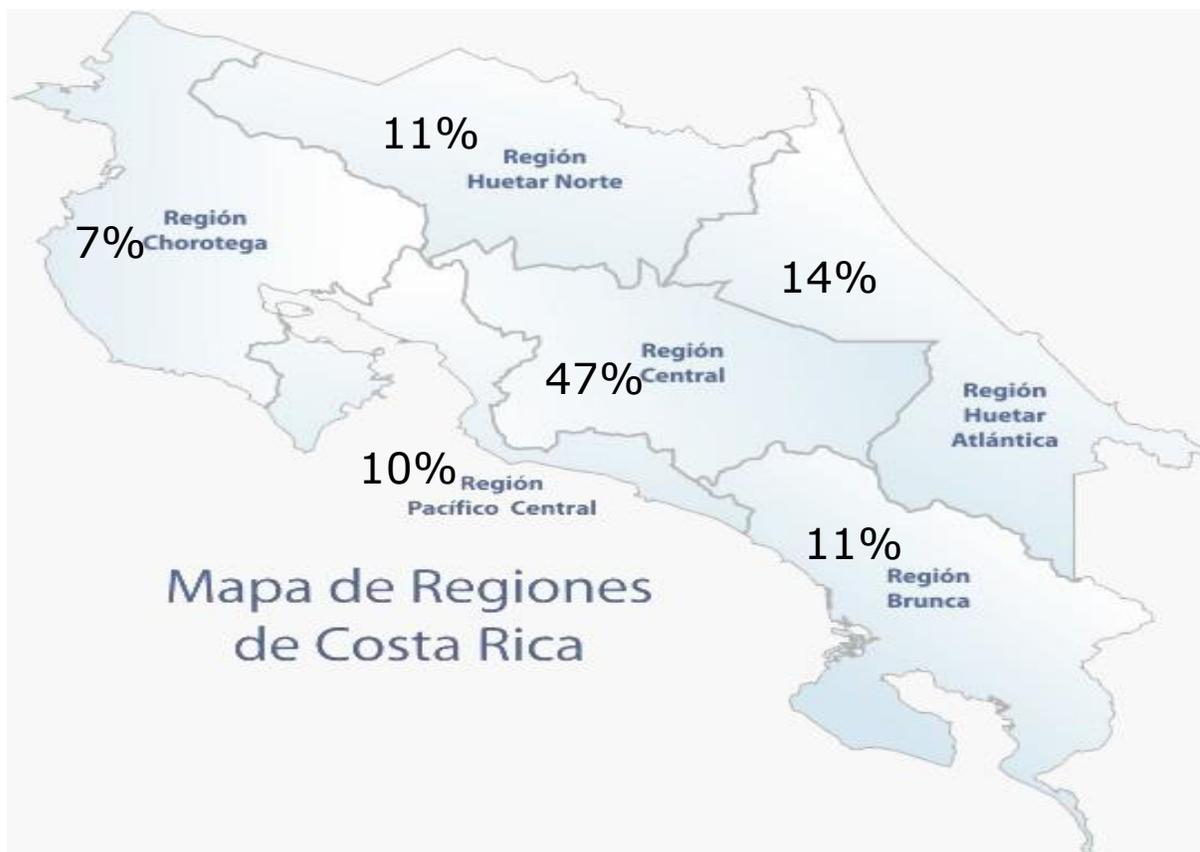
Figura 2. Panorama de los retos estratégicos del INFOCOOP, PEI 2019-2023



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2018.

Cuando se habla de cobertura en términos geográficos, surge un reto doble. Por una parte, mejorar los servicios actuales a las cooperativas vigentes es ya un desafío reiteradamente mencionado en los Foros Regionales; por otro lado, el reto de expandir el modelo para que sea una vía oportuna y pertinente para generar oportunidades productivas en zonas de menor desarrollo relativo. El fomento del modelo y el fomento de las cooperativas son entonces una doble hélice del modelo de fomento del INFOCOOP. A continuación, se puede ver la distribución de las cooperativas activas según Región de Planificación. Como en otros aspectos de carácter nacional, esta sigue la misma tendencia de concentración en una de las regiones, la Región Central.

Figura 3 Distribución de cooperativas en el país por Región de Planificación



Elaboración Desarrollo Estratégico, 2018

El mapa anterior permite ver cuál es la presencia de cooperativas por Región de Planificación. Casi la mitad de ellas están en la Región Central, con una débil presencia en el resto de las regiones. Excepto la concentración antes señalada no hay otra significativa, el resto se distribuyen de una manera más o menos similar, siendo la de menor presencia de cooperativas la Región Chorotega. Se sabe que la Región Central concentra, por ejemplo, los mayores niveles de industrialización (Estado de la Nación, 2018) y es una región con mayores oportunidades en general (MIDEPLAN, 2018). Revertir estas configuraciones socioeconómicas de los territorios, es una tarea compleja que, desde luego, requiere de esfuerzos interinstitucionales.

Parte de estos esfuerzos refieren a que, tanto las bases educativas y de habilidades empresariales deben converger con la capacidad organizativa de las personas, pues en conjunto son requisitos indispensables para hacer viable el impulso emprendedor de carácter asociativo. La creación de condiciones para generar este estímulo no es solo resorte del INFOCOOP, se requiere de articulaciones creativas y esfuerzos de varias instituciones para propiciarlas, de manera que en regiones con menor desarrollo relativo puedan emerger una mayor cantidad de proyectos cooperativos. Así también, completar la pinza de un fomento de doble hélice, supone articulaciones para también afectar a proyectos cooperativos en marcha y no solo los de nueva creación.

II PARTE. ASPECTOS SUSTANTIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

Marco Jurídico

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo es un ente descentralizado, creado mediante Ley 5185 de 20 de febrero de 1973, definido en el grado de Institución Autónoma a partir de la vigencia de la Ley 7053 de 7 de enero de 1986, que reformó entre otros, el artículo 154 de la Ley 4179 de 22 de agosto de 1968 y sus reformas, denominada "Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP"; naturaleza reconocida así por la Procuraduría General de la República mediante Dictamen C-176-2005 del 11 de mayo de 2005.

A partir del artículo 154 citado, se define al INFOCOOP como una institución con la finalidad de

"fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional."

Para llevar a cabo sus facultades y funciones, adicional a la Ley 4179 antes citada, el marco jurídico del Instituto se complementa con la Constitución Política (artículo 64), la Ley 6437 de Enseñanza Obligatoria del Cooperativismo, la Ley General de Administración Pública, Ley General de Control Interno, Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, Ley de la administración financiera de la República y presupuestos públicos, Ley de Contratación Administrativa, entre otras y los respectivos reglamentos de dichas leyes.

Pero, no solo habría que remitirse al marco normativo nacional, también corresponde considerar como parte del marco jurídico, por ejemplo, la Recomendación 193 de la OIT. "En ella se convoca a los Estados Miembros a la adopción de una legislación y una reglamentación específicas en materia de cooperativas, inspiradas en los valores y principios cooperativos." (Directriz N° 31-MTSS). Como Estado Miembro, Costa Rica suscribe esta Recomendación de manera oficial.

Además, es importante indicar que, el 28 de febrero del 2017, el INFOCOOP fue intervenido por el Gobierno de la República según decreto N°40214-MP-MTSS. Dicha intervención supone para el Instituto la atención de una serie de aspectos relevantes para mejorar de manera sustantiva su desempeño. Entre ellos, en el artículo 5° del citado artículo se señala específicamente lo referido al Plan Estratégico:

g) Formular el Plan Estratégico 2018-2022 con el fin de alinear los objetivos de la planificación institucional con la misión conferida por ley al INFOCOOP.

A la luz de este inciso g y, también, de los incisos h, i, y j la Comisión de Modernización y Planificación Estratégica de la Junta Interventora junto con su equipo de trabajo institucional ha impulsado el proceso de reestructuración para dar respuesta, de manera oportuna e integral, al mandato que recibe la Institución y está establecido, de manera extensa, en los artículos 155 y 157 de la Ley de Asociaciones Cooperativas (LAC), Ley 4179, a saber:

Artículo 155.- El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, tiene como finalidad: fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional.

Artículo 157.- Para el cumplimiento de sus propósitos el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo tendrá las siguientes funciones y atribuciones de carácter general:

- a) Promover la organización y desarrollo de toda clase de asociaciones cooperativas;*
- b) 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;*
- c) Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas;*

d) Conceder crédito a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, percibiendo por ello, como máximo, los tipos de interés autorizados por el Sistema Bancario Nacional;

e) Servir a las cooperativas y a los organismos integrativos como agente financiero y avalar cuando sea necesario y conveniente, los préstamos que aquellos contraten con entidades financieras nacionales o extranjeras;

f) 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;

g) Obtener empréstitos nacionales y extranjeros con instituciones públicas, y gestionar la participación económica de las entidades estatales que corresponda, para el mejor desarrollo del movimiento cooperativo nacional;

h) Participar como asociado de las entidades y los bancos cooperativos, cuando las circunstancias lo justifiquen, previo estudio de factibilidad que determine la importancia del proyecto, su alto impacto nacional o regional y su armonía con los objetivos del Instituto. Podrá participar bajo la modalidad de coinversión; para cada caso, la Junta Directiva fijará el lapso de la participación, su representación y condiciones, según el estudio técnico mencionado.

i) Promover la integración cooperativa tanto en el país como fuera de él, a fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo cooperativo a través de organismos superiores;

j) Recibir préstamos del Banco Central de Costa Rica y redescantar en éste documentos de crédito, ajustándose a los mismos requisitos que se aplican a los bancos comerciales para todas las operaciones;

- k) Realizar investigaciones en diferentes ramas cooperativas económicas y sociales tendientes a ir diseñando un eficiente sector cooperativo en la economía nacional;*
- l) 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;*
- m) Colaborar con la Oficina de Planificación en la elaboración de los planes de desarrollo nacional; asimismo con todas las instituciones públicas en los programas que promuevan a las cooperativas dentro del espíritu del artículo 1º de esta ley;*
- n) Servir como organismo consultivo nacional en materias relacionadas con la filosofía, doctrina y métodos cooperativistas;*
- ñ) Evacuar las consultas ordenadas por la Constitución Política sobre proyectos de ley, que guarden relación con las asociaciones cooperativas;*
- o) 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;*
- p) Solicitar y recibir informes estadísticos u otros datos sobre la marcha de cualquier cooperativa;*
- q) Ejercer todas las demás funciones, facultades y deberes que le corresponden de acuerdo con esta ley y la naturaleza de su finalidad; y*
- r) El INFOCOOP, en materia de servicios a cooperativas primarias que formen parte de organismos de segundo grado deberá coordinar con estos lo relativo a dichos servicios.*
- s) Otorgar recursos en administración mediante fideicomiso, para fines de financiamiento, a las entidades cooperativas controladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, los bancos*

cooperativos y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. La Junta Directiva tendrá la responsabilidad de orientar los fideicomisos definiendo las políticas, los procedimientos y las tasas de interés que serán ejecutados por las entidades fiduciarias, para lograr la mayor eficiencia en el uso de los recursos y su seguridad. En todo caso, deberá designarse el comité especial previsto en el inciso 7) del artículo 116, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644, de 26 de setiembre de 1953 y sus reformas.

t) Participar, como representante del Estado costarricense, en convenios internacionales sobre materia cooperativa y efectuar los aportes correspondientes de contrapartida, incluso a nombre del Estado costarricense, cuando lo justifique el análisis técnico que se realice para estos efectos. La Junta Directiva deberá garantizar que los recursos y beneficios que se obtengan de estos convenios se distribuyan, de la manera más equitativa posible, entre las entidades cooperativas, garantizando su participación amplia y efectiva. El representante del Estado costarricense será, en todo caso, el Ministro de Trabajo y Seguridad Social o su representante.

Amparado a lo que establece el artículo 156 de la LAC, es potestad de la Junta Directiva determinar la estructura orgánica bajo la cual funcionará la institución para cumplir las funciones descritas arriba:

*Artículo 156.- Con miras a realizar los objetivos descritos en el artículo anterior, **el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo funcionará como institución de desarrollo cooperativo, orgánicamente estructurado en la forma en que la Junta Directiva lo disponga. [...]***

De igual forma, en este mismo artículo se menciona que para el cumplimiento de sus funciones, el INFOCOOP "no estará sujeto a las disposiciones que sobre política presupuestaria se establecen en los artículos 21, 23 y 24 de la Ley N. °8131, de 18 de setiembre de 2001. Dichas excepciones no comprenden los aspectos relacionados con la supervisión y regulación en materia

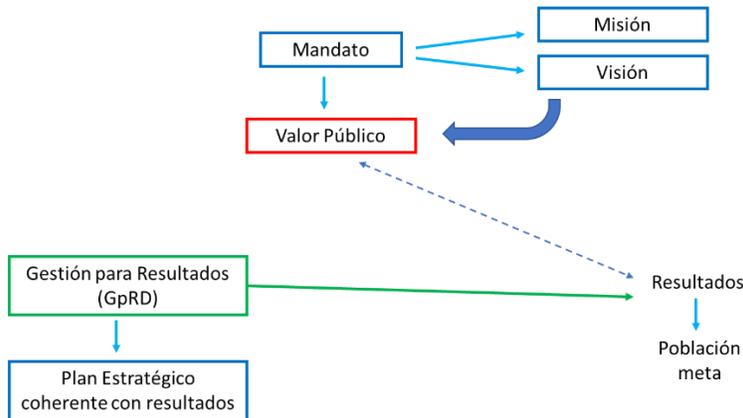
de empleo, salarios y directrices presupuestarias formuladas por el Poder Ejecutivo o la Autoridad Presupuestaria”.

Además, se amplía la intervención por segunda vez mediante Decreto Ejecutivo N°41189-MP-MTSS. En esta nueva prórroga, por una parte, se nombra a los miembros de la Junta Interventora para el periodo comprendido entre el 28 de junio de 2018 al 28 de junio de 2019 y, por otra, se agrega en el artículo 3° lo siguiente: “realizar una investigación forense sobre el trabajo de las comisiones liquidadores de cooperativas durante los últimos veinte años, así como fijar como prioritarios y de tramite expedito los procesos de contratación administrativa vinculados con la intervención.”

Marco Conceptual

El INFOCOOP es una entidad pública de fomento y desarrollo social, que requiere una nueva perspectiva que le permita replantearse en un contexto de grandes desafíos globales y nacionales. Una primera cuestión lleva a preguntarse por el mandato de ley, no para cambiarlo, desde luego, sino para cuestionar si su lectura no debiera revisarse para hacer los énfasis que en este momento corresponda. Todo esto, con el único fin de cumplir cabalmente con dicho mandato, en un contexto que naturalmente tiene sus propios desafíos y oportunidades. El INFOCOOP, como una institución pública, no puede limitarse a ofrecer servicios de fomento, de financiamiento, asistencia técnica, supervisión, apoyo y divulgación a las cooperativas. Es necesario explicitar, incluso de manera transparente, los resultados alcanzados en la población meta. Se hace necesario transitar hacia una perspectiva de gestión centrada en los efectos concretos que producen los servicios ofrecidos en el conjunto de la población a la que se desea alcanzar.

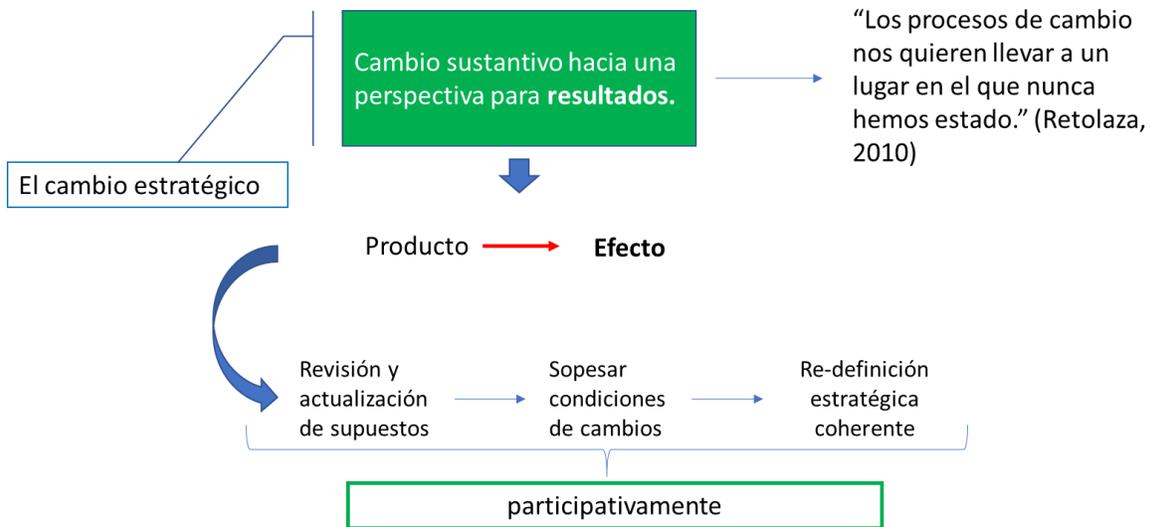
Esquema 2. Marco conceptual



Elaborado por el Departamento Desarrollo Estratégico, 2018

Para ello, es importante visualizar este nuevo concepto desde la teoría del cambio (TdC), la cual se ilustra a continuación:

Esquema 3. Teoría del Cambio (TdC) y PEI 2019-2023



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2018.

En el esquema anterior se visualizan al menos 3 puntos importantes: Revisión y actualización de supuestos, la consideración de condiciones de cambios y la redefinición estratégica. Con respecto al primer punto, este tiene que ver con:

- Razón de ser y visión institucional.
- Sobre la efectividad de la atención institucional.
- Alcance de la atención: geográfica y del número de cooperativas.
- Pertinencia de la oferta de productos como una propuesta integral de fomento.
- Acceso democrático al crédito.

En el segundo punto, es importante tener claro el entorno económico nacional, en particular en lo que se refiere al cooperativismo. Así como la dependencia de las fuentes actuales de financiamiento institucional, desafíos económicos globales, exigencia de una acción pública eficiente y transparente. Resulta muy importante lo referido a la presión fiscal y los retos estructurales del país que, por su natural conexión, se trasladan a las cooperativas: dificultad para generar empleo, desigualdad y pobreza.

El último punto que señala el Esquema 2 es respecto a la re-definición estratégica coherente con los *Ejes Estratégicos* como líneas maestras avocadas al fomento integral de las cooperativas en sus nuevos contextos sociales y económicos. Sobre estos, vale indicar que no se deben ver como una jerarquía, sino desde una perspectiva integrada y dinámica. Así entendida, la vitalidad cooperativa, por ejemplo, juega un *rol central no jerárquico*, en el tanto ressignifica y da sentido a los demás ejes, pues estos se deben comprender en contextos empresariales asociativos, que son los propios de las cooperativas.

Figura 1. Ejes estratégicos 2019-2023



Elaboración propia, Desarrollo Estratégico 2018

Otro aspecto importante, con respecto a los ejes estratégicos, es que ellos y, en general, la planificación estratégica, deben considerar como razón de ser las necesidades y expectativas de las personas destinatarias de la Institución (valor público y gestión para resultados). Entendiendo, desde luego, que estas necesidades y expectativas se enmarcan en contextos sociales y económicos que demandan un cierto modo de dirigir la acción institucional, de modo que permita lograr los objetivos planteados en términos de esa o esas poblaciones sin dejar de lado las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece.

