

# RENDICIÓN DE CUENTAS

2007 - 2009



Instituto Nacional de Fomento Cooperativo



INFOCOOP  
COSTA RICA

*Juntos podemos*

*[Signature]* 06-10

# CONTENIDO

## LA RENDICIÓN DE CUENTAS, UN EXCELENTE EJERCICIO DEMOCRÁTICO

1. PRESENTACIÓN
  - HOY SOMOS MEJORES, Freddy González Rojas.
  - NUESTRA ESTELA LUMINOSA, Marfín Robles Robles.
2. INFOCOOP, UNA INSTITUCIÓN DE DESARROLLO
3. MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL
4. EMPRENDIMIENTOS
5. EDUCACIÓN
6. ASISTENCIA TÉCNICA
7. FINANCIAMIENTO
8. FISCALIZACIÓN
9. INVESTIGACIÓN
10. ALIANZAS
11. CONGRESO COOPERATIVO
12. PROYECCIÓN INSTITUCIONAL
13. DESARROLLO HUMANO
14. CRECIMIENTO
15. RETOS

## CRÉDITOS

Junio de 2010



**Presidente de INFOCOOP**  
Freddy González Rojas

**Director Ejecutivo INFOCOOP**  
Marfín Robles Robles

**PRODUCCIÓN**  
REVISTA DEPORTIVA R.D., S.A.

**Presidente**  
Ricardo Castro Calvo

**Gerente General**  
Felipe Castro Truque

**Directora Proyectos Especiales**  
Patricia González Villalobos

**Elaboración y edición**  
Patricia González Villalobos  
Gustavo Fernández Quesada, INFOCOOP  
Eugenia Bonilla Abarca, INFOCOOP  
Alberto Barrios Fernández, INFOCOOP

**Diseñadores Gráficos**  
Karen Quirós Fumero  
Rachel Vargas Meneses  
Henry Bastos Ulate  
Mirzam Desueza Delgado

**Fotografía**  
Héctor Rodríguez Chaparro  
Susanne Alvarado González  
Gustavo Fernández Quesada  
Carlos Sáenz Campos

**Pintura de portada:**  
Ruth Angulo

Inmedia  
Tel: 2280-1055 • Fax: 2280-1857  
arte@inmedia.cr

Impreso en Servicios de Impresión  
Condor Editores S.A.

*Un agradecimiento especial a todos los funcionarios y funcionarias del INFOCOOP que, con su aporte, hicieron realidad este informe.*



Junta Directiva del INFOCOOP 2010-2011. Sentados de izquierda a derecha: Gerald Calderón, Óscar Ávila y Juan Carlos Jiménez. De pie: Álvaro González, Carlos Castro, Freddy González y Álvaro Gómez.

## LA RENDICIÓN DE CUENTAS, UN EXCELENTE EJERCICIO DEMOCRÁTICO

*La comunicación y la transparencia son dos pilares de la Modernización Institucional.*

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, es una institución pública descentralizada responsable de impulsar el desarrollo armónico del cooperativismo en Costa Rica, a partir de los beneficios de trabajar con responsabilidad para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados a las cooperativas.

Entre los ejes más importantes que fundamentan su labor está el compromiso de generar puestos de trabajo sostenibles y de calidad, mediante la conformación de cooperativas en todo el territorio nacional, por parte de conjuntos de personas que manifiestan su interés de agruparse bajo el marco del cooperativismo, enfocados en resolver sus necesidades de trabajo e ingresos. Para lograr estos objetivos, además de desarrollar programas de Fomento, Educación, Asistencia Técnica, Financiamiento y Supervisión, INFOCOOP se ha sometido, en los últimos dos años, a un intenso y

visionario proceso de Modernización, que hoy día está rindiendo los frutos deseados por todo su Cuerpo Directivo.

En este sentido, el presente documento de Rendición de Cuentas (a los diferentes entes fiscalizadores, al movimiento Cooperativo y a la ciudadanía en general), responde a lo establecido en el artículo 55 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131 y al artículo 74 de su Reglamento. Asimismo atiende los dispuesto en el artículo 162, inciso a), de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP N° 4179.

Por tanto, constituye un verdadero y excelente ejercicio democrático para dar a conocer los logros del INFOCOOP durante los períodos 2007, 2008 y 2009. Las metas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo y los compromisos de la labor ordinaria de la institución, son temas incluidos también en este documento de Rendición de Cuentas.

### FICHA CATALOGRÁFICA

334  
143i Informe de gestión 2007-2009 / Patricia González Villalobos, comp., Gustavo Fernández Quesada, edit. – 1ª. ed. – San José, C.R. : Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), 2010. 56 p. ; 24 x 21,5 cm.

ISBN 978-9968-859-14-1

I. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo – Informes.  
I. Título.



## HOY SOMOS MEJORES

Cuando asumí la presidencia del INFOCOOP, en el año 2007, corrían vientos de cambio en las principales estructuras del sector cooperativo, gestados bajo la impronta de un movimiento en expansión hacia estadios de mayor prosperidad y desarrollo.

Bajo este escenario, fui designado para un cargo público de enorme responsabilidad y trascendencia, dado el impacto del Instituto en factores medulares para el cooperativismo como el crédito, la capacitación, la asistencia técnica y la supervisión. Claramente, las expectativas del sector cooperativo, expresadas en el XI Congreso Nacional del año 2006, resonaban en el INFOCOOP producto de su papel protagónico en el fortalecimiento de más de 500 empresas cooperativas.

Hoy, viendo nuestra labor en retrospectiva, al lado de compañeros directivos con gran compromiso y de funcionarios con enorme mística y espíritu de servicio, puedo asegurar que vamos por excelente camino. Un camino, por supuesto, que no ha sido recto y asfaltado. Muy al contrario: ha sido profuso en curvas cerradas, rutas de lastre, cuestas empinadas y señales engañosas.

No obstante, los escollos que hemos enfrentado nutrieron nuestro coraje y han sido acicate para afianzar el trabajo en equipo, apuntalar lealtades, modelar nuestra creatividad y vocación crítica y reconocer nuestras alianzas más sinceras. Ya no somos los mismos que hace tres años y, por consiguiente, el INFOCOOP ya no es igual: somos mejores, más rigurosos, más conscientes del norte estratégico y más seguros de las decisiones tomadas. Capitalizamos un aprendizaje de gran valor histórico y humano.

Así, con el imprescindible respaldo del señor Presidente Dr. Óscar Arias Sánchez, emprendimos proyectos que hoy lucimos con gran entusiasmo y orgullo. Entre ellos destaca la Modernización del INFOCOOP, el fortalecimiento del instituto mediante la Ley de Banca para el Desarrollo, el Censo Nacional Cooperativo, la depuración del padrón de cooperativas, la generación de puestos de trabajo mediante la promoción y el crédito (principalmente) y la adquisición del Edificio cooperativo para preservarlo como la casa o, más bien, el hogar de todos los cooperativistas.

Estos logros y muchos más, no han sido bien recibidos por algunos sectores del cooperativismo, de la prensa y de la clase política nacional, que quisieran ver a un INFOCOOP poco competitivo, replegado a intereses particulares muy distantes de lo que debe ser la búsqueda del bien común para toda institución del Estado.

Dichosamente, hemos tenido la serenidad y el buen juicio de saber que nuestro andar es perfectible y de que aún quedan muchos caminos por transitar. Lo anterior pasa por el reconocimiento de que existen grandes desafíos para el INFOCOOP y para el sector, y de que nosotros estamos llamados a ser actores centrales en los cambios necesarios.

En virtud de lo anterior, es que nos complace presentar el Informe de Gestión 2007-2009 como un valioso documento que da cuenta de nuestra huella indeleble y traza los senderos que seguirá un INFOCOOP modernizado y en franco desarrollo, de cara a los tiempos modernos.



**Martín Robles Robles**  
Director Ejecutivo del INFOCOOP

## NUESTRA ESTELA LUMINOSA

Eduardo Galeano, escritor uruguayo, narra en "El libro de los abrazos" la historia de un hombre del pueblo Neguá, en Colombia, que al llegar al cielo se enteró de que todos somos "fueguitos", cuando contempló desde arriba la vida humana.

Así escribe Galeano: *"Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tanta pasión que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca se enciende"*.

Después de leer el texto, muchas veces quizás, la pregunta obligatoria es ¿Qué tipo de fuego seremos... el fuego estéril, sin luz o calor, o el fuego que al levantarse "enciende" el entorno con su fuerza vital? La pregunta adquiere más sentido cuando repasamos nuestro actuar en el tiempo, para descubrir si dejamos una estela de luz o de sombras.

Corresponde, en este informe, rendir cuentas sobre nuestra gestión en el INFOCOOP que, siguiendo con la metáfora facilitada por Galeano, significa describir las dimensiones de nuestra luz y la energía de nuestro calor, a lo largo de tres años intensos.

En primera instancia debo decir que el habitante Neguá, desde su horizonte lejano, nos habrá visto con especial interés, en virtud del gran fulgor emanado por INFOCOOP en este trienio. Un fulgor nacido de nuestra ilusión y de la ilusión de decenas de personas por hacer de esta noble institución un digno ejemplo de

compromiso y buenas prácticas en la administración pública costarricense.