En concordancia con lo anterior, es necesario asumir los retos de acuerdo a los efectos que se busca generar en el conjunto de las poblaciones a las que se desea alcanzar y, para ello, se han abierto, espacios necesarios (Foros Regionales celebrados durante 2017) para dialogar y construir lineamientos estratégicos que respondan a las necesidades de las personas cooperativistas, y así lograr mejores condiciones de vida a través del fomento integral y oportuno de las cooperativas, en especial de aquellas ubicadas en zonas de menor desarrollo relativo, a fin de realizar una verdadera promoción del hombre y la

mujer costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional, tal como indica el espíritu del mandato de ley que funda y da sentido al INFOCOOP.

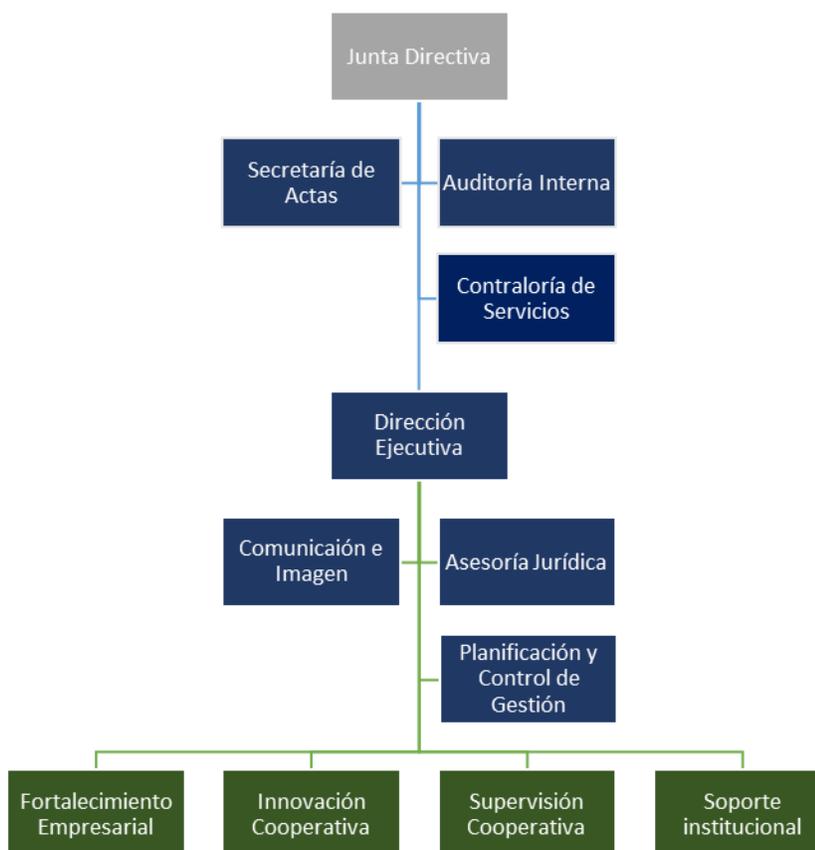
Para poder cumplir lo anterior, el INFOCOOP estructura su accionar mediante dos programas cooperativos, a saber³:

1. En el programa administrativo, en el que se enmarcan todas las funciones de las áreas de apoyo institucionales, además esta área brinda soporte integral a los programas sustantivos.
2. En el programa de desarrollo cooperativo se encuentran las actividades sustantivas del INFOCOOP, a saber: Promoción, Educación y Capacitación, Asistencia Técnica, Supervisión Cooperativa y Financiamiento del cooperativismo. Por lo menos estas han sido las tradicionales. Parte de los cambios que se busca generar con el proceso de modernización del Instituto y del presente Plan Estratégico, es justamente rescatar la integralidad de la propuesta de fomento que, como se veía en el Artículo 155 de la LAC, es tan amplia que se extiende a actividades como la investigación, por ejemplo.

Por otra parte, el organigrama institucional, muestra la distribución de las distintas dependencias y sus relaciones directas e indirectas entre unidades. Cabe destacar que el organigrama del INFOCOOP ha sido mejorado sustancialmente como parte integral del proceso de modernización. Se espera que la nueva estructura orgánica responda de manera más oportuna y dinámica a las demandas del sector cooperativo. A continuación, se presenta el nuevo organigrama propuesto, ya aprobado por MIDEPLAN (DM-221-2018) y que se estará implementando en el primer cuatrimestre de 2019.

³ Más abajo se podrá ver en detalle, el Mapa de Procesos desde el que se concretarán estos programas en la nueva estructura de la Institución.

Figura 4. Nuevo organigrama aprobado en 2018.



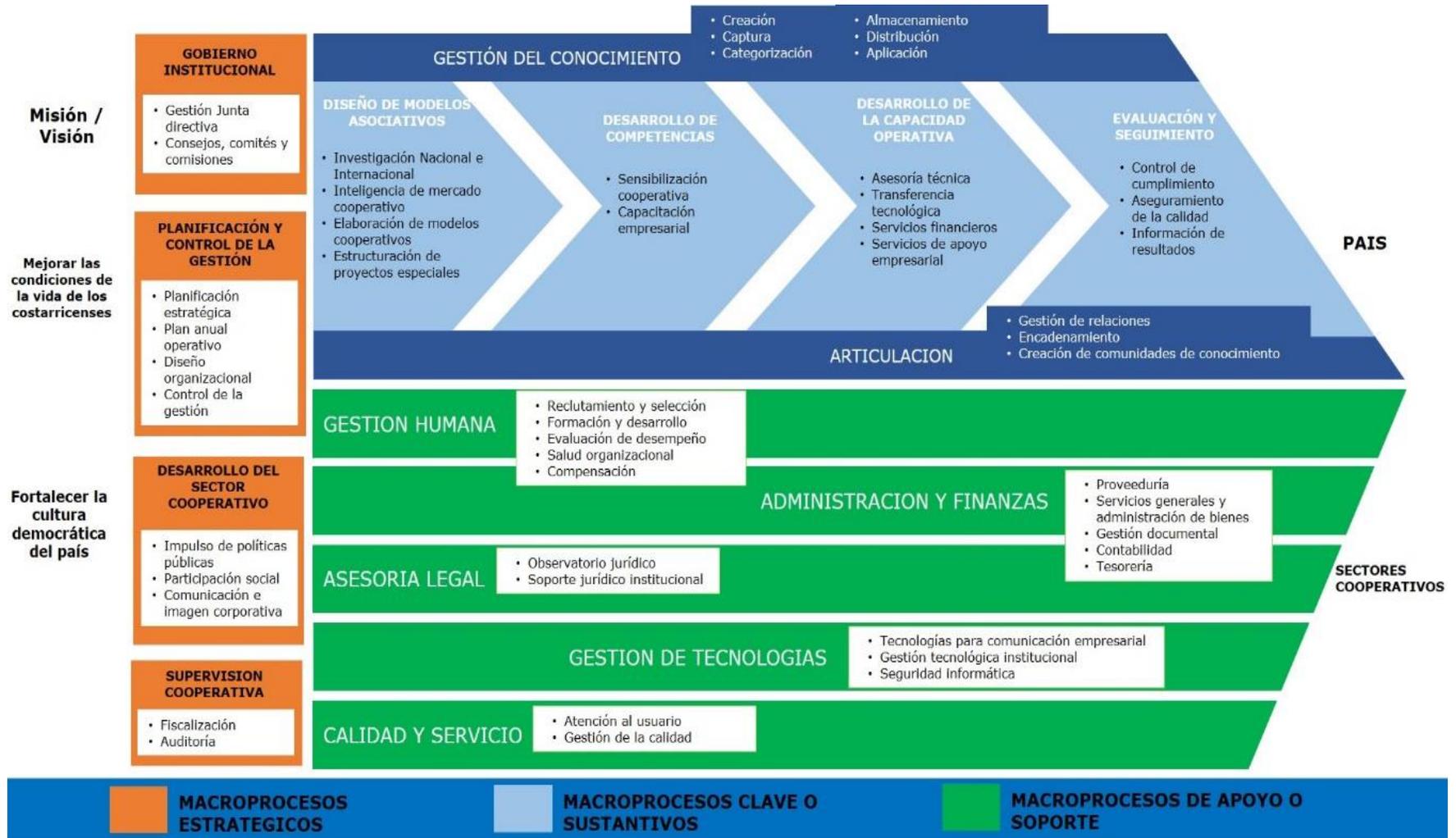
Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2018.

Como se puede notar, las áreas de fortalecimiento empresarial, Innovación Cooperativa y Supervisión Cooperativa, contendrían las áreas sustantivas propias del llamado *macroproceso sustantivo*, mientras que, en el área administrativa, estaría contenida en la parte de soporte institucional mientras que, en las otras áreas de apoyo que se pueden ver en los niveles superiores del organigrama, corresponden al *macroproceso de apoyo*. Hay en esta estructura organizacional elementos de gran relevancia estratégica, pues expresan un cierto modo de organizar los componentes del Instituto para procurar objetivos como: generar una oferta integrada y pertinente de los servicios del Instituto, responder a los requerimientos de las cooperativas en cuanto a pertinencia y forma de entregar los servicios, así como superar el desbalance entre programas

institucionales, dando más peso al área sustantiva versus a la administrativa en cuanto a número de funcionarios y funcionarias.

Para completar el organigrama y visualizar una imagen más dinámica de la disposición e interacción entre las unidades institucionales en el nuevo contexto organizacional, se presenta a continuación el llamado “Mapa de Procesos”. De este modo se puede tener una idea más completa y próxima a la realidad del giro que se busca, no solo con la modernización sino con la base operativa que sostendrá esta propuesta estratégica y que para los efectos es de vital importancia.

Figura 5. Mapa de Procesos INFOCOOP



Fuente: TATUM GLOBAL CONSULTING CENTROAMÉRICA para INFOCOOP, 2018.

A continuación, se presenta una tabla que precisa los respectivos ámbitos de acción de cada *macroproceso* y sus componentes organizacionales.

Tabla 2. Macroprocesos estratégicos

| Macroprocesos | Ámbito de acción |
|--|---|
| Gobierno Institucional | Relativo a la dirección de la institución y la gestión de los distintos consejos, comités y comisiones adscritas a la Junta Directiva de INFOCOOP. |
| Planificación y control de la gestión | Abarca la definición y seguimiento del cumplimiento del marco estratégico, objetivos, metas, y plan anual operativo. Cubre, también, el diseño de procesos y estructura, así como el control de la gestión y manejo del riesgo. |
| Desarrollo del sector cooperativo | Establece las distintas acciones de impulso, participación y comunicación del sector cooperativo. |
| Supervisión cooperativa | Se refiere al control y fiscalización de los avances de las distintas cooperativas en apego a normativas, políticas y directrices, con el cabal, eficaz, eficiente y transparente manejo de recursos conforme al ordenamiento jurídico aplicable. |

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico con base en datos de TATUM GLOBAL CONSULTING CENTROAMÉRICA, 2018.

Tabla 3. Macroproceso clave o sustantivo del INFOCOOP.

| Macroprocesos | Ámbito de acción |
|---|--|
| Diseño de modelos asociativos | Es el macroproceso que integra la función investigativa, recopilación y análisis de información, tendencias, innovaciones en el sector, y sobre estas bases generar modelos de articulación y gestión y gestionarlos mediante proyectos de implantación cooperativa. |
| Desarrollo de competencias | Comprende la gestión educativa de INFOCOOP, mediante la promoción del cooperativismo, fortalecimiento de la identidad y de las competencias de la dirigencia, equipos gerenciales y base asociativa. |
| Desarrollo de capacidad operativa | Se refiere al apoyo técnico, informático, financiero y empresarial que el INFOCOOP, debe brindar a su población objeto para una exitosa gestión. |
| Evaluación y Seguimiento | Es el control y seguimiento de la implantación de las distintas iniciativas que el INFOCOOP, ha gestionado con las cooperativas, para lograr una implantación efectiva, con calidad, y generando resultados favorables. |
| Proceso transversal de Gestión de Conocimiento | Abarca la identificación, almacenaje, puesta a disposición y evaluación del conocimiento de la institución y del Sector Cooperativo. |
| Proceso transversal de Articulación | Relaciona los distintos actores cooperativos con el objetivo de fortalecer el sector mediante el apoyo mutuo a través de acciones complementarias o intercambio de conocimiento. |

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico con base en datos de TATUM GLOBAL CONSULTING CENTROAMÉRICA, 2018.

Tabla 4. Macroprocesos de apoyo del INFOCOOP.

| Macroprocesos | Ámbito de acción |
|----------------------------------|---|
| Gestión Humana | Incluye los procesos relacionados con la gestión de colaboradores (administrativos, evaluación, soporte, capacitación, etc.) |
| Administración y finanzas | Abarca los procesos de soporte y control financiero, adquisiciones, infraestructura, servicios internos. |
| Asesoría Legal | Cubre las necesidades de análisis y conocimiento legal, además de la investigación continua de la dinámica legal nacional e internacional para el fortalecimiento de la institución |
| Gestión de Tecnologías | Incorpora el soporte tecnológico a los procesos clave y de apoyo. |
| Calidad y servicio | Integra el control de la gestión operativa y de atención al cliente. |

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico con base en datos de TATUM GLOBAL CONSULTING CENTROAMÉRICA, 2018.

Misión y visión institucionales

A continuación, se presentan la misión y la visión institucionales. En ellas se intenta plasmar, muy brevemente, elementos imprescindibles tanto de la acción institucional que se busca en este momento clave para el INFOCOOP, como de la aspiración, como meta deseable, hacia la cual se desea transitar. No se trata, como se verá, de una aspiración auto-referenciada, sino pensada en términos del sector cooperativo en el contexto nacional.

Por su parte, la razón de ser se refiere al rol de promoción integral del desarrollo que las cooperativas son capaces de generar en los territorios; le corresponde al INFOCOOP potenciar esa capacidad de incidencia, no generarla. Es cierto que al Instituto no le pertenece este potencial de incidencia, pues es una condición virtuosa que es propia de las cooperativas, a pesar de ello, sí le corresponde comprenderlo para incidir sobre él desde una visión integral de fomento como la que se ha venido mencionando.

La propuesta a continuación contiene el trabajo de intercambio de ideas de un pequeño equipo encargado de reflexionar y proponer una primera versión de la misión y visión institucional, la cual fue oportunamente validada y retroalimentada por el equipo gerencial de la institución. En este sentido es una construcción colectiva, pero lo es también porque recoge las apreciaciones surgidas del proceso de diagnóstico de la Institución, iniciado en mayo de 2017, así como de lineamientos dictados en diferentes momentos por parte de la Junta Interventora y en particular por la Comisión de Modernización que ha dado seguimiento cercano a la elaboración de este Plan Estratégico, tanto la actual como la que acabó funciones en junio de 2018.

MISIÓN

Potenciar el protagonismo social, económico y ambiental de las empresas cooperativas como agentes dinamizadores de los territorios.

VISIÓN

Asociaciones cooperativas consolidadas como protagonista de la transformación asociativa-empresarial y ambiental de Costa Rica.

ÉTICA Y VALORES

Desde la perspectiva actual del Instituto, es fundamental captar y comprender el dinamismo propio de las dimensiones social y económica, que de manera inseparable configuran el fenómeno cooperativo como uno particular. El surgimiento de nuevas tendencias y posibilidades científicas y técnicas no solo supone un mundo de posibilidades y desafíos a nivel productivo, también otros de carácter social y desde luego ético-axiológico también.

Se entiende que, el mandato original de la institución, aunque sea el mismo, se va realizando en condiciones cambiantes. La cuestión, entonces, reside en saber responder desde una gestión no solo técnicamente sólida sino también fundada en unos valores coherentes con el fin último de la institución, con su razón de ser, a saber: la promoción de las personas en sus dimensiones social, económica y política.

A continuación, se presentan aquellos valores destacados por los funcionarios y funcionarias del INFOCOOP como esenciales para la institución. Se trata de una perspectiva considerada como esencial para que, tanto la acción institucional hacia afuera como la dinámica interna, tengan un sólido sustento ético, el cual debe entenderse dinámico y capaz de hacer una lectura oportuna de las situaciones dinámicas y no de hechos o estructuras fijas.

La ética, en este contexto, se debiera entender como una forma virtuosa de posicionarse frente a situaciones y relaciones propias de la búsqueda institucional por cumplir sus objetivos. Finalmente, es pertinente recordar que los valores solo funcionan como elementos integrados, no solo culturalmente sino también como sustento de una visión y acción organizacional integradas.

Figura 6. Valores institucionales con visión dinámica



Elaborado por Desarrollo Estratégico a partir de insumos generados en "Talleres de Modernización", INFOCOOP, 2018.

Definición de Valor Público

Para el INFOCOOP, la propuesta de Valor Público radica en *mejorar el desempeño social y empresarial de las empresas cooperativas en Costa Rica*. Esta definición, tal como propone, apunta no solo a reconocer los servicios que ofrece el Instituto para lograr este fortalecimiento sino, también, el efecto que dichos servicios generan en la población meta, o sea, en las cooperativas y en las poblaciones potencialmente cooperativizables. Se considera que, al contar con empresas cooperativas fortalecidas en su dimensión social y económica, se potencia, además, las capacidades que estas poseen para propiciar mejores condiciones de vida en los territorios.

Productos institucionales

El producto primario que ofrece el INFOCOOP es el fomento integral cooperativo. Este se realiza mediante productos específicos o sub-productos, a saber: fomento, promoción, asistencia técnica, supervisión, investigación, financiamiento, educación y divulgación, fundamentalmente. Así ha sido tradicionalmente, pero, en el nuevo contexto de modernización se incorpora una visión sistémica que integra funcionalmente los servicios desde una perspectiva orgánica. De este modo, se busca superar una oferta desarticulada por una holística que potencie cada sub-producto bajo un esquema más amplio, precisamente de fomento integral cooperativo. El cual, además, comprende una doble dimensión: fomento de las cooperativas y, segundo, del modelo cooperativo.

*IMAGEN OBJETIVO***EJE**

Transición hacia un modelo de fomento integral y pertinente del cooperativismo y las cooperativas en todo el país.

¿Qué?

Dotar a las empresas cooperativas de las capacidades requeridas para asumir los retos sociales y económicos, de manera que logren profundizar sus efectos e impactos en los territorios.

¿Cómo?

- Fortalecimiento y mejora de actuales productos financieros
- Nuevos y pertinentes productos económicos con acceso diferenciado.
- Acciones formativas para constituir y fortalecer proyectos cooperativos.
- Creación de una aceleradora empresarial cooperativa.
- Mediante acompañamiento para facilitar el acceso a fuentes de financiamiento alternativas.
- Canalizando transferencia tecnológica desde instituciones especializadas hacia las cooperativas.
- Divulgando de experiencias exitosas del cooperativismo especialmente dirigido a la población joven.
- Promocionando la mayor participación de las mujeres en las cooperativas y sus órganos directivos.
- Potenciando procesos de transformación social y empresarial en las cooperativas a través de la canalización de recursos del SBD (y otras fuentes) para innovación.
- Generación de espacios de intercambio de información y de transferencia de conocimiento sobre cooperativismo y procesos productivos entre población cooperativizada y no cooperativizada.

Resultado

- Mayor cobertura en la atención financiera y técnica de las cooperativas, tanto geográficamente como por sector cooperativo.
- Desconcentración de la cartera crediticia.
- Población prioritaria iniciando proyectos productivos cooperativos
- Empresas cooperativas de reciente creación apoyadas para su potenciamiento inicial.
- Cooperativas con acceso a fuentes de financiamiento diversificadas para propiciar proyecto de alto impacto social.
- Transformaciones en el desempeño y competitividad de las empresas cooperativas por medio de valor agregado e innovación.
- Diversificación y ampliación de espacios del asociativismo como base para la promoción de la forma de organización cooperativa.
- Disminución de brechas de género en las cooperativas y en el movimiento cooperativo.
- Las cooperativas logran mejorar procesos empresariales e incrementar sus capacidades para generar impacto social.
- Conocimiento y experiencias sobre cooperativismo fluyendo hacia espacios con potencial cooperativista.

Alineamiento y compromisos con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 (PND)

El objetivo nacional planteado refiere, de manera muy clara, a la inclusión económica con aterrizaje en aspectos estructurales como la pobreza, desigualdad y empleo. Tres elementos ya mencionados en la primera parte de este Plan Estratégico. El objetivo nacional está dado de la siguiente manera: "Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad". Además de este punto de llegada, el PND establece *áreas estratégicas de articulación*, siete en total. Dos de ellas vienen a converger de manera directa con los ejes estratégicos propuestos en este Plan y con los retos estratégicos antes mencionados (ver figura correspondiente). A continuación, se pueden ver de manera más clara.

Esquema 4. Áreas y niveles de convergencia entre el PND y componentes estratégicos institucionales.



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2018.

Esto supone una convergencia que se origina de la lectura que se ha hecho a partir del proceso diagnóstico realizado por el INFOCOOP desde el año 2017 y que, junto a los aportes de la Junta Interventora, han dado forma tanto al PEI que se presenta como al proyecto de modernización en su conjunto. Lo anterior no es casual, sino que responde a condiciones presentes en el entorno nacional que también percibe el sector cooperativo y ante las cuales se debe generar una propuesta coherente en términos de innovación, valor agregado y cobertura sectorial y regional, al menos. Desde luego que, estos alcances requieren unas ciertas condiciones institucionales que los puedan promover desde adentro, de manera que la acción institucional resulte acorde con el logro de estos.

Los compromisos específicos en el PND-IP 2019-2022 para el INFOCOOP

Tabla 5. Los compromisos específicos en el PND-IP 2019-2022 para el INFOCOOP

| Intervenciones estratégicas | Objetivo | Indicadores | Línea base | Meta período | Presupuesto | Responsables |
|---|---|---|--------------------|--------------|--|----------------------------------|
| Programa de Economía Social Solidaria. | Fortalecer las organizaciones de la Economía Social y Solidaria mediante capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar la productividad, según el modelo asociativo inclusivo con enfoque de derechos humanos. | Número de organizaciones de la ESS que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento. | 2017 no disponible | 2019: 70 | INFOCOP- Código de programa: 520 Programa cooperativo. Recursos: 6144.51 millones. | INFOCOOP, Dirección Ejecutivo |
| | | | | 2020: 85 | | |
| | | | | 2021: 100 | | |
| | | | | 2022: 120 | | |

Fuente: Desarrollo Estratégico-Talleres de trabajo convocado por el Ministerio de Trabajo, mediante oficio MTSS-DMR-OF-1019-2018-.

Poblaciones y sectores prioritarios

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, establecida en 2015 por 193 países incluido Costa Rica, tiene 6 principios básicos y el primero de ellos es “no dejar a nadie atrás” (PNUD, p. 11, 2017). Esto refiere a la necesidad de hacer visibles realidades complejas a lo interno de los países, las cuales suponen un desarrollo desigual que afecta de manera diferenciada y más fuerte a unas poblaciones que a otras. Por esta razón, vale indicar, dentro de este Plan Estratégico, a aquellas poblaciones que resultan prioritarias, y por lo tanto, estratégicamente relevantes para el INFOCOOP en los próximos cinco años.

Dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, el PNUD resalta a cinco poblaciones excluidas en el caso costarricense:

- Pueblos indígenas.
- Población afrodescendiente.
- Personas con discapacidad.
- Población LGTBIQ
- Mujeres

Pero, además, conviene agregar a sectores que resultan prioritarios en el contexto actual del país y del INCOFOCOOP: jóvenes, migrantes, campesinos y agricultores.

Figura 2. Poblaciones prioritarias de atención.



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2019.

Sobre las tres primeras poblaciones, reconoce el PNUD, que son poblaciones a las que les afectan "condiciones persistentes de desigualdad en el acceso y permanencia en la educación, la salud y el trabajo" (PNUD, 2017, p. 25), con las consecuencias que en términos de pobreza estas condiciones suponen. En cuanto a la población LGTBIQ, los estudios disponibles muestran alto índices de

discriminación, que devienen en la negación sistemática y múltiple de sus derechos (PNUD, 2017). En síntesis, se trata de una población que vive de manera muy directa la exclusión. Finalmente, las mujeres como grupo excluido es sin duda un grupo amplio y sobre el cual pesa una estructura de exclusión que, si se mezcla con alguno de los cuatro grupos anteriores, resulta incluso en condiciones profundas de exclusión que son difíciles de revertir y que, por ello, demandan acciones públicas desde diferentes flancos.

Los jóvenes, son también un grupo de importante atención. Hay evidencia, como muestra el Estado de la Nación, que los jóvenes de hoy enfrentan peores condiciones laborales que sus pares en décadas anteriores (2018). Pero, si además se piensa en jóvenes indígenas o con discapacidad u otra condición de exclusión adicional, se tienen frentes de demanda de servicios del Estado que requieren respuestas alternativas y creativas. En este sentido, la organización económica cooperativa, puede ser una salida viable y pertinente.

También, como un sector económico prioritario que se junta con los grupos antes mencionados, está el sector agrícola y agroindustrial. Se trata de un grupo que viene siendo tratado desde diferentes frentes de la acción política del actual Gobierno. Un ejemplo de esta atención son los mercados regionales. Sobre esta línea conviene continuar actuando, por ello resulta un sector de atención prioritaria para el quinquenio que se sigue. Está claro que las interrelaciones tejidas en torno a la actividad agrícola y agroindustrial fortalecen el desarrollo en los territorios y, por tanto, se vuelve una línea prioritaria para el INFOCOOP también.

Áreas prioritarias de acción e incidencia

Naturalmente, este PEI se enmarca en un entorno social, político y económico del país, pero también en el marco de aspiraciones globales. Por esta razón conviene reconocer las esferas de impacto que guían la Agenda 2030 y que marcan, para el país y para el conjunto de países firmantes, las pautas generales de acción e incidencia (PNUD, 2017):

- Las personas: poner fin a la pobreza y al hambre en todas sus formas y dimensiones, a la vez que procurar que todas las personas puedan realizar su potencial con dignidad.
- El planeta: proteger el planeta de la degradación, propiciando prácticas productivas y de consumo coherentes con este objetivo y en general, con la protección de la vida en todas sus formas y de las condiciones que la hacen posible.
- La prosperidad: procurar que todas las personas puedan disfrutar de una vida próspera y plena y, para ello, potenciar los medios sociales, económicos y políticos que lo permiten. En este sentido las cooperativas resultan como un instrumento propicio para crear condiciones materiales y de relaciones que apunten en la consecución de estos objetivos.
- La paz: propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estén libres del temor y la violencia.

Atención articulada de las poblaciones y los sectores

El Consejo Presidencial de ESS constituido por la Administración Alvarado y del cual el INFOCOOP forma parte, tiene como fin: “La integración de este Consejo nos permite disponer de una instancia para articular y coordinar de manera oportuna y eficiente la política pública y apoyos institucionales destinados a las empresas de economía social solidaria” (Casa Presidencial, 2018). Esta instancia deviene en una vía necesaria para integrar acciones interinstitucionales y crear condiciones que potencien las acciones particulares de cada institución.

Para el INFOCOOP, este espacio de articulación es idóneo para poder encauzar su acción institucional particular en procura de atender efectivamente a las poblaciones prioritarias antes mencionadas. Según el artículo 155 de la Ley 4179, el INFOCOOP debe crear mejores condiciones de vida para “los habitantes de escasos recursos” pero, para alcanzar esto, su mediación material son las cooperativas y, concretamente, el fomento del cooperativismo (cooperativas y modelo cooperativo). De manera que, el Consejo Presidencial de Economía Social Solidaria, se proyecta como una instancia idónea para que el Instituto logre aprovechar vías de acción conjunta al lado de otras instituciones. Esto con

el fin de crear las condiciones idóneas para el emprendimiento asociativo, que refiere tanto a capacidades empresariales como de organización colectiva.

De manera que, para el INFOCOOP, la atención de poblaciones y sectores económico-prioritarios pasa por su capacidad de articulación con otras instituciones, sobre todo en cuanto a la creación de capacidades individuales y colectivas que son necesarias para desarrollar proyectos empresariales cooperativos de alto impacto social y económico en los territorios.

Análisis FODA

Este tipo de herramienta permite a la institución analizar la situación actual y la posición del INFOCOOP, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones estratégicas acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Aplicada la metodología con insumos del IICA, Estado de la Nación, Foros Regionales y consulta con los funcionarios, se logra conocer, por un lado, las fortalezas o puntos sobresalientes de la institución y, por otro, las debilidades o aquellos puntos que se debe atender para mejorar. A nivel externo, se identifican posibles oportunidades que se puedan aprovechar, pero, además, se identifican amenazas que puedan representar peligros reales o potenciales para el futuro del INFOCOOP.

Producto de los insumos generados desde las fuentes antes mencionadas, más el trabajo en “Talleres de Modernización” con funcionarios y funcionarias, más el proceso de discusión desarrollado con los equipos departamentales de la institución, se tuvieron los siguientes hallazgos:

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Personal con experiencia y conocimientos cooperativos.
- Institución con recursos para capacitar al personal y fortalecer las habilidades específicas referidas a la población meta.
- Presencia regional y sectorial desde los servicios de Asistencia Técnica y articulación desde COREDES en la ejecución de proyectos concretos a partir de las sesiones.
- Institución especializada en la promoción del emprendimiento cooperativo.
- Nueva estructura organizacional con servicios sustantivos integrados.
- Creación de una unidad departamental enfocada en innovación.
- Conocimiento del Sector Cooperativo.
- Disponibilidad de recursos para colocación (utilidades bancarias y SBD).
- Experiencia acumulada tras la materialización de riesgos sucedidos y detectados en la Institución.

DEBILIDADES

- Política de crédito inadecuada, crédito lento y seguimiento deficiente.
- Normativa, procedimientos y reglamentos que no se adaptan a las necesidades internas y externas del movimiento cooperativa.
- Rezago tecnológico en sistemas de información y control interno.
- Clima organizacional interno deteriorado.
- Control interno deficiente y falta de establecimiento de los principales riesgos institucionales (no existe una política clara de definición de riesgos de la institución).
- Presencia regional y sectorial poco visible.
- Esquemas desactualizados en la promoción del modelo cooperativo.
- Propuestas de promoción, educación y capacitación, asistencia técnica, financiamiento y supervisión cooperativa desfasadas de las necesidades específicas del público meta.
- Recuperación de la cartera crediticia ineficiente.
- No existe una articulación adecuada a lo interno de la institución (funcionamiento de la institución en islas).
- Dependencia con el MTSS para formalizar un trámite, por ejemplo, un crédito, o crear una cooperativa.
- Gobierno corporativo no ejecutado en la institución.

ANÁLISIS FODA

AMENAZAS

- Estabilidad de los ingresos provenientes de las utilidades bancarias.
- Situación fiscal del país, todavía sensible.
- Injerencia política y tráfico de influencias, antes que técnico.
- Directrices del gobierno (STAP) que limitan el incremento de plazas en la institución.
- Condonación de deudas que pongan en riesgo el patrimonio institucional.
- Pérdida de credibilidad y confianza en la institución.
- Poco interés de las cooperativas en los procesos de acercamiento del instituto, producto de los manejos políticos del INFOCOOP.
- Debilidad en el planteamiento de políticas, ya que el CONACOOOP es la encargada por Ley, y actualmente cuestionada por actos de corrupción.
- Desarticulación de responsabilidades entre cooperativas-INFOCOOP.

OPORTUNIDADES

- Servicio de calidad en las regiones y sectores más vulnerables de la economía social, a efectos de desarrollar programas con valor agregado en ellas.
- Potenciar la inclusión del modelo cooperativo en actividades rentables e innovadoras.
- Propiciar encadenamientos entre cooperativas, entidades públicas y privadas y de la economía social solidaria.
- Potencializar mecanismos económicos y financieros tanto nacional (por ejemplo, proyectos productivos apoyados desde el SBD), como internacional (por ejemplo, Banco Centroamericano de Integración Económica o el BID).
- Productos de crédito diferenciado por línea, sector, o región.
- Agilización de trámites internos y externos utilizando tecnología de punta para la atención en línea.
- Promover la transferencia tecnológica y de conocimiento entre cooperativas.
- Atención de población vulnerable (jóvenes, población con discapacidad, adultos mayores, indígenas y mujeres).
- Incentivar en la juventud el espíritu emprendedor cooperativo.
- Aplicar un nuevo código de gobierno en la institución (Gobierno Corporativo).
- Potencializar los Sistema de Alerta Temprana y Balance Social.
- Potenciar las alianzas con entes internacionales de reunión y representación de las cooperativas.
- Focalizar la atención regional de la institución, ya que no existe una ruta clara para operar.
- Potenciar convenios interinstitucionales.
- Articulación con las municipalidades el modelo cooperativo (expansión territorial a través de los gobiernos locales).
- Potenciar la participación en los Consejos Regionales con poder de decisión, que permita articular resultados y recursos.
- Replantear la efectividad en la atención regional y sectorial con resultados e impactos concretos.

Producto del análisis FODA llevado a cabo en INFOCOOP, uno de los principales objetivos de mediano y largo plazo del Plan Estratégico es superar, mediante la Modernización, las debilidades detectadas en los procesos y en el uso de los recursos institucionales. Sobre ello, habría que indicar que hay aspectos señalados que hacen ver unas condiciones estructurales que, junto a lineamientos estratégicos coherentes, deben cambiar en el corto plazo para superar, por ejemplo, la desarticulación de los servicios. Esto supone integrar y conectar procesos y potenciar los recursos utilizados en ellos. Es decir, hay que considerar que las diferentes estrategias que se puedan plantear han de estar integradas en el nuevo contexto organizacional de la institución. Esto requiere ser entendido de manera integral. No se trata solo de un nuevo organigrama como una creación cosmética, sino como el requisito para que la Institución pueda superar rezagos que, en buena medida, según los insumos generados, limitan la capacidad para ofrecer mejores servicios, más pertinentes y accesibles a las cooperativas de todo el país.

Por otra parte, las estrategias, especialmente en las áreas sustantivas, deben transitar hacia un nuevo enfoque de gestión para resultados (GpRD), centrado en la generación de valor público. Esto, además de ser novedoso para la Institución, supone un salto cualitativo importante y necesario de dar, pues bajo ese marco de gestión pública no es suficiente ofrecer productos y servicios. El giro consiste en que estos últimos no se ven como un fin en sí mismo, sino como mediaciones necesarias para alcanzar algún tipo de efecto en la población meta y hacia eso se debe apuntar. Desde luego que esta transición no es automática, pero se entiende que es necesaria, sobre todo en el contexto de un nuevo PEI y de un proceso de Modernización en curso.

Ejes y acciones estratégicas

Producto del ejercicio diagnóstico que se realizó, se han detectado aspectos clave que sugieren al menos *cuatro rutas estratégicas* en este momento para el INFOCOOP. Por una parte, es necesario *crear instrumentos económicos y financieros* diferenciados que respondan no solo a un tipo o grupo de cooperativas. La concentración de la cartera del INFOCOOP, es en definitiva un

indicador poco deseable, esta debe diversificarse y para ello se requieren, productos y acceso diferenciado a ellos. O sea, adaptar la oferta y el acceso a cooperativas con necesidades desiguales.

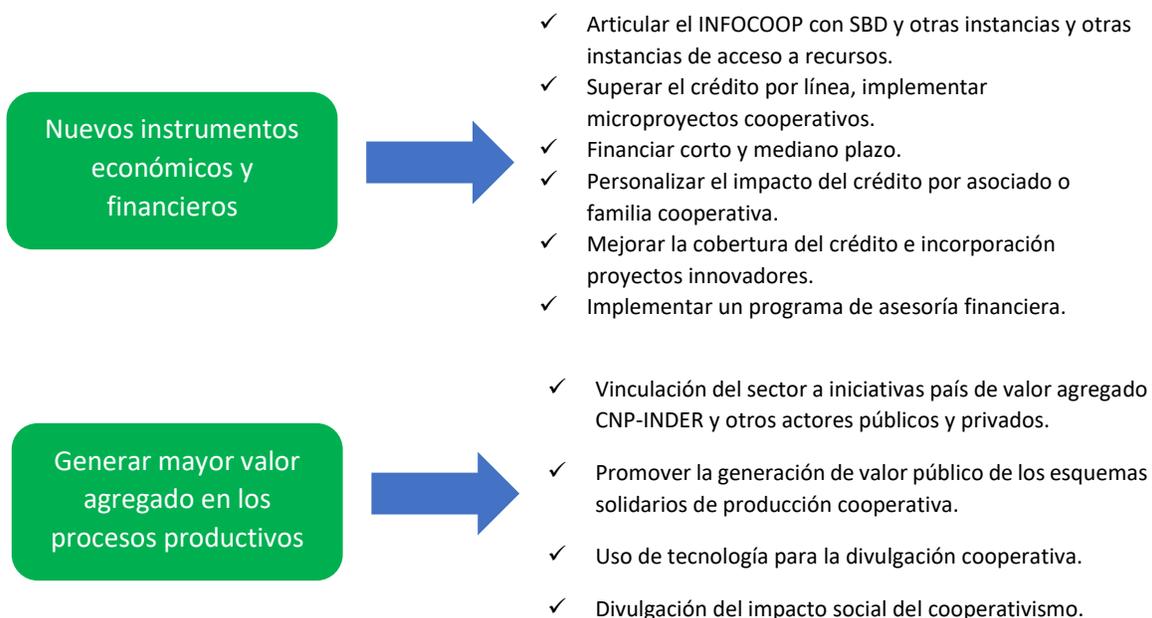
La competitividad supone otro aspecto fundamental. Tanto para las cooperativas como para cualquier tipo de empresa, es necesario contar con las capacidades que le permitan enfrentarse a condiciones que exigen un cierto grado de desarrollo de la gestión, así como de los productos o servicios. Pero, al hablar de competitividad de las empresas de la Economía Social y Solidara⁴, dentro de las que se encuentran las cooperativas, se hace referencia también a las competencias internas de las organizaciones. Estas deben entenderse en sentido amplio, no solo a competencias en sentido productivo, sino también del carácter asociativo propio de este tipo de forma de organización económica. Esta cualidad no es, ni mucho menos, un detalle menor, como se verá en el cuarto eje estratégico.