Nos hemos tomado en serio la Modernización institucional, entendida como un ordenamiento interno de procesos y procedimientos, como un esfuerzo por motivar al personal mediante diversos mecanismos, como una apuesta a la excelencia en el servicio al cliente, como una mayor celeridad en el financiamiento, en la promoción, en la capacitación, en la asistencia técnica y en la supervisión. Deseamos que el ciudadano, cooperativista o no, que se nos acerque "se encienda" de nuestro cariño, de nuestro espíritu de servicio, de la más preclara adopción de la filosofía cooperativa, que a todos nos inspira.

INFOCOOP es hoy un orgullo para el movimiento cooperativo nacional, porque hemos aprendido a escuchar, a rectificar cuando corresponde, a socializar conocimientos, a implementar formas de trabajo novedosas y, tal vez lo más importante, a mostrar un rostro humano.

Ya con 37 años de historia, esta emblemática institución se merece que cada uno de nuestros "fueguitos" resplandezca como el astro rey, para llegar con ese brillo a cada rincón de Costa Rica, especialmente a poblaciones de bajos recursos económicos. Aunque el esfuerzo es titánico, lo venimos haciendo exitosamente gracias a la colocación de créditos blandos, participaciones asociativas y promoción focalizada y eficiente.

Ese resplandor, original, potente, limpio, es el que muestra nuestro Informe de Gestión 2007-2009 y es el que, con total certeza, se mira luminoso desde los altos cielos.



## INFOCOOP UNA INSTITUCIÓN DE DESARROLLO

*Asistimos al encuentro de una institución madura y con más de 35 años de experiencia en el fomento del cooperativismo.*

El **INFOCOOP** es una institución pública descentralizada, cuyo objetivo es impulsar el desarrollo económico, social, cultural y democrático del país a través del Cooperativismo. Su creación se fundamenta en la Ley 5185 del 20 de febrero de 1973, que reformó la Ley 4179 de 1968. Su Junta Directiva, órgano de máxima jerarquía, está conformada por cuatro representantes del Movimiento Cooperativo y tres del Estado, éstos últimos proceden del Banco Nacional de Costa Rica, del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

A la Junta le corresponde trazar las políticas del Instituto y velar por la realización de sus fines, dirigidos a fomentar, promover, financiar, apoyar y divulgar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables para una mayor y efectiva participación de la población del país en la actividad económica-social. Todo lo anterior, bajo un marco de modernidad, con el fin de contribuir a crear mejores condiciones de vida para los habitantes, en especial para quienes se ubiquen en zonas de menor desarrollo relativo, a fin de realizar una verdadera promoción del hombre y la mujer costarricenses y fortalecer la cultura democrática nacional.

### MISIÓN

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

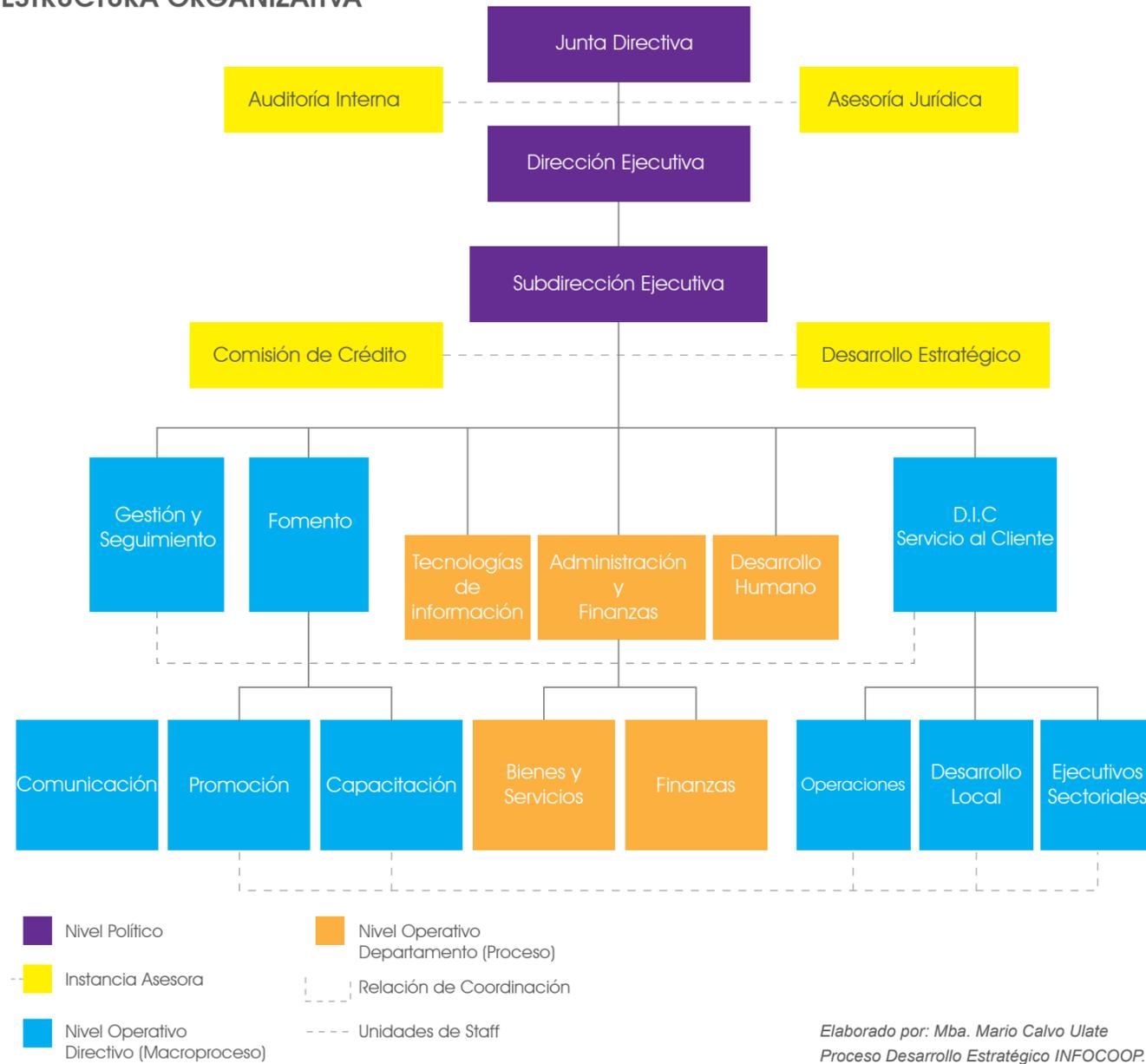
### VISIÓN

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

### PRODUCTO INSTITUCIONAL

Fortalecer el papel de las empresas cooperativas en el desarrollo integral de nuestro país, por su contribución al desarrollo local integrado, al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo de una ética de la solidaridad, a la responsabilidad social, a la lucha contra la pobreza, a la cohesión y equidad social, generando empleo digno y riqueza colectiva, facilitando la inclusión laboral, tanto de las personas que sufren un proceso de exclusión o están en riesgo de ello, como las que soportan algún tipo de discapacidad.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Elaborado por: Mba. Mario Calvo Ulate  
Proceso Desarrollo Estratégico INFOCOOP.

## ÁREAS SUSTANTIVAS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES

PROCESOS SUSTANTIVOS	SERVICIO	PRODUCTO FINAL
Fomento	Promoción	Cooperativas constituidas
	Capacitación	Personas cooperativistas capacitadas en gestión administrativa y organizativa
	Comunicación	Población informada sobre cooperativismo
Desarrollo Integral Cooperativo (DIC)	Asistencia Técnica	Organismos cooperativos competitivos y fortalecidos
Gestión y Seguimiento	Fiscalización	Cooperativas apegadas al marco legal y doctrinario
Operaciones	Financiamiento	Organismos cooperativos con proyectos financiados



## LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL UNA RESPUESTA A LOS DESAFÍOS DEL COOPERATIVISMO

*Durante los últimos tres años el INFOCOOP ha demostrado que sí es posible mejorar los procesos internos y, por ende, el servicio al cliente.*

Desarrollar una visión y una estrategia de transformación institucional de cara a las demandas del movimiento cooperativo, ha sido tema de principal preocupación y ocupación del INFOCOOP en el último período.

En febrero del año 2008, la principal dirigencia cooperativa nacional y los jefes del instituto, reunidos en la

sede del INCAE (La Garita de Alajuela), llegaron al consenso de que solo el compromiso personal, la participación y la construcción de liderazgos democráticos, pueden garantizar la sostenibilidad del proyecto de Modernización Institucional, iniciado en julio del año 2007.

Para avanzar con paso firme y dar cumplimiento a la Ley N° 8512, el INFOCOOP adquirió el Edificio Cooperativo, EDICOOP (San Pedro de Montes de Oca), espacio que desde la nueva visión es el lugar de encuentro del pensamiento y la acción cooperativa. Esta inversión permite al movimiento cooperativo conservar un lugar que ha sido emblemático y estratégico, convirtiéndose en un centro de reunión donde convergen todos los cooperativistas el país.

En este sentido, la aprobación de una agenda conjunta incluye como

## Misión Institucional

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

## Visión Institucional

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

La Misión y la Visión se mantienen vigentes en todas las acciones del INFOCOOP.

temas centrales: planificar, financiar e impulsar el desarrollo mediante la promoción cooperativa y, a través de la educación, darle sostenibilidad a la modernización; además de poner en marcha una serie de ajustes y mejoras en todos los servicios a las cooperativas. Estos cambios están permitiendo alcanzar una mayor cobertura en capacitación y en la reducción de los tiempos de respuesta en gestiones fundamentales, como la resolución de créditos y la prestación de asistencia técnica, requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes finales.

Las acciones del INFOCOOP, dirigidas a consolidar su proceso de modernización, se han visto beneficiadas con la aprobación de la Ley N° 8634, "Sistema de Banca para el Desarrollo", publicada en la gaceta N° 87 del 07 de mayo de 2008, fecha en la que entra a regir y que establece en el artículo 51 un conjunto de modificaciones o reformas a la ley N° 4179 ("Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo"). Con su aprobación se incrementa el

Fondo Nacional de Autogestión y se fortalece la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión, cuyos recursos benefician a una población altamente vulnerable, considerada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Asimismo, se libera al INFOCOOP del límite del gasto.

En el año 2008 se sentaron las bases de la Modernización institucional. A partir de una evaluación de la gestión, desde el cumplimiento del Plan Estratégico y los planes anuales, se establecieron lineamientos básicos para la implementación de los cambios requeridos y se inició, en el segundo semestre, un proceso de modernización integral. Sumado a lo anterior, el Movimiento Cooperativo renovó sus cuadros de dirigentes y construyó, de forma conjunta y consensuada, una visión y las estrategias para la transformación de sus entes rectores. En esta dirección, se realizó, con el apoyo del INCAE, el taller de febrero de 2008, cuyos resultados más relevantes **para el alineamiento de los entes rectores cooperativos (INFOCOOP,**

**CONACOOOP, CPCA y CENECOOP R.L.)** se resumen en la necesidad de retomar el trabajo en equipo y tener un mayor contacto con la base cooperativa; aumentar la presencia institucional en el ámbito nacional e internacional; apoyar la creación y consolidación de los procesos de planificación de CONACOOOP, CPCA, INFOCOOP y CENECOOP R.L.; mejorar la gestión y planificación del desarrollo en los entes; impulsar los servicios institucionales hacia su modernización; desarrollar estrategias de negocios y proyectos estratégicos: fondeo de recursos e incubadora de proyectos; diversificación de proyectos para mejorar indicadores económicos y sociales para beneficio de los costarricenses; mejorar la gestión y la rendición de cuentas del INFOCOOP y de los otros grupos cooperativos.

Como complemento, la Administración se dio a la tarea de optimizar el clima organizacional y las actividades de motivación y capacitación del personal, a la par de una gestión más eficiente del recurso humano, con el reconocimiento a la labor comprometida, responsable y con profunda comprensión de la realidad nacional, la población meta y la labor del funcionario público.

## PRINCIPALES RETOS DE LA MODERNIZACIÓN

- Mejorar la imagen del INFOCOOP a lo interno del sector y en el ámbito nacional.
- Retomar el diseño del Sistema de Rendición de Cuentas, Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional.
- Modernizar la institución, orientada a una eficiente y eficaz prestación de los servicios, para mejorar la incidencia del INFOCOOP nacional e internacionalmente. Enfocándose en la alineación del quehacer institucional con los mandatos del XI Congreso Nacional Cooperativo y los resultados del Censo Nacional Cooperativo 2008.
- Fortalecer los procesos de planificación del Sector.
- Elevar a nivel estratégico la Educación Cooperativa, como herramienta para la transformación.
- Promover y apoyar la planificación y la investigación en los entes rectores y las cooperativas.

- Incrementar los recursos para financiamiento y desarrollar nuevos esquemas y productos crediticios.

Un logro relevante en el primer semestre de 2008 es, sin duda, el III Censo Nacional Cooperativo, por cuanto el último Censo Nacional data del año 2001. Con los resultados de este Censo, se obtiene información valiosa que sin duda ha sido de gran utilidad para el Movimiento Cooperativo en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que, para el período 2007-2009, la estructura del INFOCOOP se mantiene vigente, en cuanto a Misión, Visión y Políticas y Organigrama, con respecto a las indicadas en el Plan Operativo Institucional 2008, remitido a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP). Sin embargo, los cambios en la Ley N° 4179 "Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo", producto de la entrada en vigencia del "Sistema Banca para el Desarrollo" y también las necesidades del cooperativismo, inciden en más requerimientos de recursos humanos, económicos y logísticos para INFOCOOP. Por lo tanto, la reorganización administrativa integral, forma parte de esta gestión de modernización, la cual se propone consolidar el INFOCOOP en el año 2010.

La Educación Cooperativa es un elemento estratégico en la consolidación de los emprendimientos.

# PUBLICACIONES





## NUEVOS EMPREDIMIENTOS COOPERATIVOS GENERARON PUESTOS DE TRABAJO

En el periodo 2007-2009 el Macroproceso de Fomento coadyuvó en la generación de 1967 puestos de trabajo, mediante la creación de cooperativas de diverso giro empresarial.

1. COOPEAS R.L.  
Comercialización de productos hortofrutícolas.

2. COOPROMACORI R.L.  
Comercialización de mariposas.

3. COOPETSIÓLA R.L.  
Comercialización de hojuelas de plátano.

Desde el impulso de las áreas productivas (café, lácteos, aceite de palma, etc.) hasta las áreas de servicios (ahorro y crédito, consumo, electrificación, entre otras), el movimiento cooperativo ha garantizado en cientos de comunidades, durante más de 65 años, la justa distribución de la riqueza. Mediante la generación de empleo, donaciones, préstamos, becas de estudio, capacitación, recreación y asistencia legal y técnica, las cooperativas son, sin duda alguna, un pilar relevante para construir el bienestar de la colectividad costarricense.

En este sentido, uno de los ejes estratégicos impulsados por la

Junta Directiva del INFOCOOP es el fortalecimiento del Proceso de Promoción Cooperativa, para el impulso de nuevos emprendimientos asociativos.

### DEFINICIÓN DE EMPREDIMIENTO COOPERATIVO DEL INFOCOOP

Los emprendimientos cooperativos se gestan a partir de las ideas y oportunidades productivas generadas por grupos precooperativos o cooperativas, que demuestren viabilidad social y factibilidad económica, creando puestos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de su base de asociados.

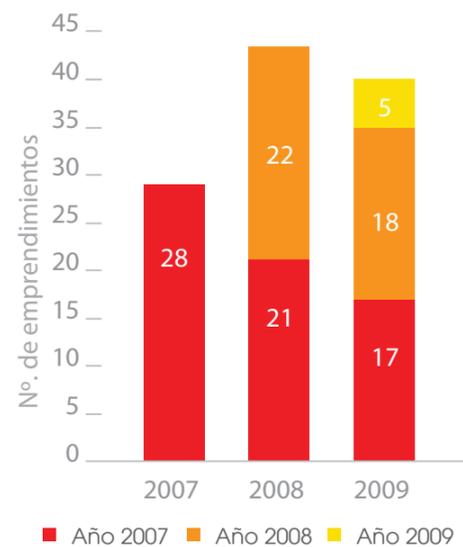
### EVOLUCIÓN DE LOS EMPREDIMIENTOS 2007-2009

De conformidad con la definición de "emprendimiento cooperativo", al finalizar el año 2009, el INFOCOOP contabilizó un total de 40 grupos cooperativos con este perfil. La mayoría de ellos surgió en los años 2007 y 2008.

### GENERACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Los generación de "puestos de trabajo directo e indirecto" desde el enfoque cooperativo, se da bajo la siguiente clasificación.

GRÁFICO N° 1. EVOLUCIÓN DE LOS EMPREDIMIENTOS SEGÚN AÑO DE IDENTIFICACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009



Fuente: Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento

### A. COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO (AUTOGESTIONARIAS):

**Trabajo Directo:** Son todas aquellas ocupaciones de cada uno de los asociados generadas por la actividad económica que desarrolla la cooperativa y que constituye su principal fuente de ingresos.

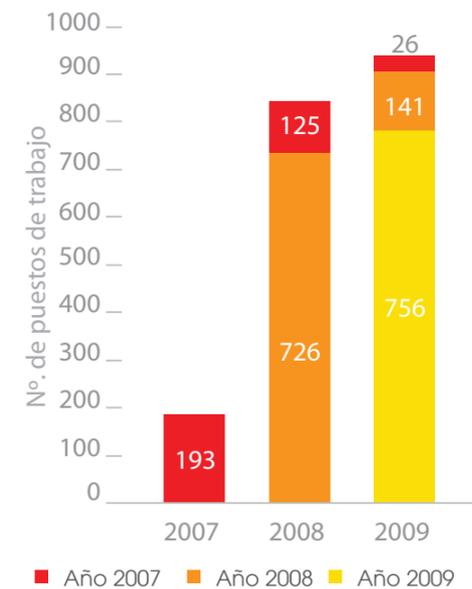
**Trabajo Indirecto:** Ocupaciones generadas en personas no asociadas que brindan un producto o servicio diferenciado o complementario de la actividad principal de la cooperativa. Incluye personas no asociadas con alguna relación contractual con la Cooperativa.

### B. COOPERATIVAS DE OTROS MODELOS (GESTIÓN Y COGESTIÓN)

**Trabajo Directo:** Son las ocupaciones generadas por la actividad económica que desarrolla la cooperativa, desempeñadas por cada uno de los asociados y no asociados asalariados.

**Trabajo Indirecto:** Ocupaciones generadas en personas no asociadas que brindan un producto o servicio diferenciado o complementario de la actividad principal de la cooperativa.