Por su parte, también se incluye un eje estratégico dirigido hacia *la generación de valor agregado*. Es indiscutible la necesidad de que los productos y la forma misma de brindar los servicios, posean elementos diferenciadores que provengan de particularidades añadidas mediante procesos creativos de innovación. A esto no se llega por alguna forma de voluntarismo de las empresas. Es necesario crear condiciones para que el conocimiento fluya entre cooperativas, así como entre cooperativas e instituciones especializadas. Es en este sentido que se busca crear condiciones estables para la innovación.

Finalmente, como un cuarto eje, se habla de vitalidad cooperativa. Se refiere este aspecto a aquellos elementos que dan su impronta particular al modelo cooperativo, tanto internamente como hacia afuera. La actividad productiva,

⁴ Este eje estratégico no debe entenderse como una extralimitación del mandato legal del INFOCOOP, en el tanto no supone una atención institucional a formas de organización fuera del ámbito de las asociaciones cooperativas. En este enunciado se apunta a cualidades de la forma de organización económica **asociativa** en general, la cual es propia también de las cooperativas. En todo caso, un fortalecimiento del sector de ESS en el país se puede interpretar como una oportunidad de fortalecimiento que se extrapola al sector específico cooperativo.

aunque supone procesos técnicos que deben ser planificados y ejecutados con el máximo rigor, hay también lo que se puede entender como contextos organizacionales. Estos no se pueden entender como un apéndice de lo técnico-productivo; importa también cómo está dada la propiedad y la toma de decisiones, que son aspectos que determinan otros propios del producto que se comercializa. Las cooperativas poseen unas cualidades propias sobre la propiedad, la toma de decisiones y la distribución del producto social, que devienen como una especie de valor agregado, que debe fortalecerse, pues puede potenciar tanto los procesos internos como la manera de proyectarse hacia afuera de las cooperativas.



ESTRATEGIA INFOCOOP 2019-2023

A continuación, se presentan los elementos concretos que dan forma a la Estrategia que el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo seguirá para el período 2019-2023. La propuesta responde al conjunto de insumos mencionados y desarrollados a lo largo del documento. El conjunto de estos tiene un respaldo no solo técnico sino también de legitimidad, en tanto se ha seguido una lógica participativa para su generación. Lo anterior, porque no solo se consultaron fuentes internas sino también externas (cooperativistas) a la Institución, las cuales han sido valoradas e integradas en las diferentes líneas estratégicas que se presentarán.

Punto de partida – punto de llegada y objetivo institucional

Es muy importante que el INFOCOOP pueda transitar de una oferta fragmentada y poco pertinente en sus servicios, a una que logre integrar de manera equilibrada el conjunto de elementos propios de un concepto de fomento integral. Además, que sea pertinente, es decir, que tenga una potente relación con las necesidades del quehacer y el entorno de las cooperativas. Desde esta propuesta de fomento integrado, el crédito es tan importante como la asistencia técnica o la investigación, pues la interacción de estos elementos es indispensable para responder adecuadamente a los desafíos que enfrentan las cooperativas. Naturalmente, la oferta de fomento debe estar a la altura de ellos.

El otro aspecto muy relevante, es lograr tener un efecto amplio de penetración en los sectores y regiones del país. Con esto se apunta a una democratización de los servicios en beneficio del mayor número posible de cooperativas. Y, finalmente, se aspira a un efecto directo en la generación de innovación y valor agregado en las cooperativas, para que puedan fortalecer sus procesos empresariales y de organización asociativa. En este sentido se habla de innovación propiamente cooperativa y de valor agregado asociado a las potencialidades que ofrece este modelo; todo esto con la certeza de que promover cooperativas fortalecidas empresarial y organizativamente es una punta de lanza para lograr efectos positivos en los territorios y en general en el

país. Esto nos lleva al establecimiento de un objetivo institucional coherente en esta línea.

Figura 3. Objetivo Institucional 2019-2023

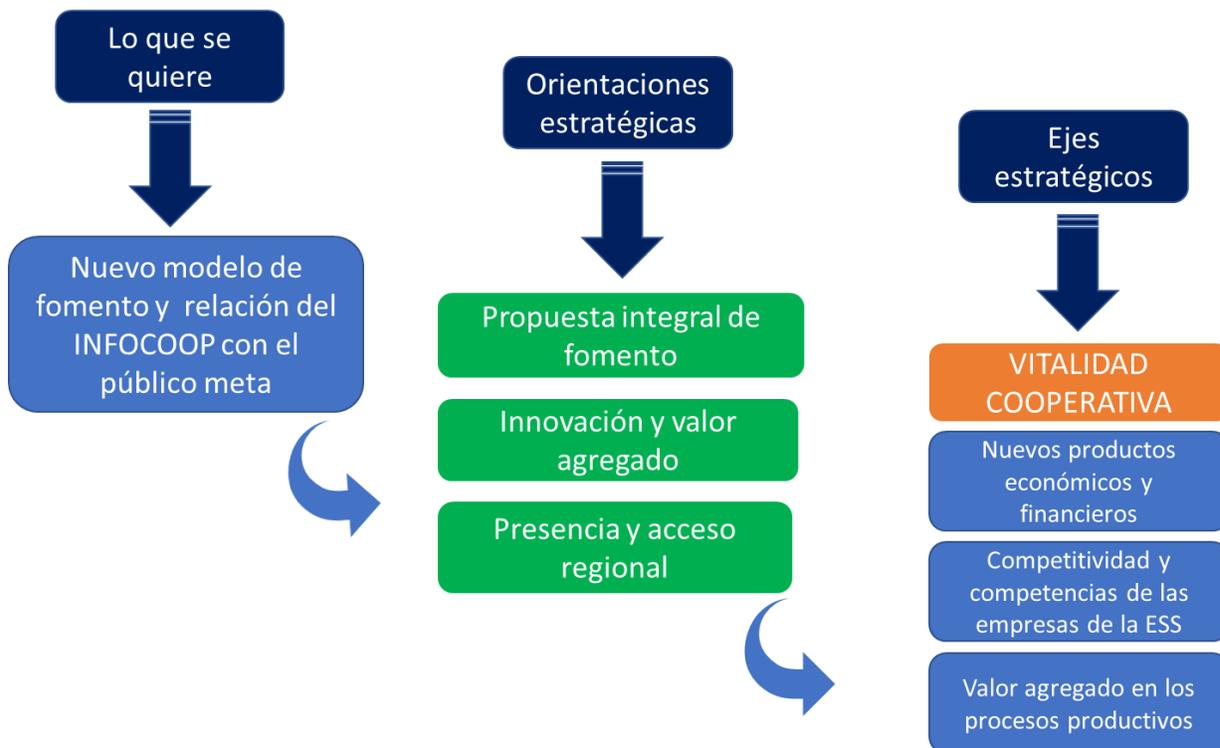


Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2019.

El objetivo institucional busca expresar el tránsito hacia un modelo de fomento integrado que supere una oferta fragmentada de los servicios y que, además de integrada, sea una oferta muy efectiva en cuanto a su capacidad de responder a las necesidades de las cooperativas; finalmente, que sea una oferta que sea accesible a las cooperativas o sectores potencialmente cooperativizables en todo el país. Con esto se busca propiciar servicios a las cooperativas que respondan auténticamente a las necesidades de ellas, para que sean capaces de potenciar innovadoramente no solo sus procesos productivos sino en general el modelo empresarial de carácter asociativo que les es propio. Incluso, al hablar de valor agregado no solo se debe entender como una cualidad productiva sino a la potenciación de esta desde la particularidad y riqueza del modelo cooperativo; la suma de todo permite entender el valor agregado desde la lógica productivo de un modelo de organización económica como la cooperativa.

A continuación, se desagregan estos elementos antes mencionados y se expresan, gráficamente, para comprender mejor el panorama en un sentido amplio, así como su naturaleza de construcción progresiva y coherente.

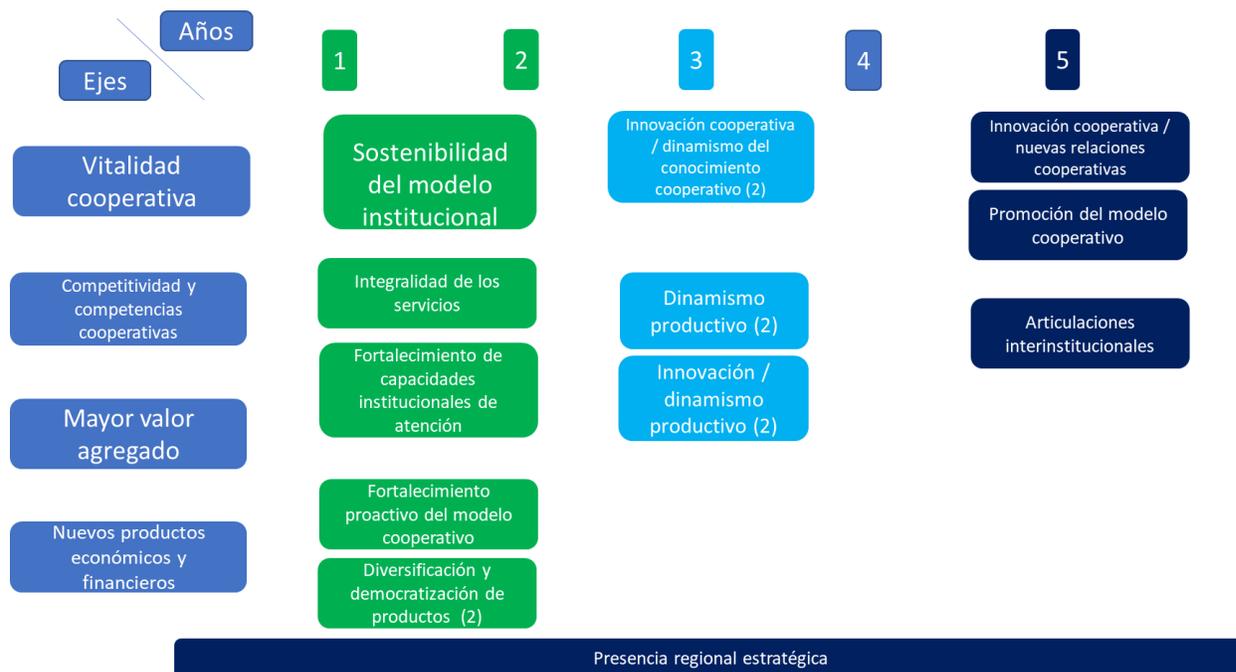
Figura 4. Horizonte de llegada, orientaciones y ejes estratégicos.



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2019.

Seguidamente, se podrán ver las líneas estratégicas generales según sus ubicaciones respecto a los ejes estratégicos y, además, en su contexto temporal. Estas líneas generales suponen tipologías más o menos amplias que, a su vez, están compuestas de líneas estratégica específicas, así llamadas para los efectos concretos de esta propuesta. Estas últimas se presentarán posteriormente, según cada área, sustantiva y de apoyo institucional y unidad departamental encargada. Por lo pronto, la figura que se presenta permite tener un panorama general de estas líneas generales, tanto para visualizar el derrotero estratégico que se seguirá, así como el marco general que lo determina.

Figura 5. Líneas estratégicas generales según eje estratégico y su secuencia temporal.



Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2019.

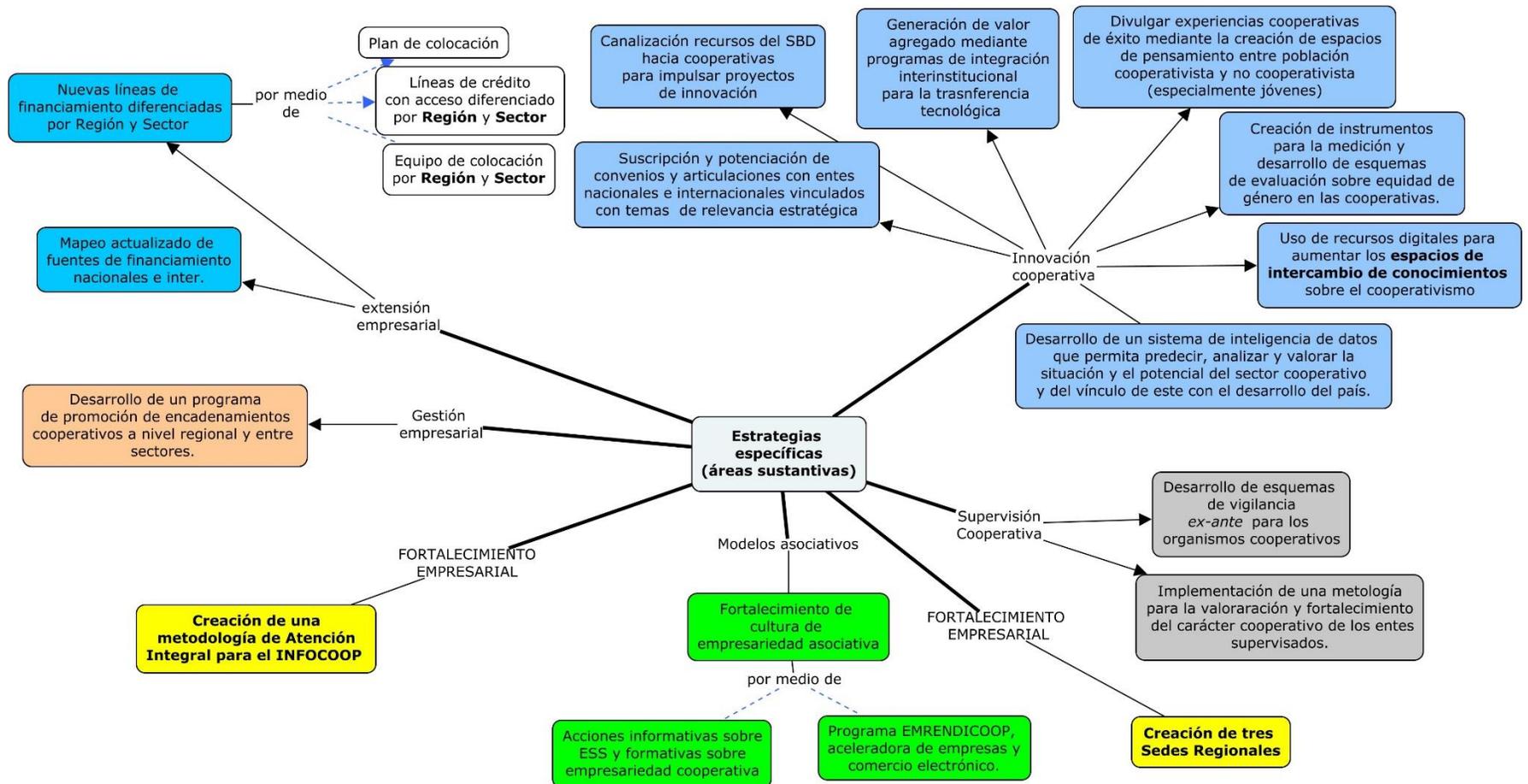
Las líneas estratégicas generales en color verde corresponden a líneas de primera línea prioritaria, que, por su naturaleza y rol en el marco más amplio del conjunto de ellas, sirven como la base necesaria para que el desarrollo de toda la Estrategia sea posible. Estas hacen referencia, básicamente, a aspectos que tocan directamente algunas condiciones internas clave de la institución, así como aspectos sustantivos en la transición hacia un modelo de fomento integrado. Las líneas intermedias, refieren, especialmente, a condiciones relacionadas con el fortalecimiento de los procesos productivos de las cooperativas o a la creación de condiciones (gestión de conocimiento, sobre todo) para propiciarlo. El elemento de innovación está muy presente en estas líneas, tanto para generar valor en los procesos de producción como en los propiamente asociativos.

Finalmente, las líneas de largo plazo hacen referencia a aspectos de diversa naturaleza que deben estar presentes a lo largo del período de planificación. Además, se debe tener en consideración que el cumplimiento de las líneas acá indicadas supone mediaciones gerenciales que inician desde el momento del período y no el año en que se espera que estén realizadas. Esto supone procesos de planificación intermedia que por su naturaleza operativa y temporal no se indican en este Plan, pero que se presupone son el inicio del proceso de gestión que permitirá la realización de lo que aquí se ha plasmado.

Estas líneas generales, están desagregadas en líneas específicas, que permiten seguir un camino más detallado de cómo se proponen y de cómo se realizarían. Para lo primero y parcialmente para lo segundo, se puede ver el apartado siguiente, "Objetivos y estrategias específicas". Y, para ampliar lo segundo, se puede ver la sección de Anexos.

Objetivos y Estrategias específicas

Mapa Conceptual 1. Área sustantiva, mapa de estrategias específicas



Área sustantiva (matrices resumen)⁵

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | | Efecto esperado |
|--|---|--|---|---|---|--|
| Desarrollar métodos e instrumentos de crédito dinámicos para mayor cobertura sectorial y regional. | Nuevas líneas de financiamiento diferenciadas por Región y Sector Cooperativo | Extensión empresarial | Elaboración de un plan de colocación | Creación de nuevos productos financieros | Conformación de un equipo de colocación, según línea de crédito, sector y por Región | Mayor cobertura en la atención de las empresas cooperativas, tanto a nivel geográfico como de sector |
| Promocionar el modelo cooperativo | Fortalecimiento de una cultura de empresariedad asociativa | Fortalecimiento Empresarial / Modelos asociativos | Acciones informativas sobre ESS y formativas-empresariales para conformar cooperativas. | | | Poblaciones con potencial para el emprendimiento y la empresariedad asociativa |
| | | | Desarrollo programa EMPRENDICOOP, aceleradora de empresas y apoyo para comercialización electrónica | | | Empresa cooperativas de reciente constitución con negocios generados |
| Acompañar a cooperativas para que puedan acceder a fuentes de financiamiento alternativas | Mapeo actualizado de fuentes disponibles tanto nacionales como internacionales. | Fortalecimiento empresarial / Extensión empresarial | Diseño de instrumentos de mapeo de fuentes de financiamiento | Elaboración de un protocolo de candidatura de proyectos para presentar ante entidades financieras o de desarrollo | | Proyectos cooperativos de alto impacto regional financiados con fuentes alternativas |
| Canalizar la transferencia tecnológica desde diferentes instituciones hacia las cooperativas. | Generación de valor agregado mediante programas de integración interinstitucional | Innovación cooperativa / Plataforma para la innovación | Mapeo de instituciones con infraestructura y capacidades para la investigación | Procesos sistemáticos de identificación de las cooperativas según criterios sectoriales | Operacionalización del centro de valor agregado mediante la integración colaborativa de | Transformaciones en el desempeño y competitividad de las organizaciones cooperativas por |

⁵ Las matrices detalladas se presentan en la sección de Anexos, al final del documento.