GRÁFICO N° 2. PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS ACUMULADOS POR AÑO DE ORIGEN DE CADA EMPREDIMIENTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009



Fuente: Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento

**TABLA N° 1.**  
**EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS Y EMPRENDIMIENTOS ACTIVOS SEGÚN AÑO.**  
**(AL 31/12/2009)**

AÑO EN EL CUAL SE REPORTÓ EL EMPRENDIMIENTO	EMPRENDIMIENTOS REPORTADOS POR AÑO (ACTIVOS AL 31/12/09)			PUESTOS DE TRABAJO GENERADOS SEGÚN AÑO						ACUMULADO		
	Reportados	Inactivos	Activos	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009		Directos	Indirectos	Total
Año 2007	28	11	17	193	0	29	96	26	0	248	96	344
Año 2008	22	4	18	-	-	529	197	100	41	629	238	867
Año 2009	5	0	5	-	-	-	-	283	473	283	473	756
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>193</b>	<b>0</b>	<b>558</b>	<b>293</b>	<b>409</b>	<b>514</b>	<b>1160</b>	<b>807</b>	<b>1967</b>

Fuente: Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento.

**GRÁFICO N° 3.**  
**NÚMERO TOTAL DE EMPRENDIMIENTOS Y PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS SEGÚN REGIÓN. DEL 01/01/2007 AL 31/12/2009**



Fuente: Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento.

En términos globales del 2007 al 2009 se generaron un total de 1967 puestos de trabajo, de los cuales 1160 (59%) son directos y 807 (41%) son indirectos, lo que representa un incremento global de un 97% del 2009 con respecto al 2008, siendo los puestos indirectos los que absorben el mayor crecimiento en dicho período.

La generación de puestos de trabajo directos se vincula con la evolución de los emprendimientos. Es así como los emprendimientos del 2007 generaron 193 puestos, en el año 2008, se adicionaban 29 y finalmente, durante el año 2009, la cifra aumentó en 26 puestos, para un acumulado de 248. A dicho dato se le suman las 96 colocaciones indirectas de 2008 y que se mantienen en el 2009, para una generación de 344 puestos de trabajo.

En el caso de los emprendimientos reportados en el 2008, generaban, para ese mismo período, 529 empleos directos, a los cuales se les suma durante el año 2009, 100 más, para un total de 629; de la misma forma, en el 2008 se reportaron 197 puestos indirectos y en el 2009, 41, para un total de 867 puestos de trabajo directos e indirectos.

De los 17 emprendimientos activos (surgidos en el año 2007) reportados al cierre del 2009, se obtiene un aumento de los puestos de trabajo directos de 222 a 248, lo que indica

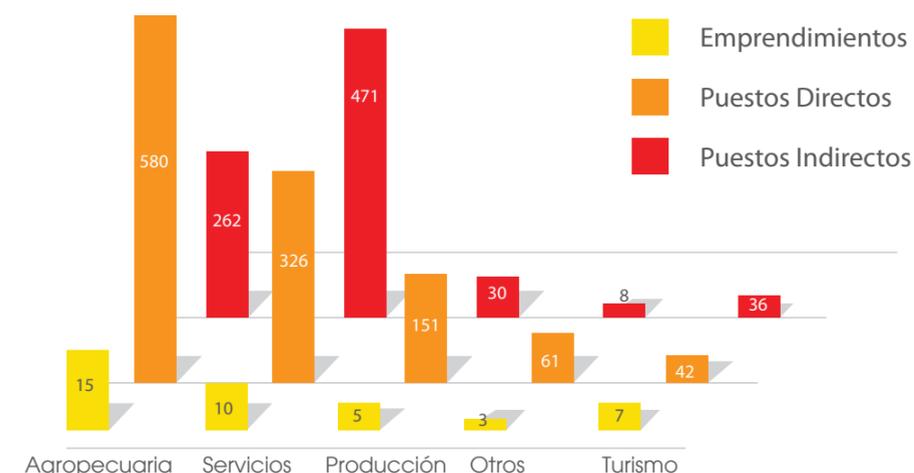
que pasaron de una relación de ocho puestos de trabajo directos por emprendimiento a 14. Esto implica un crecimiento en la generación de empleo por emprendimiento de un 76% y si a esta cifra se le suman los puestos indirectos, la generación total de puestos de trabajo alcanza una relación de 20 puestos de trabajo por emprendimiento.

Por su parte, en el 2008 se reportaron un total de 22 emprendimientos, de los cuales se mantienen activos 18 (82%) y al igual que en el 2007 se presenta un aumento en el número de puestos de trabajo directo generados, pasando de 529 a 629, lo que representa que aumento su relación de 24 puestos de trabajo directos por emprendimiento a 35 (crecimiento de un 46%). Ahora bien, si a esta cifra se le suman los puestos indirectos, el total de puestos de trabajo alcanza una relación de 48 puestos por emprendimiento.

En el caso de puestos de trabajo generados en el 2009, se tiene que la cifra de puestos directos llega a 283, lo que representa una relación de 57 puestos de trabajo por emprendimiento y al sumarle los 473 puestos de trabajo indirectos, el número por emprendimiento llega a la suma de 151 puestos de trabajo.

A manera de síntesis, el gráfico N° 2 muestra la cantidad de puestos de trabajo generados por cada año,

**GRÁFICO N° 4.**  
**NÚMERO TOTAL DE EMPRENDIMIENTOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA Y PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS. DEL 01/01/2007 AL 31/12/2009**



Fuente: Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento.

considerando el año de origen de los emprendimientos. Se observa que los emprendimientos reportados en el año 2007 (color amarillo) continúan generando puestos de trabajo adicionales durante el año 2008 y 2009, lo que implica que cada vez hay una mejora significativa en los emprendimientos identificados y que cada vez más grupos han encontrado en el cooperativismo una opción interesante para la mejora de su situación económica y desarrollo empresarial.

#### PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS SEGÚN REGIÓN

De los 1967 puestos de trabajo generados, 1160 (59%) son directos y 807 (41%) indirectos; un 55% se concentra en la Región Central; un 24% en la Huetar Norte; un 11% en la Región Chorotega; un 5% en la Pacífico Central; un 4% en la Región Brunca y un 2% en la Huetar Atlántica.

#### PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA

Según actividades económicas se tiene que el Sector Agropecuario es el mayor generador de trabajo en términos absolutos. No obstante, realizando un análisis per cápita se tiene que el

Sector Servicios genera 79,7 puestos por emprendimiento, con un especial énfasis en los puestos de trabajo indirectos, tal y como se visualiza en el gráfico N° 4, mientras que el Sector Agropecuario genera 56,1; Producción 36,2 y el Sector Turismo es el que presenta una menor generación por emprendimiento, representado por 11,1 puestos por emprendimiento.

Con estos resultados, el INFOCOOP coadyuvó de manera significativa en el cumplimiento de la meta 3.4. del "Plan Nacional de Desarrollo Omar Dengo 2006-2010", que en resumen planteaba la creación de 1400 empleos directos.



## LA EDUCACIÓN, PRIORIDAD ESTRATÉGICA DEL COOPERATIVISMO

*El Proceso de Capacitación del INFOCOOP  
llevó sus cursos a 4021 cooperativistas,  
en los tres últimos años.*

**TABLA N° 2. CURSOS POR REGIÓN PARA LOS AÑOS: 2007, 2008 Y 2009**

REGIÓN	2007	2008
<b>CURSOS NACIONALES.</b> (En estos cursos participan cooperativas de todo el país y fueron financiados conjuntamente por CENECOOP R.L/ INFOCOOP).		-Curso Gestión Cooperativa para Comités de Vigilancia -Curso Doctrina Cooperativa. -Curso Actualización en Derecho Cooperativo. -Curso Gestión Cooperativa para Comités de Educación y Bienestar Social. -Gestión Cooperativa para Comités de Vigilancia -Capacitación en: Contabilidad, Mercadeo, Manejo Parlamentario y Redacción de Actas.
<b>CENTRAL</b> 	-Charlas de Doctrina Cooperativa. -Fortalecimiento de las capacidades asociativas de los emprendimientos	-Inducción del Modelo Cooperativo. -Normas Parlamentarias -Introducción al Cooperativismo a grupo pre cooperativo de Pavas. -Cooperativismo y Liderazgo -Introducción sobre Autogestión. -Fortalecimiento de las Capacidades Asociativas de los Emprendimientos
<b>CHOROTEGA</b> 	-Charlas de Doctrina Cooperativa. -Fortalecimiento de las Capacidades Asociativas de los Emprendimientos	-Normas Parlamentarias. -Fortalecimiento de las Capacidades Asociativas de los Emprendimientos -Introducción al Modelo Cooperativo
<b>HUETAR NORTE</b> 	-Charlas de Doctrina Cooperativa	-Fortalecimiento de las Capacidades Asociativas de los Emprendimientos -Introducción al Cooperativismo
<b>PACÍFICO CENTRAL</b> 	-Charlas de Doctrina Cooperativa -Fortalecimiento de las Capacidades Asociativas de los Emprendimientos	-Fortalecimiento de las Capacidades Asociativas de los Emprendimientos
<b>HUETAR ATLÁNTICA</b> 	-Charlas de Doctrina Cooperativa	-Introducción al Cooperativismo -Normas Parlamentarias
<b>BRUNCA</b> 	Pasantías proyectos de acuicultura	

2009
-Doctrina Cooperativa -Gestión Cooperativa para Comités de Educación y Bienestar Social -Gestión Cooperativa para Comités de Vigilancia -Técnicas y Procedimientos Parlamentarios -Los roles y órganos de la gobernabilidad cooperativa -Gestión Cooperativa para Comités de Educación y Bienestar Social -Legislación Cooperativa
-Curso Administración de Empresas Cooperativas -Planificación Estratégica -Cursos Doctrina Cooperativa -Procedimientos Parlamentarios -Requisitos Registrales -Planificación Estratégica
-Planificación Estratégica -Cursos Doctrina Cooperativa
-Taller de Normas Parlamentarias -Cursos Doctrina Cooperativa -Requisitos Registrales
-Curso Administración de Empresas Cooperativas
-Cursos Doctrina Cooperativa -Procedimientos Parlamentarios
-Inducción en Desarrollo Asociativo -Taller de Empresariedad. -Empoderamiento y Liderazgo de la mujer. -Taller Cooperativismo. -Taller Cultura Organizacional -Formación Cooperativa a Asociados -Formación Cooperativa a Trabajadores -Cursos Doctrina Cooperativa

Siguiendo el legado de los Justos Pioneros de Rochdale (Inglaterra), la educación cooperativa es una prioridad para el sector y, por consiguiente, para el INFOCOOP.

El INFOCOOP, como ente del Estado, tiene entre sus funciones y atribuciones "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 el verdadero espíritu cooperativista nacional" (Artículo 157, inciso b) de la Ley N° 4179).

Estos procesos de capacitación se han realizado a través de personal de planta, contrataciones específicas, coordinación con otras instituciones y en especial con el CENECOOP R.L. Para ello, se determinaron las principales necesidades de capacitación de las cooperativas a nivel nacional, recurriendo, en primera instancia, a la revisión del III Censo Nacional Cooperativo; análisis de diferentes informes de requerimientos de capacitación y a lo que se denominó "proceso de consulta regional mediante talleres participativos", que se llevaron a cabo en coordinación con el CENECOOP R.L. y las Uniones de Cooperativas.

El INFOCOOP, entre los años 2007 al 2009, logró formar a 4.021 personas, distribuidas de la siguiente manera:

**TABLA N° 3. CANTIDAD DE PERSONAS CAPACITADAS**

AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2007			1057
2008	646	796	1442
2009	865	657	1522
<b>Totales</b>	<b>1511</b>	<b>1453</b>	<b>4021</b>

Fuente: Informes anuales 2007, 2008 y 2009 del Macroproceso de Fomento



## INVIRTIENDO EN LAS NUEVAS GENERACIONES

*La metodología de este programa especial, "Programa Nacional de Educación Cooperativa", ha permitido una cobertura del 67% de las regiones educativas del país, llevando el mensaje cooperativo a más de 12 mil docentes y jefes regionales y nacionales.*

El Programa Nacional de Educación Cooperativa MEP-INFOCOOP nació en el año 2004 con fundamento en la ley N° 6437 de 1980, la cual establece la enseñanza obligatoria del cooperativismo en todos los centros educativos del país, asumiendo como propósito el fomento de la cultura emprendedora cooperativa en la niñez y la juventud, siendo la población meta las y los docentes del sistema educativo costarricense (preescolar, primaria, secundaria y universidades).

Las acciones se emprenden dentro de una relación de intercooperación entre el MEP (Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa) y el INFOCOOP.

## PRINCIPALES RESULTADOS

Durante los años 2007, 2008 y 2009, se han capacitado un total de 12.326 docentes en diferentes regiones educativas del país: Liberia, Cañas, Limón, Heredia, Upala, Puntarenas, Santa Cruz, Nicoya, San Carlos, Pérez Zeledón, Coto, Aguirre y San Ramón. Los temas desarrollados en las diferentes sesiones de trabajo son, entre otros:

### • FORMADOR DE FORMADORES

Se implementó un Piloto de Formador de Formadores, a partir del cual se realizó el diseño metodológico del curso "Taller de Educación Cooperativa", que consta de 40 horas de aprovechamiento e involucra un efecto formativo en cascada.

*El INFOCOOP impulsa el desarrollo de cooperativas escolares.*



### • PRODUCCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO

Se ha producido tomando en cuenta las necesidades externadas por la población capacitada, lo que ha resultado en un incentivo para el personal docente.

-Guía Didáctica de Preescolar (inédita)  
-Software "Seamos Héroe"  
(Desarrollado por la Universidad Nacional para niños de primer grado).

### • PILOTO DE EDUCACIÓN COOPERATIVA EN COLEGIOS COOPERATIVOS

En el año 2007 se inició la implementación de metodologías cooperativistas en secundaria, mediante la elaboración de una Propuesta Curricular para la incorporación de la Doctrina Cooperativa en el plan de estudio del Colegio Bilingüe Jorge Volio Jiménez (administrado por COOPEJOVO R.L.) (Ley 6437), dando continuidad a este proceso en los años siguientes.

### • FORTALECIMIENTO A LAS COOPERATIVAS ESCOLARES

A partir de los resultados del Censo Cooperativo 2008, se reconoció la importancia de fortalecer a las cooperativas estudiantiles. En dicha línea se han desarrollado una serie de acciones tales como: el Taller de Cooperativas Estudiantiles en las Direcciones Regionales de Aguirre, Coto y San Carlos; encuentros entre Cooperativas Escolares y Juveniles y participación en la EXPOJOVEM (Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores).

### • INCORPORACIÓN DEL COOPERATIVISMO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Se han desarrollado experiencias dentro del ámbito universitario, tales como el seguimiento al Trabajo Comunal Universitario (TCU) "Fortaleciendo la Educación Cooperativa en la Región Central Occidental de Costa Rica", cuyo objetivo es el de "fomentar procesos de educación y capacitación cooperativista con el propósito de incentivar los valores de solidaridad, responsabilidad social y empresarial en las futuras poblaciones de la zona". Por otra parte, se desarrolló una experiencia de incorporación del cooperativismo dentro de la oferta curricular de la Universidad Florencio del Castillo.



*El trabajo en equipo es uno de los valores del cooperativismo.*

### • FORTALECIMIENTO A LAS COMISIONES DE DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO (CODECOOES).

Estas comisiones nacieron en las regiones educativas donde existió el interés. Se conforman por cooperativas de adultos/as presentes en la región, así como la Dirección Regional del Ministerio de Educación Pública. También los organismos cooperativos como CONACOOOP, CENECOOP R.L. y el INFOCOOP apoyan el trabajo. Se han fortalecido las Comisiones de Aguirre, San Ramón, Guanacaste y San Carlos.

### • LABOR@COOP

Labor@coop es la iniciativa más moderna, pues consiste en un espacio virtual donde los colegiales simulan la administración de una cooperativa con la ayuda de un software realizado por la Fundación Omar Dengo. Esta institución, junto con INFOCOOP, el MEP y el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.) impulsan el proyecto.

Así, los y las jóvenes ponen en práctica valores cooperativos como trabajo en equipo, solidaridad, ayuda mutua, respeto y cooperación, por medio de un aprendizaje práctico vinculado con la formación de una cooperativa y su gestión con mecanismos democráticos y participativos.

## EL COOPERATIVISMO EN LOS PLANES DE ESTUDIO

Tomando en cuenta el marco legal, dado por medio de la ley N° 6437, se considera que el cooperativismo se debe integrar en los planes de estudio vigentes mediante el siguiente enfoque:

### PREESCOLAR

Vivencia lúdica de los valores y principios cooperativos.

### PRIMARIA I Y II CICLOS

Constructivista, aprendizajes significativos, vivencia de los valores cooperativistas.

### SECUNDARIA III CICLOS

Vivencia de los valores y principios cooperativos. Simulación de experiencias emprendedoras cooperativas.

### EDUCACIÓN DIVERSIFICADA

Puesta en práctica de la cultura cooperativa orientada hacia la incubación de proyectos cooperativos.



## FORTALECIENDO LA GESTIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA

*El acompañamiento del INFOCOOP consolida los procesos de calidad y excelencia de las cooperativas.*

*COOPESABALITO R.L.  
El fomento de las buenas prácticas administrativas es parte del asesoramiento que INFOCOOP brinda a las Cooperativas.*

La asistencia técnica es concebida como uno de los cimientos de la institución, debido a que aporta a todo el sector cooperativo costarricense herramientas y servicios de alta calidad, que se pueden enunciar en: asesoramiento, acompañamiento, elaboración de propuestas, elaboración de planes estratégicos y operativos, generación de valor en las cooperativas, fomento de las buenas prácticas administrativas, mejora sustancial en los mecanismos de control de las cooperativas y desarrollo de ideas de negocios.

Desde esta perspectiva, el INFOCOOP continúa con la política de monitoreo y apoyo a los grupos estratégicos, con el propósito de garantizar la sostenibilidad de proyectos en generación y conservación del trabajo y la pequeña propiedad, tales como las participaciones asociativas y los financiamientos para reconversión productiva.

Entre las principales gestiones de apoyo a los grupos cooperativos, podemos citar:

- Ordenamiento legal y acompañamiento en su reactivación.
- Análisis de la propuesta financiera y apoyo para la reactivación productiva.
- Elaboración de planes estratégicos, apoyo en los procesos de planificación y ejecución de iniciativas.

- Identificación de costos y beneficios asociados al transporte interno y externo de productos.
- Asesoría en aspectos contables, técnicos y trámite de crédito.
- Apoyo en la reactivación del consejo y asamblea de las cooperativas.
- Apoyo en la elaboración de estrategias y contabilización de los aspectos relacionados al balance social.
- Apoyo al desarrollo de proyecto de vivienda para los asociados en condiciones vulnerables.
- Apoyo en la gestión y mejoramiento de proyectos de reciclaje. Contacto con otras instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Enlace con otras cooperativas para promover el intercambio empresarial.
- Coordinación con universidades para proyectos específicos.