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | Efecto esperado | |
|---|--|---|--|--|--|---|
| | para la transferencia tecnológica. | | | | las instituciones, sus recursos y capacidades. | medio del valor agregado e innovación. |
| Desarrollar esquemas de vigilancia (¿acompañamiento?) proactiva, sensible a la realidad sectorial para el mejoramiento de la competitividad de las cooperativas. | Instrumentalizar los esquemas de vigilancia <i>ex ante</i> para los organismos cooperativos. | Supervisión cooperativa | Asegurar el cumplimiento del art. 157 inciso O, verificando en los libros de actas la vitalidad cooperativa | Asegurar el cumplimiento del art. 157 inciso O, en la gestión, producción y competitividad de las cooperativas mediante la supervisión de la contabilidad. | Desarrollo de un instrumento de alerta temprana para las cooperativas. | Organizaciones sostenibles, económica y socialmente, respetuosas de la normativa, fundamentado en una base doctrinal. |
| Desarrollar un modelo de supervisión cooperativa de tipo cualitativo que valore aspectos esenciales de la vitalidad y autenticidad cooperativa de los entes supervisados. | Implementación de una metodología para la valoración y fortalecimiento del carácter cooperativo de los entes supervisados. | Supervisión cooperativa | Diseño de parámetros de valoración (de vitalidad cooperativa) y metodológicos | Creación e implementación de un programa de "Evaluación y fortalecimiento cooperativo" | Entes cooperativos revitalizados y con una auténtica vivencia de la esencia doctrinal y sustantiva de los valores y principios cooperativos. | |
| Innovar en la creación de espacios de pensamiento dirigidos a la juventud, los educadores, los asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo. | Divulgar experiencias cooperativas de éxito mediante la creación de espacios de pensamiento y difusión para dar a conocer el modelo cooperativo, | Innovación Cooperativa / Gestión del conocimiento | Realización del evento Coop Ex en forma sistemática enfocado a jóvenes interesados en el desarrollo de proyectos asociativos | Realización de un foro anual con la participación de todos los actores que forman parte de SINECOOP-ESS para la identificación de líneas estratégicas de vinculación | Se diversifican y amplían los espacios de divulgación del asociativismo como base para la promoción de la forma de organización cooperativa. | |

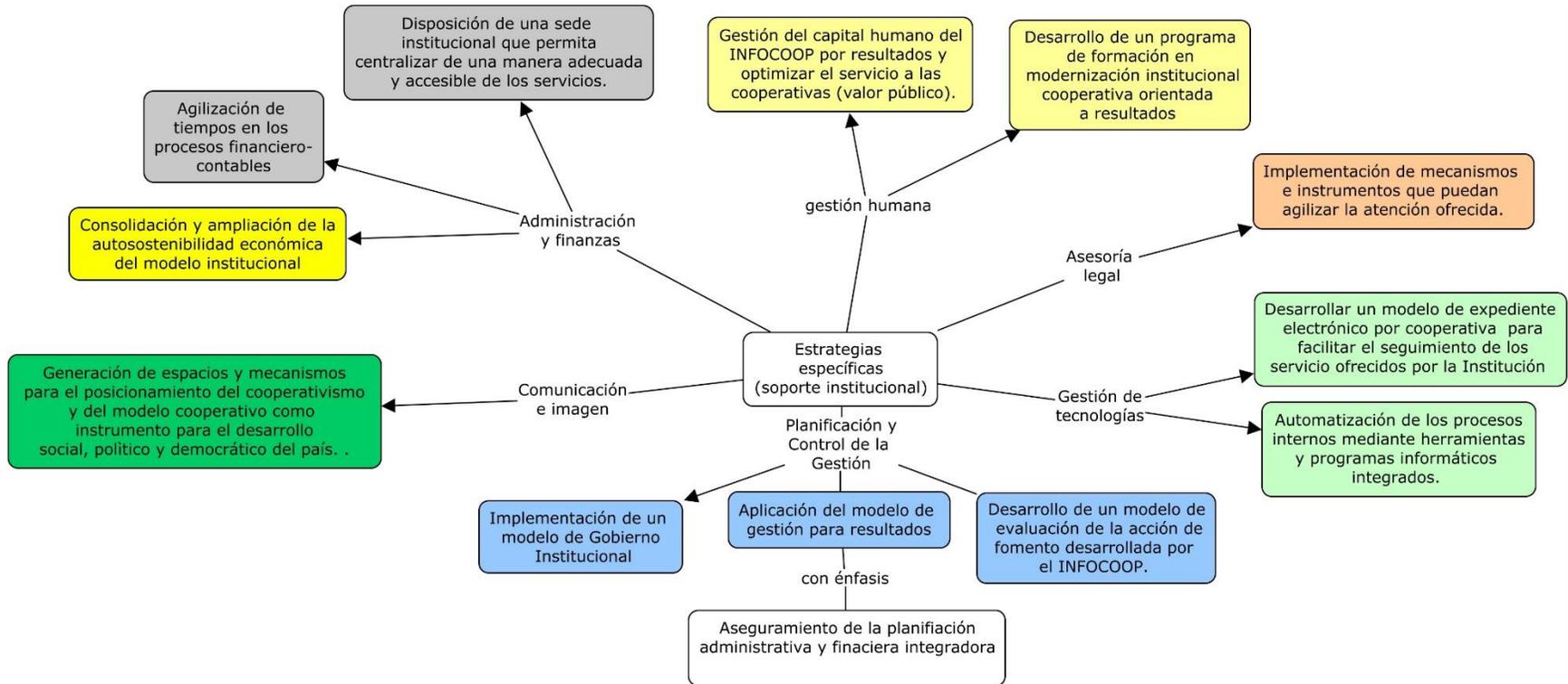
| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | Efecto esperado |
|---|---|--|--|--|--|
| | entre población cooperativista y no cooperativista, con especial énfasis en la población joven. | | | | |
| Impulsar una cultura de equidad de género del movimiento nacional cooperativo | Creación de instrumentos de medición y desarrollo de esquemas de evaluación en las cooperativas que permitan evaluar en el tema. | Innovación / Plataformas para la innovación | Elaboración de planes de mejora en equidad de género en las cooperativas para monitorear el cambio experimentado. | Realización de actividades de reflexión e investigación en coordinación con otras organizaciones sobre el tema como fundamento de una cultura democrática que debe existir en el movimiento cooperativo. | Disminución de brechas de género en las diferentes dimensiones de las organizaciones. |
| Potenciar proceso de transformación social y empresarial en las cooperativas. | Canalizar recursos del SBD hacia las empresas cooperativas para potenciar la innovación en procesos. | Innovación / Plataformas para la innovación | Programa de capacitación en innovación dirigido a las cooperativas | Desarrollar un programa de investigación para el impulso de proyectos de innovación. | Las cooperativas disponen de proyectos innovadores gestionados con el apoyo de universidades y actores estratégicos de la ESS. |
| Promover espacios de intercambio de conocimientos dirigido a asociados, a las cooperativas y educadores mediante plataformas tecnológicas para la innovación. | Uso de recursos digitales para aumentar los espacios de intercambio de conocimientos sobre el cooperativismo, al alcance de población | Innovación / Plataformas para la innovación y Gestión del conocimiento | Desarrollo de un repositorio de información cooperativa con contenido digital para facilitar el acceso al conocimiento en www.educacioncooperativa.com | Realización de webinars a través de plataformas digitales con invitados expertos en temas de interés del movimiento cooperativo. | Contenido de pensamiento difundido y compartido a través de espacios de colaboración, digitales y educativos al alcance de |

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | | Efecto esperado |
|---|---|---|---|---|--|---|
| | cooperativizada y no cooperativizada. | | | | | educadores, jóvenes, asociados y potenciales asociados del Movimiento cooperativo costarricense. |
| Enfocar estratégicamente los convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales con potencial de impacto en la población meta. | Suscripción y potenciación de convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales vinculados con temas de relevancia estratégica | Innovación / Articulación de relaciones | Mapa dinámico de socios actuales y potenciales y de sus acciones más relevantes y afines | | Creación del "Programa para la incidencia conjunta con actores externos" (supone la creación de un equipo gestor de convenios en un sentido estratégico) | Servicios institucionales fortalecidos y ampliados, con impacto en el mejoramiento de las capacidades productivas y de impacto social de las cooperativas. |
| Contar con un modelo moderno de inteligencia de datos para la generación, procesamiento y análisis de datos relevantes para el Sector Cooperativo, de manera que se fortalezca y se facilite la toma de decisiones a diferente nivel de la Institución, de los diferentes entes de organización cooperativa y del Sector Cooperativo. | Desarrollo de un sistema de inteligencia de datos que permita predecir, analizar y valorar la situación y el potencial del sector cooperativo y del vínculo de este con el desarrollo del país. | Innovación / Gestión de conocimiento | Desarrollo de un programa institucional para la determinación de los requerimientos en materia de información institucional, del Sector Cooperativo y del país. | Diseño de un modelo de inteligencia de datos que dé solución a las necesidades de información mediante herramientas y tecnologías adecuadas: internet de las cosas, datos satelitales, datos de redes sociales u otras que se consideren pertinentes. | Operativización del modelo institucional de datos e información cooperativa del INFOCOOP. | El INFOCOOP cuenta con herramientas y medios tecnológicos actualizados en generación y gestión de información y datos para hacer un seguimiento estratégico de la acción institucional, del Sector Cooperativo y de la relación de estos con la |

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | | Efecto esperado |
|---|---|-----------------------------|--|---|--|---|
| | | | | | | situación del país. |
| Fortalecer a las cooperativas en sus procesos de comercialización a partir de una perspectiva regional y sectorial. | Desarrollo de un programa de promoción de encadenamientos cooperativos a nivel regional y entre sectores cooperativos. | Gestión Empresarial | Desarrollo de un programa para identificación de flujos comerciales cooperativos, a nivel regional y de sectores cooperativos. | Creación de un plan de intercambios comerciales sostenibles entre cooperativas (que identifique zonas de complementariedad comercial) | Cooperativas fortalecidas en sus capacidades de conexión e intercambio comercial con otros entes cooperativos. | |
| Desarrollar un modelo de atención integral de las cooperativas. | Construcción de una metodología de atención integral que permita el tránsito continuo y fluido a través de la oferta de servicios institucionales. | FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL | Plan de evaluación de las deficiencias y dificultades derivadas del Modelo de atención departamental en el INFOCOOP. | Diseño y ejecución de una metodología de atención integral que resuelva zonas de confusas de la actual atención fragmentada. | Cooperativas tienen acceso a un continuo de servicios que sean pertinentes y relevantes en función de sus necesidades. | |
| Establecer una presencia regional visible y estratégica que permita no solo la atención de cooperativas y la promoción del modelo sino también la articulación con otros actores públicos y privados. | Creación de tres sedes regionales de atención. | FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL | Definición de las Sedes y desarrollo de su instalación y Operación | Establecimiento de un plan para el desarrollo de alianzas estratégicas con actores locales y externos que operen en el territorio. (capacidad de articulación con actores relevantes) | Desarrollo y aplicación de una metodología para la observación de las condiciones sociales, económicas y políticas de los territorios. | El INFOCOOP fortalece sus capacidades de atención regional y crea alianzas territoriales para la atención de las cooperativas y el fortalecimiento de la promoción del modelo cooperativo en los territorios. |

Área administrativa

Mapa Conceptual 2. Mapa de las estrategias específicas, área administrativa



| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | Efecto esperado |
|--|--|---------------------------|---|--|---|
| Facilitar la información financiera contable de manera ágil para la oportuna toma de decisiones directivas. | Agilización de tiempos en los procesos contables/financieros | Administración y finanzas | Implementar un sistema informático más ágil | | Reducción de tiempos y respuestas en los procesos de tesorería y contabilidad. |
| Mejorar los procesos de contratación administrativa | Implementación de procesos de manera totalmente digital | Administración y finanzas | Capacitación a los gestores | | Mejoramiento significativo en los plazos de ejecución de los procesos de contratación administrativa |
| Mejorar las capacidades del personal para la atención del Sector de ES. | Gestión del capital humano del INFOCOOP por resultados y optimizar el servicio a las cooperativas (valor público). | Gestión humana | Mejorar la evaluación del desempeño ligadas al cumplimiento de metas institucionales | Modernizar los esquemas de formación, desarrollo y motivación del personal | Desarrollar en el personal el espíritu de compromiso y las competencias necesarias, con el fin de incrementar la productividad por medio de la mejora continua y la gestión por resultados, para brindar un mejor servicio al movimiento cooperativo. |
| Capacitar y preparar al personal del INFOCOOP para desarrollar las competencias requeridas para hacer técnica y cooperativamente | Desarrollo de un programa de formación en modernización institucional cooperativa orientada a resultados. | Gestión humana | Diseño de un programa formativo (permanente) ad-hoc para la institución, orientado hacia valor público e innovación cooperativa aplicada a la institución y sus servicios. Este debe ser desarrollado | Implementación del plan de formación en modernización institucional cooperativa. | Personal institucional con las capacidades necesarias para implementar la propuesta de modernización institucional, con un fundamento innovador |

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | Efecto esperado |
|---|---|------------------------------------|---|--|--|
| viable la propuesta de modernización institucional. | | | con las capacidades del recurso humano del INFOCOOP. | | y de principios cooperativos. |
| Brindar la asesoría jurídica requerida institucionalmente. | Implementación de mecanismos e instrumentos que puedan agilizar la atención ofrecida. | Asesoría Legal | Mejorar en el control interno estableciendo competencias para alcanzar una asesoría más oportuna | Actualización en la legislación modificada y de reciente promulgación. | Atender el 100% de solicitudes recibidas. |
| Gestionar sistemáticamente la información acerca de los servicios ofrecidos por la institución. | Creación un expediente electrónico por cooperativa que facilite el seguimiento de los servicios ofrecidos por la Institución. | Gestión de tecnologías | Determinar requerimientos de información y metodologías para su recopilación sistemática y permanente (alimentación del sistema) | Desarrollo y pruebas del sistema informático | Contar con información pertinente y actualizada de los servicios ofrecidos por la Institución, en cuanto a áreas temáticas de atención y cooperativas receptoras de los servicios. |
| Potenciar los recursos humanos y tecnológicos del Instituto para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y sustantivos. | Simplificar-automatizar los procesos internos de la institución mediante herramientas y programas informáticos integrados. | Gestión de tecnologías | Sistematización de los procesos internos de la Institución y selección de prioridades operativas con mayor impacto en ahorro de tiempos y recursos. | Diseño, desarrollo e implementación de las herramientas informáticas para la automatización. | Procesos internos simplificados y agilizados, consumiendo menos tiempo y recursos en general. |
| Desarrollar el modelo de gestión institucional para resultados (GpRD) eficiente y eficaz en correspondencia con | Aplicación del modelo de gestión para resultados que dinamice el desarrollo social y económico del modelo cooperativo. | Planificación y Control de Gestión | Implementación del modelo de gestión para resultados en la institución | | Aplicado el modelo de gestión para resultados en la institución |

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | | Efecto esperado |
|--|--|------------------------------------|--|--|---|---|
| la visión y misión del INFOCOOP, garantizando la calidad de las funciones sustantivas y administrativas de la institución. | Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora, en función del desarrollo coherente y pertinente de la gestión para resultados | | Ejecución de planes operativos institucionales en correspondencia con el Plan Estratégico y el presupuesto anual | | | Articulada la planificación estratégica y operativa anual con el presupuesto |
| Establecer una estructura de gobierno institucional basado en criterios, normas, principios y procedimientos que propicien un modo virtuoso de gestión y de logro satisfactorio de los objetivos y de la razón de ser institucionales. | Adoptar un modelo de Gobierno Corporativo que incorpore las buenas prácticas en la materia, así como el apego a la Ley y Normativa de Control Interno y de Gestión de Riesgos | Planificación y Control de Gestión | Operativizar el Modelo de Gobierno Corporativo | Implantar el SCI | Desarrollo del SEVRI en todos los niveles de la Institución | Código de Gobierno Corporativo adoptado |
| Establecer criterios objetivos de medición que permitan conocer el nivel de impacto de la acción de fomento del INFOCOOP. | Desarrollo de un modelo de evaluación de la acción de fomento desarrollada por el INFOCOOP. | Planificación y Control de Gestión | Diseño de un modelo de evaluación ad-hoc para el INFOCOOP (criterios de evaluación, líneas base, etc.) | Aplicación del modelo (determinación cuantificada de líneas base y posterior evaluación) | | Conocimiento objetivo del nivel de impacto alcanzado por la institución en la población meta. |
| Posicionar el cooperativismo y el modelo cooperativo como una alternativa efectiva y relevante para mejorar la | Generación de espacios y mecanismos para el posicionamiento del cooperativismo | Comunicación e imagen | Medir la percepción del cooperativismo a nivel nacional antes y después de la implementación | Realización de foros, conversatorios, ferias u otras actividades para posicionar | Uso de plataformas tecnológicas de comunicación para la | Imagen del cooperativismo y del movimiento cooperativo fortalecida y asociada a su |

| Objetivo estratégico | Estrategias | Unidad institucional | Acciones estratégicas | | | Efecto esperado |
|---|---|---|--|---|--|---|
| calidad de vida de las personas. | y del modelo cooperativo como instrumento para el desarrollo social, político y democrático del país. | | de las acciones de comunicación | el cooperativismo a diferente nivel y entre diferentes públicos. | expansión no solo de las actividades de interés cooperativo sino también de los efectos regionales y nacionales del cooperativismo en el país. | capacidad de aporte al desarrollo del país. |
| Disponer de una nueva infraestructura física y tecnológica que permitan la prestación integral de servicios a las cooperativas. | Disposición de una nueva sede institucional que permita coordinar y ofrecer de una manera adecuada y accesible los servicios. | Soporte Institucional / Administración y finanzas | Replanteamiento de las necesidades de espacio en relación con la prestación de los servicios y las relaciones interinstitucionales del INFOCOOP. | Diseño y desarrollo de un espacio que facilite el intercambio con y entre las cooperativas y otros entes cooperativos, así como otras instituciones de manera que se centralice y mejore la calidad de los servicios. | INFOCOOP cuenta con nueva sede institucional, que se convierte en un espacio adecuado para la mejor canalización de los servicios a las cooperativas y para la articulación de relaciones con otros actores públicos y privados. | |

COMPONENTE DE PRESUPUESTO

Antes de presentar las proyecciones presupuestarias del INFOCOOP es importante analizar el modelo de sostenibilidad que se presenta a continuación:

Modelo de sostenibilidad

El INFOCOOP, financia el 100% de sus egresos, con los ingresos por intereses y comisiones que genera la cartera de crédito, así como por otros ingresos tales como: Alquileres, Intereses de Inversiones Valores en Gobierno Central, Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos y, Otros ingresos varios no especificados, que representan aproximadamente el 36% promedio del dinero que ingresa a la institución en el periodo 2019-2023. El detalle de los ingresos totales según origen se muestra en la tabla 7.

De dichos ingresos, los generados por la cartera crediticia representan un 95,6%, de los ingresos totales destinados para cubrir gastos operativos por lo que uno de los grandes retos es la administración eficiente de la misma.

En el 2018 el 61% de los ingresos corrientes permitieron cubrir el 100% de los egresos de operación, lo que implicó que un 39% de dichos ingresos fueran parte del superávit específico que debe utilizarse para sumar en la cartera de crédito del 2019.

Para el presente año, en virtud de que hubo una baja significativa en los ingresos por concepto del 10% de las utilidades de los bancos (cuyo fin es para la colocación de créditos), se espera que los ingresos generados por la cartera crediticia se utilicen en un 89.3% para cubrir gastos operativos. Esto implica que en lugar del 40% promedio se ha venido utilizando en los últimos 9 años para engrosar fondos disponibles para crédito, se estaría aplicando un 10.7% en el primer año con una tendencia creciente promedio anual del 4%, en caso de mantenerse los supuestos que se desarrollan más adelante.