La asistencia técnica ha fortalecido las participaciones asociativas del INFOCOOP.

- Diagnóstico participativo para los procesos de planificación y ejecución de iniciativas.
- Estudio de solicitud de crédito de largo plazo.
- Mejora del proyecto, cambio del título y construcción de matriz de actores y árbol de problemas.
- Elaboración de perfiles de proyectos para postularlo ante diferentes organismos.
- Redacción de los términos de referencia de estudios de factibilidad y mercadeo a nivel internacional.
- Elaboración de planes operativos, administración y planificación de zafra y proyección de estados financieros para 2009.
- Recomendaciones sobre servicios de asistencia técnica, insumos, capitalización, membresía y desarrollo de nuevos productos.
- Elaboración del balance social e inicio del proceso de evaluación de impacto de la participación asociativa.
- Estudio de mercado para posicionar la marca.
- Administración cooperativa y supervisión financiera.
- Aseguramiento y mejoramiento de la calidad del producto.
- Técnicas de servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.

#### ALGUNOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas del sector agroalimentario.
- Investigación agrícola aplicada.
- Diversificación agrícola.
- Formación del recurso humano.

#### PARTICIPACIONES ASOCIATIVAS

Gran parte del trabajo de asistencia técnica se concentra en el seguimiento y apoyo de las cinco participaciones asociativas concretadas por el INFOCOOP entre los años 2003 y 2006.

La participación asociativa es un instrumento legal con el que cuenta el INFOCOOP para asociarse a proyectos estratégicos y, en calidad de codueño, invertir capital social. La tabla N° 3 muestra un resumen de dichas participaciones.

TABLA N° 4. PARTICIPACIONES ASOCIATIVAS DEL INFOCOOP

COOPERATIVA/ CONSORCIO	ACTIVIDAD PRODUCTIVA	N DE ASOCIADOS	N DE BENEFICIARIOS	FINANCIAMIENTO PARTICIPACIÓN ASOCIATIVA (PA)	COINVERSIÓN	PLAN DE INVERSIÓN P.A.
AGRIATIRRO R.L. 	Caña	5	7421	¢190.622.920,00	¢209.377.080,00	Compra de Planta Industrial de procesamiento de caña de azúcar
COOPROSANVITO R.L. 	Café	953	3812	¢265.442.383,00	¢0,00	Cancelación de deuda C.P. BNCR ¢105,442,383,00. Capital de trabajo para compra de café ¢100,000,000,00 e Inicio de operaciones Beneficio AGUABUENA por ¢60,000,000,00
COOCAFE R.L. 	Café	11	25492	¢996.588.904,19	¢0,00	Cancelación deuda C.P. a OIKOCREDIT ¢687,289,360,56 Fundación Hijos del Campo ¢131,367,646,90. Fundación Café Forestal ¢56,928,913,75 y Banco LAFISE ¢121,002,982,08
COOPRENA R.L. 	Turismo rural comunitario	20	40000	¢892.063.236,00	¢0,00	Cancelación deudas de C.P. \$89,732,00. Desarrollo de Producto Turístico \$855,750,00. Mercadeo y Comercialización \$321,940,00. Administración y Logística \$275,940,00.
LA CATALINA R.L. 	Educación y capacitación	34	N/D	¢1.309.004.992,00	¢0,00	Inversión en equipamiento ¢143,000,000,00. Cancelación Operación de Crédito con INFOCOOP ¢709,004,992,00. Construcción Obras de Infraestructura ¢278,772,800,00 y Formación, Investigación y Desarrollo ¢178,227,200,00



## FINANCIAMIENTO DIFERENCIADO DE ALTO IMPACTO

*Más de 800 mil personas se beneficiaron, de manera directa o indirecta, con el financiamiento que brindó el INFOCOOP. En el período, destaca una disminución de la concentración de la cartera por sector y región.*

Gracias a la sostenibilidad y al buen manejo en aspectos administrativos y presupuestarios, INFOCOOP ha logrado mantener, en materia de financiamiento, una labor acorde a las necesidades del movimiento cooperativo.

En este tema estratégico, la Organización ha realizado intensos esfuerzos por colocar los recursos existentes en condiciones adecuadas, particularmente, tasas de interés razonables.

Así, la Junta Directiva se ha ocupado de procurar una distribución equitativa de dichos recursos para las agrupaciones de distintas regiones del país, en el cumplimiento de un eficiente servicio institucional y un acompañamiento más cercano, desde la elaboración de los proyectos hasta el desembolso de los recursos económicos.

La cartera del INFOCOOP se divide en tres categorías de acuerdo con el estado de la operación. La **Cartera Regular** es aquella en que el pago de las operaciones están al corriente o con un atraso de hasta 179 días. La **Cartera Irregular** se conforma por las operaciones que presentan un atraso en el pago de 180 días o más y que son operaciones que se encuentran en estudio de adecuación. Y la **Cartera de Cobro Judicial** que se compone de las operaciones que se encuentran en proceso de recuperación en instancia judicial.

Por otra parte, el INFOCOOP dispone de siete tipos de fondos: Cricodap, Diferencial Cambiario, PL-480, DESAF (cartera administrada), Propios, Cooperativas Escolares Estudiantiles y Juveniles y Poblaciones Vulnerables. En los fondos Cricodap se pretende atender aquellos esquemas productivos no tradicionales. En Diferencial Cambiario el enfoque se direcciona a cooperativas en crisis o de reciente constitución; dentro de este fondo se ha destinado una gran cantidad de recursos para atender a las cooperativas de productores de café. Con los fondos PL-480 se busca satisfacer proyectos de reconversión productiva. Los recursos de DESAF son destinados a poblaciones de pobreza y vulnerabilidad. Los fondos Escolares pretenden atender los sectores escolares y estudiantiles de la sociedad costarricense. Los fondos de Poblaciones Vulnerables pretenden el financiamiento de las personas agrupadas en organismos cooperativos y que pertenecen a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, presentando limitaciones para el acceso de fuentes tradicionales de financiamiento, asesoría y capacitación para que puedan desarrollar una actividad económica que les permita generar y conservar puestos de trabajo. Y, por último, los fondos Propios, sin un fin específico.



*Inauguración de EBAIS de COOPESALUD R.L. (Pavas) con fondos de Banca para el Desarrollo.*

**TABLA N° 5.**  
**CONCENTRACIÓN DE CARTERA POR SECTOR**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 (EN MILLONES DE COLONES)**

SECTOR	MONTO	MONTO	%	# BENEFICIARIOS
Agrícola	2.318,6		4,10%	648
Comercialización	1.268,4		2,24%	1.274
Servicios	12.112,9		21,40%	658.283
Agroindustria	18.164,2		32,09%	131.358
Otros	500,7		0,88%	152
Ahorro y Crédito	22.232,3		39,28%	49.109
Vivienda		9.464,5	16,72%	
Consumo		8.318,9	14,70%	
Microcrédito		3.305,5	5,84%	
Servicios		584,4	1,03%	
Producción		490,5	0,87%	
Educación		49,0	0,09%	
Comercio		19,5	0,03%	
<b>TOTAL</b>	<b>56.597,0</b>	<b>22.232,3</b>	<b>100,00%</b>	<b>840.824</b>

*Fuente: Informe de Cartera, Proceso de Operaciones, diciembre 2009.*

### EFICIENTE MANEJO DE LA CARTERA

La cartera anual a diciembre de 2009, creció en un 17,75% con respecto a diciembre de 2008, crecimiento que es superior a la tasa de inflación anual (4,05%), con lo cual existe un crecimiento real de la cartera de 13,70 puntos porcentuales.

En forma directa e indirecta, se han beneficiado, con recursos crediticios del INFOCOOP, más de 840 mil personas, ubicadas geográficamente, en su mayoría, en las zonas Central, Brunca y Huetar Norte.

Aun cuando las tasas en el mercado financiero nacional han presentado aumentos de más de siete puntos porcentuales, la rentabilidad (tasa promedio ponderada) de nuestra cartera disminuyó en 0,91 puntos porcentuales, al pasar de un 12,10% a un 11,19% de diciembre de 2008 a diciembre de 2009. Si realizamos ajustes considerando la tasa bonificada por pronto pago, obtenemos que la tasa promedio ponderada se ubicaría en un 10,01%. Utilizando ambas tasas (corriente y bonificada) obtenemos una tasa promedio ponderada superior a la tasa de inflación, la cual a diciembre de 2009 fue de 4,05%. Lo anterior sin incluir la repercusión de los montos destinados a Participaciones Asociativas.

En lo que respecta a la categorización de la cartera, la mayoría se ubica en categorías A, B y C, que representan la cartera regular. La estimación de incobrables disminuyó en 0,70 puntos porcentuales, pasando de un 6,01% en diciembre 2008 a un 5,31% en diciembre de 2009.

La cartera total se encuentra garantizada por un monto de €84.493 millones en seguridades en garantía que cubren más del 149% de la cartera total al 31 de diciembre del año 2009.

Por otra parte, el trabajo realizado en el Proceso de Operaciones, coordinado con las otras áreas relacionadas, permitió que la ejecución real presupuestaria en el período en estudio sea del 99,15% de los recursos disponibles y se logró formalizar y desembolsar el 99,36% de los recursos aprobados para el año 2009.

COOPEAGROPAL R.L., en la región Brunca, es una de las cooperativas beneficiadas con recursos crediticios del INFOCOOP.