La tabla 6 muestra el detalle del comportamiento de los egresos operativos e inyección para crédito, con base en los ingresos de operación proyectados en los próximos 5 años.

Tabla 6. Cifras absolutas y relativas de egresos de operación proyectados e inyección de fondos para crédito, según ingresos operativos proyectados en miles de colones, periodo 2019-2023

| Año/ Rubro | Remuneraciones | | Servicios | | Otros egresos | | Inyección para crédito | |
|---------------|----------------|----------|-----------|----------|---------------|----------|------------------------|----------|
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| 2019 | 3 721 744 | 39,5% | 3 123 812 | 33,1% | 1 573 914 | 16,7% | 1 012 740 | 10,7% |
| 2020 | 3 775 591 | 37,8% | 3 007 870 | 30,1% | 1 593 483 | 15,9% | 1 619 610 | 16,2% |
| 2021 | 3 832 224 | 36,2% | 3 103 826 | 29,3% | 1 586 793 | 15,0% | 2 074 651 | 19,6% |
| 2022 | 3 889 708 | 33,8% | 3 441 021 | 29,9% | 1 628 792 | 14,2% | 2 540 974 | 22,1% |
| 2023 | 3 948 053 | 31,1% | 3 680 190 | 29,0% | 1 677 248 | 13,2% | 3 398 003 | 26,7% |

Fuente: Desarrollo Estratégico. Proyección Plurianual 2019-2023, ajustada en abril 2019.

Las proyecciones indicadas, demuestran que, con la actual cartera de crédito, se puede operar y a su vez, se puede cumplir con los egresos extraordinarios (incorporados en los otros egresos), a excepción de la nueva sede, la cual dependerá de una estrategia específica con venta de activos y otros elementos que permitan concretar dicha acción.

En síntesis, la operación institucional está garantizada con la cartera de crédito actual. Naturalmente, una reducción en los ingresos provenientes de los bancos afecta la disponibilidad de recursos para que pudiesen hacerla crecer y con ello generar más ingresos para sostener la operación. Aun así, hay otras fuentes que están en proceso de exploración para generar nuevas fuentes generadoras de ingresos frescos, tales como:

- Administración eficiente de la cartera (acortar plazos, disminuir plazos de gracia, agilizar procesos de análisis, aprobación y desembolso del crédito).
- Venta de propiedades adjudicadas: esto requiere el diseño de un plan que permita convertir estas propiedades en recursos financieros disponibles para engrosar la cartera y por ende los ingresos operativos aumentarían.

- Apalancamiento mediante empréstitos de bancos nacionales o internacionales a tasas razonables.

De concretarse las acciones indicadas las posibilidades de crecimiento son realmente muy optimistas, no obstante, las proyecciones se han basado en supuestos sumamente conservadores. Por ello, el monitoreo y la evaluación constante permitirá ir redirigiendo acciones, para que INFOCOOP cumpla con el mandato de ley en su rol de fomento cooperativo y garantice la prolongación en el tiempo, tanto de la institución como del sentido que esta tiene en el contexto nacional.

Consideraciones presupuestarias para el Plan Estratégico 2019-2023

El presupuesto del Plan Estratégico Institucional 2019-2023, es una herramienta que permite medir la viabilidad de las operaciones del INFOCOOP en los límites razonables mediante la cuantificación de sus operaciones. A su vez, permite la revisión de políticas y estrategias, con el fin de direccionar a la institución hacia al logro de sus objetivos, de fomento integral y de acceso democrático, basado en la innovación, el valor agregado y un alto impacto social.

Para el cumplimiento de las acciones planificadas ha sido necesario proyectar los ingresos con lo que contará la institución en el quinquenio, los cuales, en términos generales, se resumen en la tabla 7, a continuación:

Tabla 7. Proyección presupuestaria para el periodo 2019-2023
Cifras en Miles de Colones

| AÑOS | COLONES | Variación Anual |
|-------------|----------------|------------------------|
| 2018 | 31 319 324 | |
| 2019 | 27 714 705 | -3 604 619,00 |
| 2020 | 26 258 685 | -1 456 020,00 |
| 2021 | 27 275 486 | 1 016 801,00 |
| 2022 | 33 904 023 | 6 628 537,00 |
| 2023 | 36 823 456 | 2 919 433,00 |

Fuente: Desarrollo Estratégico-actualización del presupuesto plurianual, 2019.

- ✓ El presupuesto proyectado 2019 contiene:
 - El presupuesto extraordinario 1-2019 ajustado, al incorporar el superávit del año 2018.
 - La proyección ajustada a partir de la disminución del ingreso proveniente de las utilidades de los Bancos Comerciales del Estado (El Banco Nacional acogió a la amnistía tributaria y sólo depositó 21 millones, por otro lado, las utilidades del Banco de Costa Rica fueron inferiores a lo proyectado).

- ✓ Para la proyección del 2020 y 2021, se toma en cuenta el comportamiento histórico del total de ingresos del INFOCOOP en los últimos 5 años, ajustando el ingreso proveniente del 10% de las utilidades de los Bancos que se ve disminuido por el efecto de la amnistía tributaria.

- ✓ Para la proyección 2022 y 2023, se considera un mayor incremento del 10% de las utilidades de los bancos comerciales del Estado, debido a que para esas fechas ya el compromiso de amnistía asumido por el Banco Nacional ya ha concluido. Siempre y cuando las condiciones se mantengan y no exista un cambio en la normativa que reduzca el porcentaje de ingresos de los Bancos que recibe el INFOCOOP por Ley.

- ✓ La proyección parte del modelo actual de sostenibilidad del INFOCOOP, que como se mencionó anteriormente depende en un 100% de la cartera crediticia. Para lo cual se establecen los siguientes supuestos:
 - No existan periodos de gracia.
 - No se reduzca las tasas de interés actual de corto y largo plazo aproximadamente 9%.
 - No se aumenten los plazos de recuperación (entre 5 a 12 años).
 - No se incremente la morosidad institucional.
 - Mayor rotación de los recursos de crédito.

A continuación, se presentan una tabla con la conformación absoluta y porcentual de los ingresos del INFOCOOP en los próximos 5 años, según su origen.

Tabla 8. Cifras absolutas y relativas según origen de ingresos proyectados del INFOCOOP, en miles de colones, periodo 2019-2023

| Años/ Origen | Ingresos de operación | | 10% utilidades de los bancos | | Ingresos de capital | | Superávit | |
|-----------------|-----------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|----------|-----------|----------|
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| 2019 | 9 432 210 | 34% | 1 070 275 | 4% | 12 826 518 | 46% | 4 385 702 | 16% |
| 2020 | 9 996 553 | 38% | 1 175 603 | 4% | 14 086 529 | 54% | 1 000 000 | 4% |
| 2021 | 10 597 494 | 39% | 1 291 463 | 5% | 14 886 529 | 55% | 500 000 | 2% |
| 2022 | 11 500 494 | 34% | 6 017 000 | 18% | 15 886 529 | 47% | 500 000 | 1% |
| 2023 | 12 703 494 | 34% | 6 517 000 | 18% | 17 102 962 | 46% | 500 000 | 1% |

Fuente: Desarrollo Estratégico-actualización del presupuesto plurianual, 2019.

Como se puede observar, la estructura presupuestaria es la habitual del INFOCOOP y el presente plan estratégico prevé que con la misma estructura de ingresos y egresos se realice un reacomodo conceptual de las actividades, con la expectativa de que los egresos del programa sustantivo superen al administrativo. Tal como se muestra en la siguiente ilustración.



El cambio en la composición del gasto apuesta a cumplir de forma asertiva con las líneas estratégicas que sustentan el presente plan estratégico, el cual apuesta a una oferta de fomento basada en la innovación, el valor agregado, generación de conocimiento y un alto impacto social.

Es importante visibilizar que, dentro del nuevo planteamiento estratégico, se evidencian tres elementos que podían considerarse extraordinarios, a saber:

1. Tres Sedes Regionales⁶
2. Simplificación y automatización.
3. Nuevo Edificio Institucional.

Como se indicó anteriormente los primeros dos ya están incorporados en el rubro de cuentas especiales que se reflejan en otros egresos de la tabla 6. Tomando en cuenta lo anterior, para dichos elementos se realizaron las respectivas proyecciones que reflejan un costo aproximado, lo cual se muestra en la siguiente tabla⁷:

Tabla 9. Presupuesto extraordinario proyectado en los próximos 5 años contemplando tres elementos estratégicos (Sedes Regionales, Simplificación y Automatización, Nuevo Edificio Central), Cifras en colones

| Elementos estratégicos/ años | Sedes regionales | Simplificación de trámites | Nuevo edificio | Total |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| 2019 | - | 64 794 550 | - | 64 794 550 |
| 2020 | 205 395 040 | 66 738 387 | - | 272 133 426 |
| 2021 | 101 340 064 | 68 740 538 | 1 287 353 185 | 1 457 433 786 |
| 2022 | 104 380 265 | 70 802 754 | 3 003 824 098 | 3 179 007 118 |
| 2023 | 107 511 673 | 9 312 333 | - | 116 824 006 |
| TOTAL | 518 627 042 | 280 388 562 | 4 291 177 283 | 5 090 192 887 |

Fuente: Supuestos y estimaciones de mercado, Ministerio de Hacienda, 2018 y IPSUM, 2018.

⁶ El artículo 162 inciso J de la Ley 4179 de asociaciones cooperativas y creación del INFOCOP y otras normas conexas, establece que una de las competencias de la Junta Directiva es autorizar la apertura y operación de oficinas regionales subsidiarias del Instituto, cuando las circunstancias de país así lo ameriten.

⁷ Ver desglose presupuestario de cada elemento estratégico (Sedes Regionales, Simplificación y Automatización y Nuevo Edificio Central) en el anexo II.

Los supuestos de la proyección fueron los siguientes:

Sedes Regionales

Para las sedes regionales se supone el alquiler de 3 oficinas, de 100 metros cuadrados cada una, categoría B⁸, al tipo de cambio del 02 de abril del 2019, se proyecta con estimaciones del Ministerio de Hacienda en su informe de "Actualización precios de mercado de referencia para alquiler de inmuebles para oficinas de entidades del Gobierno Central", 2019.

Se toman en cuenta gastos de inversión por concepto de compra de 6 vehículos. Este no contiene costos de salarios adicionales, ya que no se contempla aumento en el número de plazas, se estima el traslado de 12 funcionarios (4 en cada sede).

Se incluye gastos de zonaje tomando como referencia el monto máximo de ₡135.790,00 mensual establecido por la Contraloría mediante oficio DFOE-SAF-0233, 05 de abril de 2019. Para los próximos años 2021 al 2023, se estima sólo sobre los gastos operativos.

Simplificación y Automatización:

Con respecto al presupuesto proyectado para la simplificación y automatización se toma la referencia del programa presupuesto-planificación-control presentado por la empresa IPSUM a finales del 2018, el costo por módulo (licenciamiento perpetuo) es de aproximadamente ₡15.068.500,00, se estimó la necesidad de 15 módulos para la aplicación del expediente digital, además se incluye los costos de instalación y configuración, soporte anual para un total estimado de inversión de ₡259.178.200,00 más inflación, dando como resultado un presupuesto proyectado por la suma de ₡280.388.562,00. Se proyecta su aplicación paulatinamente en un 25% sobre la inversión inicial para los próximos 4

⁸ Categoría definida por el Ministerio de Hacienda con las siguientes características: Ubicación regular, Arrendatarios Institucionales, no han sido renovados o modernizados, Metrajés de tamaño pequeño, no tiene variedad de amenidades, no brinda servicios administrativos, relación de parqueo (mínimo un parqueo por cada 40m² arrendados).

años y en el quinto año el monto proyectado es inferior, ya que solo contempla el costo por soporte técnico.

Nuevo Edificio Institucional:

Este elemento toma como referencia la intención de compra más actualizada de edificios del sector público, realizada por el Ministerio de Hacienda, asesorado por la Oficina Ejecutora de Programas de Inversión de la Universidad de Costa Rica, del precio de construcción por metro cuadrado, bajo el supuesto de 5.179 metros cuadrados de construcción requeridos por el INFOCOOP incluyendo parqueo (cantidad de metros cuadrados idóneos según el número de funcionarios de la institución). Dado que un proyecto de esta magnitud requiere un mayor esfuerzo, permisos legales y administrativos, y debido a la coyuntura institucional, se contempla su inicio hasta el año 2021 y 2022 (se estima el tiempo de obra aproximadamente de un año y 6 meses).

Las proyección plurianual contempla el presupuesto proyectado para lo que es el tema de regionales así como el de simplificación y automatización, aunque se deja claro que para lograrlo debe existir decisiones a nivel de Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y apoyadas por las Gerencias institucionales, ya que si bien es cierto se da una proyección, siempre es necesario efectuar un mayor análisis para revisar y ajustar requerimientos y estándares técnicos, los cuales podrían requerir de ajustes a nivel presupuestario.

Para el tema de la compra o construcción de un nuevo edificio institucional, se considera que ese sería una erogación totalmente extraordinaria, tomando en cuenta que el costo requiere de una asignación presupuestaria importante; sin embargo, se considera que se pueden explorar, la utilización de ingresos adicionales que pueden provenir de la venta de propiedades, producto de las adjudicaciones que tiene el Instituto y que fueron garantía de créditos dados al movimiento cooperativo.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2019-2023 es un proceso de gran importancia dentro del sistema de control interno y rendición de cuentas para generar información institucional pertinente, confiable y transparente. En términos generales el seguimiento pretende analizar los porcentajes de cumplimiento y las dispersiones sufridas en el horizonte programado.

Para la atención de este plan se pretende materializar mediante acciones estratégicas en forma anual, los objetivos de las áreas técnicas y de apoyo. Cada una de las acciones estratégicas definidas en este documento, deberán ser incorporadas en los planes anuales con el propósito de cumplir con la proyección de los objetivos y metas definidas en el plan estratégico.

Previamente a la elaboración del Plan Presupuesto Institucional de cada año, se informará oportunamente sobre los objetivos o cambios que deberán ser implementados a fin de alinear las políticas institucionales y estructuras de planificación de cada unidad.

El Plan Operativo es la culminación del detalle del Plan Estratégico, por lo que año a año deberá establecer los indicadores tanto de eficacia, eficiencia, calidad y economía para poder monitorear el desempeño y que al final de los 5 años se compruebe el impacto generado por la institución.

Otros de los instrumentos para informar y dar seguimiento sobre los avances ejecutados en el Plan Estratégico son los informes de gestión semestral y anual, los cuales dan cuenta a los clientes internos y externos sobre el accionar de la institución en un periodo dado.

Seguidamente se presenta un esquema de seguimiento del PEI:





Es necesario la consulta a personas expertas en la temática de la evaluación. Es importante, poder realizar mediante encuestas, visitas a campo, entrevistas, grupos focales o sesiones de trabajo la evaluación de los objetivos estratégicos de la institución.

Matriz de seguimiento del Plan Estratégico

| Acciones estratégicas | Indicador | Meta | Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales | | | | Porcentaje de ejecución presupuestaria de las metas | Responsables | Medio de verificación |
|-----------------------|-----------|------|---|------|------|------|---|--------------|-----------------------|
| | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

ANEXO I (MATRICES DE PLANIFICACIÓN)