**TABLA N° 6. BENEFICIARIOS DE LOS CRÉDITOS DEL INFOCOOP A DICIEMBRE DE 2009**

CARTERA	MONTO	BENEFICIARIOS	
		DIRECTOS	INDIRECTOS
Total Cartera	€ 56.597.030.197	97.945	742.879

**TABLA N° 7. CRÉDITOS VIGENTES POR REGIÓN TODOS LOS FONDOS A DICIEMBRE DE 2009 (EN MILLONES €)**

REGIÓN	MONTO	PORCENTAJE
 Central	32.190,0	56,88%
 Brunca	12.044,4	21,28%
 Huetar Norte	8.282,0	14,63%
 Chorotega	2.773,4	4,90%
 Pacifico Central	1.156,5	2,04%
 Atlántica	150,7	0,27%
<b>Cartera Total</b>	<b>56.597,0</b>	<b>100,00%</b>

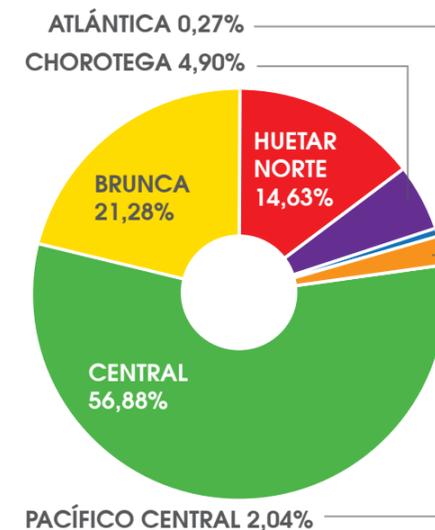
### CARTERA DEL FONDO NACIONAL DE AUTOGESTIÓN (FNA)

En el año 2009, los recursos de la FNA crecieron en más de 4,3 veces en comparación al período 2006, al pasar de €193.5 millones a €1.037.2 millones, gracias a la Ley N° 8634 de Banca para el Desarrollo, la cual establece que INFOCOOP transferirá a dicho Fondo una suma anual equivalente al uno coma cinco por ciento (1,5%) el primer año y, a partir del segundo, un medio por ciento (0,5%), calculado sobre la cartera de crédito e inversiones de los recursos propios al cierre del ejercicio económico anterior.

Asimismo, el Instituto deberá girar a la Comisión Permanente de Cooperativas de Trabajo Asociado o Autogestión (CPCA) el monto correspondiente al uno por ciento (1%) de su presupuesto de capital y operaciones, como apoyo a los programas de educación, capacitación y transferencia de tecnología al movimiento cooperativo autogestionario, para cubrir los costos de administración operativa del FNA, así como para el funcionamiento de la CPCA, en el cumplimiento de sus funciones.

Los recursos del FNA, establecidos en el punto anterior, deberán destinarse al financiamiento de proyectos viables,

**GRÁFICO N° 5. CONCENTRACIÓN DE LA CARTERA POR REGIÓN A DICIEMBRE DEL 2009**



avales y al acompañamiento, mediante la asistencia técnica, la formación, la capacitación, el asesoramiento, los estudios de preinversión, la viabilidad y los estudios de factibilidad; también a favorecer las iniciativas de emprendimiento cooperativo y la incubación de empresas cooperativas de autogestión.

### BENEFICIARIOS DEL FINANCIAMIENTO INSTITUCIONAL

Un ejemplo claro sobre los grupos beneficiados con recursos del INFOCOOP, tomando en cuenta los datos de la cartera total acumulada del año 2009, se presenta en la tabla N° 6.

De acuerdo con la información de este cuadro, el INFOCOOP benefició, en forma directa, a más de 97 mil personas y en forma indirecta a más de 742 mil habitantes. La cobertura por región, con saldos vigentes al 31 de diciembre de 2009, se muestra en la tabla N° 7.

La mayor parte de recursos colocados en la región Central corresponden a cooperativas de ahorro y crédito, cuyos planes de inversión se refieren a capital de trabajo para atender

necesidades de vivienda de la base asociativa. Sin embargo, también con sumas importantes, está el Consorcio Cooperativo Agriatirro R.L., cuyo crédito está destinado a fortalecer al consorcio, dado su alto impacto social y económico.

De igual manera, en la región Brunca los mayores beneficiarios son COOPEALIANZA R.L., COOPEAGRI R.L. y CREDECOOP R.L., donde los recursos otorgados se han distribuido para vivienda, microcrédito, producción y servicios. Además, destaca un crédito para COOPROSANVITO R.L., que al igual que AGRIATIRRO R.L., está destinado a su fortalecimiento.

En cuanto a la región Huetar Norte, el saldo es producto de los recursos canalizados a COOPELESCA R.L., para la construcción de una línea de sub transmisión de 69 KV (kilo voltios) y la construcción de una subestación reductora 69 KV - 24.9 KV en la localidad de Muelle de San Carlos.

El gráfico N° 5 da una visión macro de la distribución antes mencionada.



*La Ley de Banca para el Desarrollo fortaleció al INFOCOOP y al movimiento cooperativo autogestionario.*

## LA LEY DE BANCA PARA EL DESARROLLO LE APOSTÓ AL COOPERATIVISMO

*La Ley de Banca para el Desarrollo le concedió cédula jurídica a la CPCA. La entonces Vicepresidenta de la República, Laura Chinchilla, hizo entrega oficial del documento a Marta Castro, presidenta de la CPCA.*



La ley sobre Banca para el Desarrollo, No. 8634, refrendada el 23 de abril de 2008 por el Presidente de la República, Dr. Óscar Arias Sánchez, incorporó un conjunto de aspectos orientados a favorecer el progreso de las cooperativas.

Un aspecto relevante es el fortalecimiento de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) confiriéndole vida jurídica y mayores recursos económicos para desarrollar programas de educación, asistencia técnica, transferencia tecnológica,

entre otras acciones, de cara a nuevos emprendimientos y al apoyo a cooperativas de trabajo asociado.

La **Ley de Banca para el Desarrollo** también consolida el Fondo Nacional de Cooperativas de Autogestión (FNA) dotándolo de mayores recursos, provenientes de la cartera de crédito e inversiones del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). Con esta disposición, se inyectaron recursos financieros a pequeñas y medianas cooperativas autogestionarias con tasas blandas y en condiciones muy favorables, donde

la capacitación y la asistencia técnica se vuelven indispensables para la generación de nuevos empleos.

Sin apartarse del rigor de la Contraloría General de la República, se excluye al INFOCOOP del ámbito de la Autoridad Presupuestaria, con lo cual tiene mayor flexibilidad financiera y operativa. Desde entonces, INFOCOOP quedó habilitado para cumplir su función sin mayores ataduras ni reservas. Esta disposición fortalece su rol técnico, lo cual le permite brindar un servicio integral en el fomento del cooperativismo.

The image shows the cover of a book titled 'LEY 4179 DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y CREACIÓN DEL INFOCOOP Y OTRAS NORMAS CONEXAS'. The cover is blue with yellow text. At the top left, there is a yellow circular logo with two green triangles. Below the title, it says 'DEL 22 DE AGOSTO DE 1968 Y SUS REFORMAS (VER ANEXO)'. At the bottom right, there is a logo for 'INFOCOOP COSTA RICA' with the slogan 'Juntos podemos' and a green map of Costa Rica.

# LEY 4179 DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y CREACIÓN DEL INFOCOOP Y OTRAS NORMAS CONEXAS

DEL 22 DE AGOSTO DE 1968 Y SUS REFORMAS (VER ANEXO)

 **INFOCOOP  
COSTA RICA**  
Juntos podemos

## HACIA UN MAYOR APEGO AL MARCO LEGAL Y DOCTRINARIO DEL COOPERATIVISMO

*El Macroproceso de Gestión y Seguimiento tiene entre sus funciones legalizar libros, realizar auditorías legales y contables, participar en asambleas y atender denuncias. Se trata de una función muy especializada y de gran complejidad técnica.*

La fiscalización y supervisión de las cooperativas, que por ley le compete al INFOCOOP (con algunas excepciones especiales), es una tarea de gran responsabilidad para el INFOCOOP. El personal del Macroproceso de Gestión y Seguimiento es el encargado de velar porque las organizaciones cooperativas funcionen ajustadas a la normativa legal vigente, mediante mecanismos apropiados.

Entre las principales labores están las de atender consultas legales y contables, dar seguimiento a denuncias de asociados cooperativistas, legalizar libros, actualizar la base de datos de las cooperativas, tramitar solicitudes de estudios especiales (disminuciones de capital, operación con no asociados, convocatoria a asambleas, entre otros), gestionar la certificación del 25% del capital social para grupos precooperativos, realizar auditorías y asistir a asambleas, dar seguimiento de condiciones posteriores al otorgamiento de créditos y regularizar el archivo de expedientes de los organismos cooperativos. Adicionalmente, se atiende, en las oficinas centrales, a los cooperativistas para evacuar consultas en temas muy variados.

Al ser las cooperativas cuerpos estratégicos para el desarrollo económico y social de nuestro país, la supervisión y seguimiento es una constante dentro del quehacer del

INFOCOOP, por lo que se lleva un monitoreo de la evolución de los proyectos y una fiscalización constante sobre el impacto que cada una de ellas desarrolla en su localidad.