Nuevas Áreas Sustantivas

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---------------|------|------|------|------|---|--|
| Unidad institucional | Fortalecimiento empresarial / Extensión empresarial | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. (X) 2-Competitividad de las empresas ESS. (x) 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. () | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Desarrollar métodos e instrumentos dinámicos para mayor cobertura sectorial y regional del sector cooperativo. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Generación de nuevos productos financieros y fortalecimiento de los existentes, a partir de alianzas con instituciones del Estado, entidades financieras y organismos cooperativos, orientadas a la atención de las necesidades del sector cooperativo. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Mayor cobertura en la atención de las empresas cooperativas, tanto a nivel geográfico como sectorial con productos y servicios diferenciados. | Elaboración de un plan de colocación conforme política sectorial y regional. | Plan elaborado | Línea base no disponible | ▶ | ▶ | | | | Fortalecimiento empresarial | Documento presentado y aprobado en Junta. |
| | Creación de nuevos productos financieros (avales, capital semilla, apoyo al SBD, crédito sindicado) y sus correspondientes normativas y procesos de aplicación | Número de productos financieros generados con normativa de aplicación | 3 nuevos productos financieros con normativa de aplicación | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | Fortalecimiento empresarial Innovación cooperativa | 1)Normativa atinente desarrollada 2)Productos en operación |
| | Conformación de un equipo de colocación por línea de crédito, sector y por región. | Distribución regional de la cartera | Cartera distribuida regionalmente en coherencia con la política de crédito | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | Administración activa (define política) Fortalecimiento empresarial (ejecutor) | Informes trimestrales de distribución de la cartera por región y sector. |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---------------|------|------|------|------|--------------|--|
| Unidad institucional | Innovación / Plataformas para la innovación y Gestión de conocimiento | | | | | | | | | |
| Eje estratégico | Competitividad de las empresas ESS. | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico 1 | Promover espacios de intercambio de conocimientos dirigido a asociados, a las cooperativas y educadores mediante plataformas tecnológicas para la innovación | | | | | | | | | |
| Estrategia 1 | Uso de recursos digitales para aumentar los espacios de intercambio de conocimientos sobre el cooperativismo, al alcance de población cooperativizada y población no cooperativizada | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Contenido de pensamiento difundido y compartido a través de espacios de colaboración, digitales y educativos al alcance de educadores, jóvenes, asociados y potenciales asociados del Movimiento Cooperativo costarricense. | Desarrollo de un repositorio de información cooperativa con contenido digital para facilitar el acceso al conocimiento en www.educacioncooperativa.coop | Cantidad de descargas de contenido por año (Indicador de insumos) | 1000 descargas de contenidos digitales por año | X | X | X | X | X | Innovación | Estadísticas del sitio web con el reporte de las descargas de contenido digital. |
| | Realización de Webinars a través de plataformas digitales con invitados expertos en temas de interés del movimiento cooperativo. | 1000 visualizaciones de los webinar (Indicador de insumos) | Crear 10 webinar durante el año con invitados expertos con temas de interés para el movimiento cooperativo | X | X | X | X | X | Innovación | Estadísticas de visualización de la sumatoria de los 10 eventos webinar realizados a través de redes sociales. |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-------|---------------|------|------|------|------|--------------|--|
| Unidad institucional | Innovación / Gestión de conocimiento | | | | | | | | | |
| Eje estratégico | Competitividad de las empresas cooperativas | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico 1 | Potenciar procesos de transformación social y empresarial en las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Estrategia 1 | Canalizar recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo hacia las empresas cooperativas para potenciar la innovación en procesos, productos e impacto social. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Las cooperativas disponen de proyectos innovadores gestionados con el apoyo de universidades y actores estratégicos de la ESS. | Programa de capacitación en innovación dirigida a las cooperativas | Número de cooperativas capacitadas | 40 | | 10 | 10 | 10 | 10 | Innovación | Estadísticas del sitio web con el reporte de las descargas de contenido digital. |
| | Desarrollar un programa de investigación para el impulso de proyectos de innovación. | Número de productos de investigación enfocados a innovación | 8 | x | x | x | x | x | Innovación | Estadísticas de visualización de la sumatoria de los 10 eventos webinar realizados a través de redes sociales. |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|--|
| Unidad institucional | Innovación / Articulación de relaciones | | | | | | | | | |
| Eje Estratégico | Competitividad de las empresas de las ESS | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Potenciar las capacidades de impacto de la acción institucional a partir de la simbiosis con actores externos estratégicamente relevantes. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Suscripción y potenciación de convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales vinculados con temas de relevancia estratégica para la institución | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Impacto en el mejoramiento capacidades productivas y de impacto social de las cooperativas. | Mapa dinámico de socios actuales y potenciales y de sus acciones más relevantes y afines | # de socios y relaciones detectadas | Sin línea base disponible | x | x | x | x | x | Innovación | Mapa dinámico en funcionamiento |
| | Creación del "Programa para la incidencia conjunta con actores externos" (supone la creación de un equipo gestor de convenios en un sentido estratégico) | # de acciones en marcha con socios externos | Sin línea base disponible | x | x | x | x | x | Innovación | Programas y proyectos salidos de los convenios en operación. |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|---------------|------|-----|------|------|--------------------------|---|
| Unidad Institucional | Innovación | | | | | | | | | |
| Eje: | Vitalidad Cooperativa | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico 1 | Innovar en la creación de espacios de pensamiento dirigidos a la juventud, los educadores, los asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo costarricense. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Divulgar experiencias cooperativas de éxito mediante la creación de espacios de pensamiento y difusión para dar a conocer el modelo cooperativo, entre población cooperativista y no cooperativista, con especial énfasis en la población joven. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | ### | 2022 | 2023 | | |
| Se diversifican y amplían los espacios de divulgación del asociativismo como base para la promoción de la forma de organización cooperativa. | Realización del evento Coop Ex en forma sistemática enfocado a jóvenes interesados en el desarrollo de proyectos asociativos | Cantidad de participantes cooperativistas y potenciales asociados | Reunir 100 jóvenes cooperativistas y 100 potenciales asociados de otros movimientos de juventud por evento. | x | x | x | x | x | Educación y Capacitación | Bitácoras de participación |
| | Realización de un foro anual con la participación de todos los actores miembro de SINECOOP-ESS para la identificación de líneas estratégicas de vinculación. | Cantidad de participantes del sistema SINECOOP-ESS | Contar con la participación de al menos: a) Todos los representantes del Consejo de Trabajo Interinstitucional b) Dos integrantes de cada uno de los sectores del Sistema (según lo establecido en el artículo 2º del decreto 39836-MEP-MTSS) | x | x | x | x | x | Innovación | |
| Objetivo estratégico 2 | Impulsar una cultura de equidad de género dentro del movimiento nacional cooperativo que fortalezca los procesos democráticos y de participación de la población en las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Creación de instrumentos de medición y desarrollo de esquemas de evaluación en las cooperativas que permitan monitorear los avances en la promoción de una cultura de equidad de género. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | ### | 2022 | 2023 | | |
| Disminución de brechas de género en las diferentes dimensiones de las organizaciones cooperativas | Elaboración de planes de mejora en equidad de género en las cooperativas para monitorear el cambio experimentado, según los instrumentos de medición y caracterización de las brechas. | Cooperativas con planes de mejora sobre brechas de equidad implementados | Contruir planes de mejora en la totalidad de las cooperativas diagnosticadas en brechas de género. | x | x | x | x | x | Innovación | reportes de monitoreo de brechas de género aplicado en las cooperativas |
| | Realizar actividades de reflexión e investigación en coordinación con otras organizaciones en torno a la importancia de la equidad de género como fundamento de la cultura democrática que debe existir en el movimiento cooperativo. | Número de actividades realizadas al año | Realizar dos actividades de reflexión por año, dirigido al sector cooperativo, en torno a la importancia de la equidad | x | x | x | x | x | Innovación | |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|---------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|--------------------------------|
| Unidad institucional | Innovación / Gestión de conocimiento | | | | | | | | | |
| Eje Estratégico | Competitividad de las empresas de la ESS | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Contar con un modelo moderno de inteligencia de datos para la generación, procesamiento y análisis de datos relevantes para el Sector Cooperativo, de manera que se fortalezca y se facilite la toma de decisiones a diferente nivel de la Institución, de los diferentes entes de organización cooperativa y del Sector Cooperativo. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Desarrollo de un sistema de inteligencia de datos que permita predecir, analizar y valorar la situación y el potencial del sector cooperativo y del vínculo de este con el desarrollo del país. Con distinciones sectoriales, geográficas y | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| El INFOCOOP cuenta con herramientas y medios tecnológicos actualizados en generación y gestión de información y datos para hacer un seguimiento estratégico de la acción institucional, del Sector Cooperativo y de la relación de estos con la situación del país. | Desarrollo de un programa institucional para la determinación de los requerimientos en materia de información institucional, del Sector Cooperativo y del país. | Requerimientos establecidos | Sin línea base disponible | X | X | | | | Innovación | Informe presentado y aprobado. |
| | Diseño de un modelo de inteligencia de datos que dé solución a las necesidades de información mediante herramientas y tecnologías adecuadas: internet de las cosas, datos satelitales, datos de redes sociales u otras que se consideran pertinentes. | Modelo probado y listo para usarse | Sin línea base disponible | | X | | | | Innovación | Propuesta de modelo presentada |
| | Operativización del modelo institucional de datos e información cooperativa del INFOCOOP. | Modelo en funcionamiento | Sin línea base disponible | | X | X | X | X | Innovación | Programa en funcionamiento |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|--|-------|---------------|------|------|------|------|-------------------------------|--|
| Unidad institucional | Fortalecimiento empresarial / Modelos asociativos | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. (X) 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. (X) | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Contribuir al desarrollo de una cultura de empresariedad asociativa mediante la alfabetización de los principios de la economía social solidaria y el acompañamiento a proyectos productivos de valor agregado e innovación. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Promoción del modelo cooperativo | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Poblaciones con potencial para el emprendimiento y la Empresariedad asociativa acompañadas en la formación de una empresa con plena personería jurídica. | 1.Acciones informativas sobre economía social solidaria. 2.Acciones formativas para constituir, consolidar y fortalecer las cooperativas con capacitación empresarial. 3.Modelos de abordaje diseñados para cada etapa. | Personas informadas y formadas para la empresariedad asociativa. | 5200 | 1000 | 1025 | 1050 | 1050 | 1075 | Diseño de modelos asociativos | 1.Listas de participación. 2.Formularios 1 presentados para procesos de acompañamiento a constitución de cooperativas |
| Empresas cooperativas de reciente constitución con procesos productivos y primeros negocios generados. | 1.Desarrollo de programa EMPRENDICOOP. 2.Apoyo de una Aceleradora de empresas. 3.Apoyo para comercialización electrónica. | Empresas de reciente constitución. | 130 | 25 | 25 | 25 | 25 | 30 | | 1.Trámites de recomendación a la Dirección Ejecutiva para la inscripción de cooperativas ante el MTSS |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|--|
| Unidad Institucional | Fortalecimiento empresarial / Extensión empresarial | | | | | | | | | |
| Ejes: | Nuevos instrumentos económicos y financieros. | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Acompañar a las organizaciones cooperativas para que puedan acceder a fuentes de financiamiento pertinentes, acordes a la realidad y necesidades de estas. | | | | | | | | | |
| Nueva ubicación en modernización | Fortalecimiento empresarial / Extensión empresarial | | | | | | | | | |
| Estrategia 1G. | Mapeo actualizado de las fuentes de financiamiento disponibles tanto nacionales como internacionales para promover el desarrollo de proyectos de alto impacto de las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Responsables | Medio de verificación |
| Proyectos de las cooperativas de alto impacto regional financiados con fuentes alternativas y satisfactoria con la realidad y necesidad de las estas. | Diseño de un instrumento de mapeo de fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional. | Instrumento físico y/o digital que consolida la información de fuentes de financiamiento. | 20 caso de aplicación del instrumento | | x | x | x | x | Extensión empresarial | Propuestas tramitadas ante los entes financieros con recursos accesados. |
| | Elaboración de un protocolo de candidatura de proyectos para presentar ante entidades financieras y/o de desarrollo. | Número de cooperativas utilizando el protocolo | Sin base disponible | | x | x | x | x | Extensión empresarial | |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|--------------------------------------|
| Unidad institucional | Innovación / Gestión del conocimiento | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Mayor valor agregado de las empresas de Economía Social Solidaria | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Canalizar la transferencia tecnológica de diferentes instituciones hacia las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Estrategia: | Generación de valor agregado mediante programas de integración interinstitucional para la transferencia tecnológica. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Transformaciones en el desempeño y competitividad de las organizaciones cooperativas por medio del valor agregado e innovación. | Mapeo de instituciones con infraestructura y capacidades para la investigación y generación de productos y procesos. | Repositorio de instituciones. | Base no disponible. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | Innovación | Informe fina del innovación regional |
| | Procesos sistemáticos de identificación de las necesidades de las cooperativas según criterios relevantes de clasificación sectorial. | Número de cooperativas atendidas | Base no disponible. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | Innovación | Informe fina del innovación regional |
| | Operacionalización del Centro de Valor agregado mediante la integración colaborativa de las instituciones, sus recursos y capacidades | Número de cooperativas utilizando el CVA | 15 cooperativas | | | 5 | 5 | 5 | Innovación | CVA funcionando |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|--------------------------------|
| Unidad institucional | Innovación / Gestión de conocimiento | | | | | | | | | |
| Eje Estratégico | Competitividad de las empresas de la ESS | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Contar con metodologías e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de datos propios del quehacer institucional y del Sector Cooperativo. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Creación e implementación de un programa institucional para la generación y análisis de datos relevantes, derivados tanto de la acción institucional como los del Sector Cooperativo. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| El INFOCOOP cuenta con un instrumental para el procesamiento y análisis permanente de datos relevantes de la acción institucional y del Sector Cooperativo, de manera que se conozca la situación de las cooperativas del país así como el efecto del fomento realizado por el INFOCOOP. | Plan para la determinación de los requerimientos en materia de datos, métodos de recolección e instrumentos de análisis. | Informe con parámetros e instrumentos ya determinados | Sin línea base disponible | X | X | | | | Innovación | Informe presentado y aprobado. |
| | Operativización del programa institucional de datos e información cooperativa del INFOCOOP. | # de socios y relaciones detectadas | Sin línea base disponible | | X | X | X | | Innovación | Programa en funcionamiento |

| Matriz planteamiento del PEI bajo el enfoque del modelo de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------------------|--------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|---------------------------------|
| Unidad institucional | Supervisión | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. (x) 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. (x) | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Desarrollar esquemas de vigilancia proactiva, sensibles a la realidad sectorial para el mejoramiento de la competitividad de las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Instrumentalizar los esquemas de vigilancia <i>ex - ante</i> para los organismos cooperativas. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Organizaciones sostenibles económica y socialmente, respetuosas de la normativa, fundamentado en una base doctrinal. | Asegurar el cumplimiento del 157 inciso O, verificando en los libros de actas la vitalidad asociativa. | Número de cooperativas atendidas | Línea base no disponible | x | x | x | x | x | Supervisión | Bitácoras o control de atención |
| | Asegurar el cumplimiento del 157 inciso O en la gestión, producción y competitividad de las cooperativas mediante la supervisión de la contabilidad. | Número de cooperativas atendidas | Línea base no disponible | x | x | x | x | x | Supervisión | Bitácoras o control de atención |
| | Alerta temprana para las cooperativas. | Número de cooperativas atendidas | Línea base no disponible | x | x | x | x | x | Supervisión | Informes de prevención |

| Matriz planteamiento del PEI bajo el enfoque del modelo de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------------------|--------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|---|
| Unidad institucional | Supervisión | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. () 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. (x) | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Desarrollar un modelo de supervisión cooperativa de tipo cualitativo que valore aspectos esenciales de la vitalidad y autenticidad cooperativa de los entes supervisados. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Implementación de una metodología para la valoración y fortalecimiento del carácter cooperativo de los entes supervisados. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Entes cooperativos revitalizados y con una auténtica vivencia de la esencia doctrinal y sustantiva de los valores y principios cooperativos. | Diseño de parámetros de valoración (de vitalidad cooperativa) y metodológicos | Número de casos piloto aplicados | Línea base no disponible | x | | | | | Supervisión | Metodología validada y lista para aplicar |
| | Creación e implementación de un programa de "Evaluación y fortalecimiento cooperativo" | Número de entes cooperativos | Línea base no disponible | | x | x | x | x | Supervisión | Bitácoras o control de atención |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------|--|
| Unidad institucional | Innovación / Articulación de relaciones | | | | | | | | | |
| Eje Estratégico | Competitividad de las empresas de las ESS | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Potenciar las capacidades de impacto de la acción institucional a partir de la simbiosis con actores externos estratégicamente relevantes. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Suscripción y potenciación de convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales vinculados con temas de relevancia estratégica para la institución | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Impacto en el mejoramiento capacidades productivas y de impacto social de las cooperativas. | Mapa dinámico de socios actuales y potenciales y de sus acciones más relevantes y afines | # de socios y relaciones detectadas | Sin línea base disponible | X | X | X | X | X | Innovación | Mapa dinámico en funcionamiento |
| | Creación del "Programa para la incidencia conjunta con actores externos" (supone la creación de un equipo gestor de convenios en un sentido estratégico) | # de acciones en marcha con socios externos | Sin línea base disponible | X | X | X | X | X | Innovación | Programas y proyectos salidos de los convenios en operación. |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---------------------------|---------------|------|------|------|------|-----------------------------|--|
| Unidad institucional | FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL | | | | | | | | | |
| Eje Estratégico | Competitividad de las empresas de las ESS / Valor agregado / Vitalidad | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Desarrollar un modelo de atención integral de las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Construcción de una metodología de atención integral que permite el tránsito continuo y fluido a través de la oferta de servicios institucionales. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Cooperativas tienen acceso a un continuo de servicios que sean pertinentes y relevantes en función de sus necesidades. | Plan de evaluación de las deficiencias y dificultades derivadas del Modelo de atención departamental en el INFOCOOP. | # de procesos integrados. | Sin línea base disponible | X | X | X | X | X | FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL | Informe de procesos integrados |
| | Diseño y ejecución de una metodología de atención integral que resuelva zonas de confusas de la actual atención fragmentada. | # de atenciones anuales simplificadas | Sin línea base disponible | X | X | X | X | X | FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL | Metodología de atención integral en funcionamiento |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|---------------|------|------|------|------|---|---|
| Unidad institucional | Fortalecimiento Empresarial | | | | | | | | | |
| Eje estratégico | Presencia territorial | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Establecer una presencia regional visible y estratégica que permita no solo la atención de cooperativas y la promoción del modelo sino también la articulación con otros actores públicos y privados. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Creación de tres sedes regionales de atención. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| El INFOCOOP fortalece sus capacidades de atención regional y crea alianzas territoriales para la atención de las cooperativas y fortalecimiento de la promoción del modelo cooperativo en los territorios. | Definición de las Sedes y desarrollo de su instalación y Operación | Número de Sedes regionales en funcionamiento | 3 Sedes regionales en funcionamiento | X | X | | | | FORTALECIMIENT O EMPRESARIAL | Documento de planificación y propuesta de operación aprobadas / Sedes en funcionamiento |
| | Establecimiento de un plan para el desarrollo de alianzas estratégicas con actores locales y externos que operen en el territorio. (capacidad de articulación con actores relevantes) | Número de alianzas estratégicas | Al menos 9 alianzas estratégicas | | X | X | X | | FORTALECIMIENT O EMPRESARIAL | Alianzas en funcionamiento y productos resultantes |
| | Desarrollo y aplicación de una metodología para la observación de las condiciones sociales, económicas y políticas de los territorios. | 1 base de datos retroalimentada semestralmente | Sin línea base | | X | X | X | X | FORTALECIMIENT O EMPRESARIAL / INNOVACIÓN | Base de datos consolidada sobre la situación de las regiones. |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---------------------------|---------------|------|------|-----|------|---------------------|---------------------------------------|
| Unidad Institucional | Fortalecimiento empresarial / Gestión empresarial | | | | | | | | | |
| Ejes: | Competitividad de las empresas de la ESS | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Fortalecer a las cooperativas en sus procesos de comercialización a partir de una perspectiva regional y sectorial. | | | | | | | | | |
| Estrategia 1G. | Desarrollo de un programa de promoción de encadenamientos cooperativos a nivel regional y entre sectores cooperativos. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | ### | 2023 | | |
| Cooperativas fortalecidas en sus capacidades de conexión e intercambio comercial con otros entes cooperativos. | Desarrollo de un programa para identificación de flujos comerciales cooperativos , a nivel regional y de sectores cooperativos. | Número de flujos comerciales identificacios, por región y sector. | Sin línea base disponible | X | X | X | | | Gestión Empresarial | Informe de encadenamientos generados. |
| | Creación de un plan de intercambios comerciales sostenibles entre cooperativas (que identifique zonas de complementariedad comercial) | Número de intercambios propiciados, por región y sector. | Sin base disponible | | x | x | x | x | Gestión Empresarial | |

Áreas administrativas

| Matriz planteamiento del PEI bajo el enfoque del modelo de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|---|---------------|------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Unidad institucional | Administrativo financiero | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. () 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. () | | | | | | | | | |
| Nueva ubicación en modernización | Administración y finanzas | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Facilitar la información financiera/contable de manera ágil para la oportuna toma de decisiones Directivas. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Agilización de tiempos en los procesos contables/financieros | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | Responsable | Medio de verificación | |
| | | | | ### | 2020 | 2021 | 2022 | | | 2023 |
| Reducción de tiempos y respuesta en los procesos de tesorería y contabilidad | Implementar un sistema informático integrado más ágil. | # de días reducidos | Reducción mensual en 5 días del procesamiento de la información contable / financiera | | | Reducción a 5 días | Reducción a 5 días | Reducción a 5 días | Dpto. Administrativo Financiero | Fechas de recepción de documentos. |
| | | | | | | * | | | | |
| * Para llevar a cabo las acciones estrategicas se requiere de la coordinación con el Departamento de Tecnologías de Información, con el propósito de adquirir la herramienta adecuada que garantice el alcance la meta. Por lo que el periodo 2019 y 20120 los esfuerzos estaran concentrados en la adquisición de un nuevo sistema. | | | | | | | | | | |

| Matriz PEI bajo el enfoque de B2:L18 gestión para resultados | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------------------|---------------------------|---------------|------|------|------|------|-------------|--|--|
| Unidad institucional | Soporte Institucional / Administración y finanzas / Extensión empresarial | | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Vitalidad Cooperativa | | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Fortalecer el modelo de auto-sostenibilidad económica institucional del INFOCOOP. | | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Diseño e implementación de un plan de provisión de recursos alternativos que fortalezcan el modelo de sostenibilidad del INFOCOOP. | | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación | |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | | |
| El INFOCOOP reformula su modelo de sostenibilidad tanto para su operación como para su labor fundamental de fomento. | Diseño de un plan para la definición de alternativas jurídica, técnica e institucionalmente viables para la provisión de recursos alternativos para la Institución. Posibles alternativas: fortalecimiento del manejo de la cartera, apalancamiento financiero, fondo de avales, venta de bienes adjudicados, alquileres de bienes del Instituto. | # alternativas definidas | Sin línea base disponible | X | X | | | | | Dirección Ejecutiva, Administración y finanzas y extensión empresarial | Fechas de recepción de documentos. |
| | Implementación de alternativas viables detectadas. | # de fuentes alternativas en uso | Sin línea base disponible | | X | X | X | X | | Áreas gerenciales correspondientes | Informe de fuentes alternativas en uso |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---------------------------|---------------|------|------|------|------|---------------------------|--------------------------------|
| Unidad institucional | Soporte Institucional / Administración y finanzas | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. () 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. () | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Contar con una infraestructura física y tecnológica que permitan la prestación integral de servicios a las cooperativas. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Disposición de una sede institucional que permita centralizar de una manera adecuada y accesible de los servicios. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| La Sede del Infocoop se convierte en un espacio adecuado para la mejor canalización de los servicios a las cooperativas y para la articulación de relaciones con otros actores públicos y privados. | Estudio sobre los requerimientos de espacio en relación con la prestación de los servicios y las relaciones interinstitucionales del INFOCOOP (idoneidad del espacio en función de la prestación de los servicios). | Requerimientos establecidos | Sin línea base disponible | X | X | | | | Administración y finanzas | Informe técnico de evaluación. |
| | Diseño y desarrollo de un espacio que facilite el intercambio con y entre las cooperativas y otros entes cooperativos, así como otras instituciones de manera que se centralice y mejore la calidad de los servicios. | Plan de ejecución aprobado y niveles concretos de avance. | Sin línea base disponible | | X | X | X | X | Administración y finanzas | Proyecto desarrollado |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---------------|------|------|------|------|----------------|--|
| Unidad institucional | Asesoría Legal | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. (X) 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. () | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Brindar la asesoría jurídica requerida institucionalmente. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Buscar establecer instrumentos y mecanismos que nos permitan abarcar todos los requerimientos que se reciban, | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Atención del 100% de las solicitudes recibidas | Mejorar en el control interno estableciendo competencias para alcanzar una asesoría más oportuna | Porcentaje de cumplimiento de los procedimientos creados | Crear y actualizar procedimientos del ámbito de nuestra competencia y mejorar el tiempo de respuesta en la atención de solicitudes planteadas. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | Asesoría Legal | Resultado de procedimientos creados vs tiempo de respuesta |
| | Actualización en la legislación modificada y de reciente promulgación | Porcentaje de cumplimiento en los trámites solicitados | Reactivar la Capacitación a los Funcionarios del Departamento. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | Asesoría Legal | Resultado de capacitación recibidas |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---------------|------|------|------|------|----------------|--|
| Unidad institucional | Gestión Humana | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Los 4 ejes estratégicos que planteó la Junta Interventora: (Señalar en cual de los 4 ejes contribuye el departamento). 1- Nuevos instrumentos económicos y financieros. () 2-Competitividad de las empresas ESS. (X) 3-Mayor Valor agregado en los procesos productivos. () 4-Vitalidad Cooperativa. () | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Mejorar las capacidades del personal para la atención del sector de la economía social solidaria, desarrollando en los funcionarios un sentimiento de compromiso con la Institución y con el movimiento cooperativo, que debe traducirse en calidad de los servicios, mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad con el fin de optimizar los servicios que presta el INFOCOOP, mediante la aplicación de diferentes instrumentos. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Gestionar el Capital Humano del INFOCOOP por resultados y optimizar el servicio a las cooperativas (valor público). | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Desarrollar en el personal el espíritu de compromiso y desarrollar en cada persona las competencias necesarias, con el fin de incrementar la productividad por medio de la mejora continua y la gestión por resultados, para brindar un mejor servicio al movimiento cooperativo. | Mejorar la Evaluación del Desempeño ligadas al cumplimiento de metas Institucionales. | Informe de Evaluación del Desempeño, que permita medir el impacto y la contribución de cada funcionario en el cumplimiento de metas. | Contar con una herramienta de Evaluación del Desempeño | X | X | X | X | X | Gestión Humana | Informe entregado, con los compromisos de mejora de cada persona. |
| | Modernizar los esquemas de formación, desarrollo y motivación del personal. | Plan de Capacitación y Desarrollo del personal alineado para atender las necesidades personal de la Institución. | Dotar al personal de las capacidades técnicas y mantenerlo actualizado | X | X | X | X | X | Gestión Humana | Informe de cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---------------------------|---------------|------|------|------|------|--------------------------------------|--|
| Unidad institucional | Gestión Humana | | | | | | | | | |
| Eje (s) estratégico (s): | Vitalidad Cooperativa. | | | | | | | | | |
| Objetivo (s) estratégico (s): | Preparar al personal del INFOCOOP para desarrollar las competencias técnicas y de compromiso requeridas para hacer viable la propuesta de modernización institucional. | | | | | | | | | |
| Estrategia (línea de acción) | Desarrollo de un programa de formación en modernización institucional cooperativa orientada a resultados. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsable | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Personal institucional con las capacidades necesarias para implementar la propuesta de modernización institucional, con un fundamento innovador y de principios cooperativos. | Diseño de una programa formativo (permanente) ad-hoc para la institución, orientado hacia valor público e innovación cooperativa aplicada a la institución y sus servicios. Este debe ser desarrollado con las capacidades del recurso humano del INFOCOOP. | Plan formativo diseñado y listo para ejecutarse | Sin línea base disponible | X | | | | | Gestión Humana / Dirección Ejecutiva | Informe entregado, con los compromisos de mejora de cada persona. |
| | Implementación del plan de formación en modernización institucional cooperativa. | Número de funcionarios formados | Sin línea base disponible | | X | X | X | X | Gestión Humana | Informe de cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---------------|------|------|------|------|--------------|-----------------------|--|
| Unidad institucional | Comunicación e imagen | | | | | | | | | | |
| Eje estratégico | Vitalidad Cooperativa | | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Posicionar el cooperativismo y el modelo cooperativo como una alternativa efectiva y relevante en la creación de condiciones para mejorar la calidad de vida de las personas, desde una perspectiva solidaria y de bien común. | | | | | | | | | | |
| Estrategia | Generación de espacios y mecanismos para el posicionamiento del cooperativismo y del modelo cooperativo como instrumento para el desarrollo social, político y democrático del país. | | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación | |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | | |
| Imagen del cooperativismo y del movimiento cooperativo fortalecida y asociada a su capacidad de aporte al desarrollo del país. | Medir la percepción del cooperativismo a nivel nacional antes y después de la implementación de las acciones de comunicación | % de incremento en la percepción positiva | 15% de aumento en la percepción positiva | X* | | | | | X | Comunicación e Imagen | Encuesta omnibus |
| | Realización de foros, conversatorios, ferias u otras actividades para posicionar el cooperativismo a diferente nivel y entre diferentes públicos. | # de actividades | Sin línea base | X | X | X | X | X | | Comunicación e Imagen | Registro de actividades |
| | Uso de plataformas tecnológicas de comunicación para la expansión no solo de las actividades de interés cooperativo sino también de los efectos regionales y nacionales del cooperativismo en el país. | # de publicaciones (por tipo de publicación según contenido) | Sin línea base | X | X | X | X | X | | Comunicación e Imagen | Registro único de publicaciones por tipo de contenido. |

*Esta acción estratégica es puntual y se debe realizar al inicio y al final del período de planificación.

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---------------|------|------|------|------|-------------------------------------|---------------------------|
| Unidad Institucional | Gestión de Tecnologías | | | | | | | | | |
| Eje(s) estratégico(s): | Competitividad de las empresas ESS. | | | | | | | | | |
| Objetivo(s) estratégico(s): | Potenciar los recursos humanos y tecnológicos del Instituto para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y sustantivos. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Simplificar-automatizar los procesos internos de la institución mediante herramientas y programas informáticos integrados. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Procesos internos simplificados y agilizados, consumiendo menos tiempo y recursos en general. | Sistematización de los procesos internos de la Institución y selección de prioridades operativas con mayor impacto en ahorro de tiempos y recursos. | Número de procesos sistematizados | Todos los procesos departamentales sistematizados. | X | X | | | | Gestión de Tecnologías y gerencias. | Estadísticas |
| | Diseño, desarrollo e implementación de las herramientas informáticas para la automatización. | Evaluación del desempeño del recurso humano | Todos los procesos departamentales internos automatizados. | X | X | X | X | X | Informática, Gerencias sustantivas | Evaluaciones de desempeño |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--|---------------|------|------|------|------|------------------------|--|
| Unidad Institucional | Gestión de tecnologías | | | | | | | | | |
| Eje(s) estratégico(s): | Competitividad de las empresas ESS. | | | | | | | | | |
| Objetivo(s) estratégico(s): | Gestionar sistemáticamente la información acerca de los servicios ofrecidos por la institución. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Creación un expediente electrónico por cooperativa que facilite el seguimiento de los servicios ofrecidos por la Institución. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado (Efecto) | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Contar con información pertinente y actualizada de los servicios ofrecidos por la Institución, en cuanto a áreas temáticas de atención y cooperativas receptoras de los servicios. | Determinar requerimientos de información y metodologías para su recopilación sistemática y permanente (alimentación del sistema) | | Sin línea base disponible | X | X | | | | Gestión de Tecnologías | Encuestas aplicadas dentro del sitio web |
| | Desarrollo y pruebas del sistema informático | Sistema probado y en funcionamiento. | 1 sistema informático de atención a cooperativas | X | X | X | X | X | Gestión de Tecnologías | Medir impacto a través del intercambio de bienes y servicios |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------------|--|---------------|------|------|------|------|--|---|
| Unidad institucional | Desarrollo Estratégico | | | | | | | | | |
| Ejes: | Innovación y modernización | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Desarrollar el modelo de gestión institucional para resultados (GpRD) eficiente y eficaz en correspondencia con la visión y misión del INFOCOOP, garantizando la calidad de las funciones sustantivas y administrativas de la institución. | | | | | | | | | |
| Estrategia 1G. | Aplicación del modelo de gestión para resultados que dinamice el desarrollo social y económico del modelo cooperativo. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Aplicado el modelo de gestión para resultados en la institución | Implementación del modelo de gestión para resultados en la institución | Porcentaje del Modelo implementado | Implementar en un 100% el modelo de gestión a partir del segundo año de ejecución del Plan Estratégico | | 50% | 30% | 20% | | Gerencias, Desarrollo Estratégico y la Dirección Ejecutiva | Actas y acuerdos de la Junta Interventora, Documento del modelo de la gestión para resultados |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---------------------|---------------|------|------|------|------|--|-----------------------|
| Unidad institucional | Desarrollo Estratégico | | | | | | | | | |
| Ejes: | Competitividad de los organismos cooperativos / Vitalidad cooperativa | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Establecer una estructura de gobierno institucional basado en criterios, normas, principios y procedimientos que propicien un modo virtuoso de gestión y de logro satisfactorio de los objetivos y de la razón de ser institucionales. | | | | | | | | | |
| Estrategia 1G. | Adopción e implementación de un modelo de Gobierno Corporativo institucional. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Contar con una estructura institucional ética, transparente y orientada hacia la consecución eficiente de los objetivos institucionales. | Redacción, aprobación y divulgación de la normativa relacionado con código y políticas de riesgo, políticas de control interno, facultades del organismo de dirección, roles específicos de actores institucionales, etc. | Porcentaje de adopción del modelo de gobierno corporativa | Sin base disponible | 50% | 50% | | | | Organo de dirección, Dirección Ejecutiva, Planificación. | Informes de avance |

| Matriz PEI bajo el enfoque de gestión para resultados | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------------------------|---|---------------|------|------|------|------|---------------------------------------|--|
| Unidad institucional | Planificación y control de gestión | | | | | | | | | |
| Ejes: | Vitalidad Cooperativa (institucional) | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico | Establecer criterios objetivos de medición que permitan conocer el nivel de impacto de la acción de fomento del INFOCOOP. | | | | | | | | | |
| Estrategia | Desarrollo de un modelo de evaluación de la acción de fomento desarrollada por el INFOCOOP. | | | | | | | | | |
| Resultado esperado | Acciones estratégicas | Indicador | Metas | Metas anuales | | | | | Responsables | Medio de verificación |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Conocimiento objetivo del nivel de impacto alcanzado por la institución en la población meta. | Diseño de un modelo de evaluación ad-hoc para el INFOCOOP (criterios de evaluación, líneas base, etc.) | Instrumento listo para aplicar | Un instrumento evaluador | X | | | | | Planificación y Control de la gestión | Instrumento validado |
| | Aplicación del modelo (determinación cuantificada de líneas base y posterior evaluación) | Número de departamentos evaluados | Todos los departamentos sustantivos evaluados | | X | | | X | Planificación y Control de la gestión | Informe con líneas base y resultados de evaluación |

ANEXO II (DESGLOSE PRESUPUESTO)

Tres Sedes Regionales

| Costo anual | Monto |
|-------------------------|----------------------|
| Renta | 35 357 013,72 |
| Mantenimiento | 6 134 907,96 |
| Zonaje | 19 553 760,00 |
| Otros gastos operativos | 37 342 729, 51 |
| Total | 98 388 411,19 |

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico con base en datos del Ministerio de Hacienda, 2018.

Nota: En la tabla 7, para el año 2020 se incluye ₡107 006 628,34 de inversión en vehículos y equipo. Los siguientes años (2021-2023) se incluye solamente gastos operativos más inflación (3%).

Simplificación y automatización

| Costo anual | Monto |
|------------------------------------|-----------------------|
| Licencia (licenciamiento perpetuo) | 226 027 500,00 |
| Instalación y configuración | 24 109 600,00 |
| Soporte técnico | 9 041 100,00 |
| Imprevistos | 21 210 361,83 |
| Total | 280 388 561,83 |

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico tomando como referencia del programa para presupuesto-planificación-control presentado por la empresa IPSUM a finales del 2018.

Nuevo Edificio Central con parqueo

| Variables | Costo con parqueo |
|---|---------------------------|
| Cantidad de metros totales del edificio para Ministerio de Hacienda | 88 526,66 |
| Metros por funcionario para Ministerio de Hacienda | 44,26 |
| Metros requeridos para INFOCOOP (para 117 funcionarios) | 5178,81 |
| Precio por metro cuadrado de construcción | ₡ 828 603,02 |
| Precio total | ₡ 4 291 177 282,85 |

Fuente: Elaborado por Desarrollo Estratégico tomando como referencia la única intención de compra más actualizada de edificios del sector público, realizada por el Ministerio de Hacienda.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Costa Rica. (2018). Evolución del índice mensual de actividad económica, setiembre - octubre 2018. Recuperado el 11 de diciembre del 2018 de: <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos>

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>

Banco Mundial. (2018). Costa Rica: panorama general. Recuperado el 19 de junio de 2018, de: <http://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

CENECOOP, Memoria del XIII Congreso Nacional Cooperativo, una visión compartida, 2014. Disponible en: <http://www.conacoop.coop/congreso>

CEPAL (2018). *La ineficiencia de la desigualdad*. Naciones Unidas. Santiago, Chile.

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

Contraloría General de la República. (2019). Nuevos montos de pago de zonaje de conformidad con el Reglamento para el Pago de Zonaje a los Servidores de la Administración Pública. Disponible en: <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/zkv/montos-zonaje-dfoe-saf-0233-4478-2019.pdf>

Decreto Ejecutivo N° 41187-MP-MTSS. Ministerio de Planificación y Política Económica (2018); Ministerio de Hacienda República de Costa Rica. Publicado en La Gaceta N°121 del 21 de junio 2018.

Fondo Monetario Internacional (2018) Perspectivas de la economía mundial: Actualización enero 2018. Recuperado el 7 de enero del 2019, de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>

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>

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

INFOCOOP. (2018). Análisis de Cartera de Financiamiento. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Dirección de Financiamiento, San José.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2015). Reglamento Orgánico N° 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,

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

Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, Ley 4179. Publicación del Instituto de Fomento Cooperativo, San José, Costa Rica, setiembre, 2012. Disponible en: www.dse.go.cr/es/02ServiciosInfo/Legislacion

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2018). Plan Nacional de Desarrollo Bicentenario 2019-2022. Recuperado el 12 de diciembre del 2018 de: <https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2019-2022/>

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2018). Guía de uso de la evaluación: orientaciones para implementación y seguimiento a recomendaciones. Recuperado el 12 de noviembre del 2018 de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DDVZ114kTjCsTAXiihi5Kw>

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2018). Guía de indicadores: Orientaciones básicas para su elaboración. Recuperado el día 13 de noviembre del 2018 de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Iny9wiulTiy3QZdWrvq0ew>

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2017). Manual de evaluación: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación. Recuperado el 08 de noviembre del 2018 de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2017). Guía de evaluabilidad: Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad. Recuperado el 09 de noviembre del 2018 de: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3DA5QyCnQ8G_ujtqaM37hw

Ministerio de Planificación y Política Económica y Ministerio de Hacienda, República de Costa Rica (2018). 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 Hacienda. (2019). Actualización precios de mercado de referencia para alquiler de inmuebles para oficinas de entidades del Gobierno Central”, 2019. Disponible en:

https://www.hacienda.go.cr/docs/5c9b8adf3bc54_Actualizacion%20estudio%20de%20precios%20de%20mercado%20alquiler%20de%20inmuebles%20para%20u....pdf

Ministerio de Hacienda - República de Costa Rica. (2015). Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/noticias/13178-hacienda-presento-proyecto-para-comprar-edificio-que-eliminaria-alquileres-en-san-jose-por-mas-de-11-millones-anuales>

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

Programa Estado de la Nación (2018). Informe estado de la nación. San José

Programa Estado de la Nación (2017). Informe estado de la nación. San José

Programa Estado de la Nación (2014). Informe estado de la nación. San José.

Programa Estado de la Nación (2009). Informe estado de la nación. San José

Popular Valores. (2018). Tomando decisiones financieras en un entorno de incertidumbre económica y fiscal. Presentado a INFOCOOP.

Parreaguirre, F. (2018). *Sector Cooperativo es de los que más pagará luego de reforma fiscal*. Recuperado el día 11 de diciembre del 2018 de: <https://www.larepublica.net/noticia/sector-cooperativo-es-de-los-que-mas-pagara-luego-de-reforma-fiscal>

Rodríguez, E. (2018). *Necesitamos más cooperativas*. Recuperado 11 de diciembre del 2018 de: <https://www.larepublica.net/noticia/necesitamos-mas-cooperativas>

Sancho, F. (2017). Avances del SBD como política pública de inclusión financiera. Programa Estado la Nación, San José.

Muñoz, D. (2016). Metodología de seguimiento y evaluación de desempeño presupuestario. Recuperado el 07 de noviembre del 2018 de: <http://www.digepres.gob.do/wp-content/uploads/2016/10/1.-Metodologia-Seguimiento-y-Evaluacion.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA. (2015). Plan de Monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019. Recuperado el día 01 de noviembre del 2018 de: http://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/2016/09/plan_de_monitoreo_seguimiento_y_evaluacion_del_pei_2015-2019.