En términos generales, el seguimiento que el INFOCOOP da a los proyectos con participación asociativa, es parte de la asesoría técnica. Lo que se pretende es brindar una atención oportuna e incrementar el control, de tal manera que no se presenten inconvenientes y si los hubiera, que se cuente con el tiempo necesario para efectuar las medidas correctivas y procurar que el proyecto sea exitoso, mantenga los empleos generados y, en lo posible, incremente empleos directos e indirectos en la zona de influencia, mejorando así los factores socioeconómicos de la región.

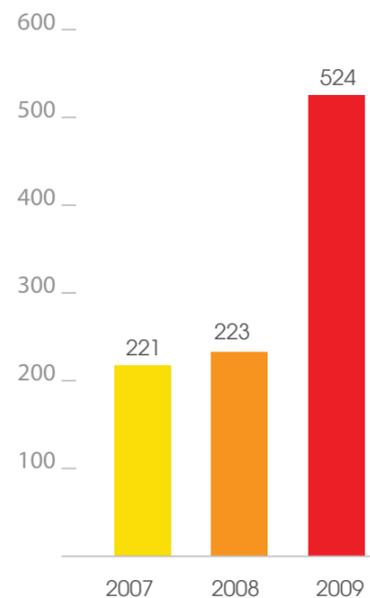
### ASPECTOS POSITIVOS DE LA FISCALIZACIÓN

La fiscalización y atención oportuna practicada en los grupos cooperativos atendidos, les ha permitido ajustar su accionar de conformidad con la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente. Adicionalmente, la adopción de las recomendaciones en el ámbito legal, contable y organizacional, les permite operar y desarrollar su actividad de una forma más competitiva. Las entidades cooperativas, de manera general, han consentido y colaborado con la ejecución de nuestras labores de campo.



INFOCOOP brinda atención oportuna a los diferentes emprendimientos estudiantiles en todo el país.

GRÁFICO N° 6.  
TOTAL DE ATENCIONES REALIZADAS POR EL MACROPROCESO DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO. PERIODO 2007-2009



La identificación de las empresas cooperativas, 530 aproximadamente, pone de manifiesto el impacto de éstas en el desarrollo socioeconómico del país.

## UN LOGRO HISTÓRICO: EL ORDENAMIENTO DEL PADRON DE COOPERATIVAS

*Era urgente identificar a las empresas cooperativas con operaciones reales y en total vigencia legal.*

El 18 de setiembre de 2008, gracias al apoyo del Presidente de la República, Dr. Óscar Arias, se publicó el decreto ejecutivo No. 34734-MTSS, que obliga a todas las asociaciones cooperativas a contar, al menos, con estados financieros del último ejercicio económico, personería jurídica vigente y libros de actas debidamente legalizados. Sin estos requisitos, la organización no tendría derecho a participar en los espacios democráticos correspondientes.

La importancia de esta disposición es mayúscula porque legitima el trabajo tesonero de cientos de cooperativistas que se esfuerzan por atender honradamente las reglas del Estado de Derecho. El principio fundamental es que una cooperativa tiene los derechos que la ley le otorga cuando, fundamentalmente, desarrolla actividad empresarial y cuenta con sus estados financieros, jurídicos y legales al día.

Por su parte, la nueva normativa discrimina a aquellas cooperativas que no tienen requisitos mínimos para operar y que suelen mantenerse "activas" para incidir en los procesos electorales que cada dos años realiza el sector cooperativo.

Producto de la aplicación de este decreto, el INFOCOOP logró emitir un padrón totalmente veraz para que el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOO) desarrollara, en mayo de 2009, las Asambleas Sectoriales correspondientes.

### ESTUDIO DE POSIBILIDAD, VIABILIDAD Y UTILIDAD

Cabe señalar que, adicionalmente, el decreto supracitado emitió directrices técnicas sobre el Estudio de posibilidad, viabilidad y utilidad o factibilidad para los interesados en constituirse en cooperativas, ordenando que dicho estudio (establecido en la Ley N° 4179) debe ser aprobado por el INFOCOOP o por la CPCA (para cooperativas de autogestión).

El visto bueno de este estudio tiene como propósito velar porque los nuevos grupos que desean constituirse en cooperativas, cuenten con proyectos empresariales viables y factibles, que garanticen su permanencia y sostenibilidad en el tiempo. Con ello se procura reducir la mortalidad de las cooperativas.



## III CENSO NACIONAL COOPERATIVO: UNA INVESTIGACIÓN SIN PRECEDENTES

*El sector cooperativo cuenta con estadísticas actualizadas y confiables sobre su impacto en el desarrollo del país.*

En setiembre de 2008 se culminó con éxito la realización del III Censo Nacional Cooperativo, bajo la más estricta rigurosidad científica y técnica. Uno de los resultados relevantes, fue la comprobación del contundente impacto que tienen las cooperativas en el desarrollo económico y social del país.

El III Censo Cooperativo permitió obtener una vasta descripción de las empresas que conforman este importante sector, tomando en cuenta variables diversas, relacionadas con elementos sociales, económicos, ambientales y tecnológicos, de cada una de ellas, las que en el momento de la aplicación del Censo sumaban 530, entre cooperativas de niños, jóvenes y adultos.

*INFOCOOP ha interiorizado en el desarrollo de su asistencia técnica, temáticas fundamentales como el enfoque de género, la juventud y el adulto mayor y la discapacidad, entre otros tópicos.*

También dimensionó la relevancia del sector, mostrando que las casi 800 mil personas asociadas representan el 37% de la Población Económicamente Activa de Costa Rica, lo que en consecuencia significó al país más de 22 mil millones de colones en inversión social y alrededor de 60 mil puestos de empleo directo e indirecto.

Por otra parte, con el Censo se logró un acercamiento a las cooperativas más allá de los números y mostró la importancia que han tenido diferentes elementos en el fortalecimiento de las empresas, tales como: las alianzas con otras cooperativas, el crecimiento del mercado meta, el apoyo del gobierno y organismos de cooperación, el turismo y la diversificación de productos y servicios. Todos éstos han sido identificados por las mismas cooperativas como las principales oportunidades empresariales en el contexto de los últimos años.

A partir de la información generada en el Censo, se desarrollaron esfuerzos de investigación en diferentes áreas. Diversas instituciones, además del INFOCOOP, han recurrido a los datos registrados para el diseño y aplicación de investigaciones. En estos casos, el Proceso de Desarrollo Estratégico ha elaborado desde la base de datos del censo (SPSS) los reportes

necesarios, con información estadística y descriptiva de las cooperativas.

La Universidad de Costa Rica (UCR), en su sede de Occidente, realizó, durante el año 2009, una investigación sobre desarrollo social en las cooperativas de Alajuela. Para esta investigación, se tomó información del censo con el fin de identificar, primeramente, cuáles cooperativas pertenecían geográficamente al área analizada y acto seguido elaboró reportes con variables para caracterizar a estas cooperativas.

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) ejecutó una investigación sobre desarrollo local que, igualmente, se basó en una precisión de las cooperativas para realizar un estudio que incluía, dentro de sus objetivos, el análisis de la incidencia de éstas en el desarrollo local.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), por medio de la Escuela de Administración de Empresas Agropecuarias, efectuó un estudio del sector agropecuario cooperativo para implementar nuevas estrategias de agro-negocios.

A ellos se suma el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (ICA) con la puesta en

marcha de una investigación sobre cooperativas en lo que se denominó el Sector de Agricultura Ampliada, el cual hace referencia al sector que está dentro de la actividad agrícola pecuaria o que está económicamente ligado a ella. Este estudio, de igual forma, estuvo basado en los datos obtenidos del censo, en relación con las cooperativas preseleccionadas por los requerimientos de la investigación.

También el ITCR, en la indagación para el desarrollo de productos no convencionales a partir del café y de sus subproductos, utilizó información básica de cooperativas, particularmente del sector de las cooperativas productoras de café.

En la investigación sobre la experiencia de la consulta homeopática, del Programa Docente de la Fundación Médica Homeopática costarricense en COOPESALUD R.L., elaboró una presentación con información sobre las cooperativas del sector salud, con miras a contextualizar el estudio en este sector.

Para el Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas de producción agroalimentaria, que desarrolla actualmente el INFOCOOP junto con la UCR, se han utilizado también

diferentes reportes, necesarios para la selección de cooperativas a participar en el proyecto y para elaborar diagnósticos de éstas.

Actualmente, en función del desarrollo del Sistema de Monitoreo Cooperativo (SMC) en el INFOCOOP, se ha recurrido a la información proporcionada por el censo para proceder a una primera inclusión de información del sistema. Además, basado en una parte de la información del censo, se ha desarrollado la propuesta para la inclusión de variables cualitativas en el SMC.

El censo ha sido una fuente de consulta frecuente, dentro de los procesos de la institución y como referencia para otras entidades, que le han tomado como base para profundizar en la realidad del movimiento cooperativo costarricense. La experiencia más reciente la tenemos con un reconocido miembro del cooperativismo en Canadá, fundador de la Asociación de Educadores Cooperativos, el señor Harold Chapman. En su visita al país, consultó al proceso de Desarrollo Estratégico sobre el movimiento cooperativo nacional y utilizó la información ofrecida, junto con el Censo, como insumos para la elaboración de su libro de memorias del movimiento cooperativo.



La investigación agrícola aplicada en semillas forma parte de las alianzas estratégicas promovidas por la Institución.

## INFOCOOP APUNTALÓ ALIANZAS ESTRATÉGICAS

*La institución demuestra su política de puertas abiertas, donde la integración con organizaciones hermanas es un imperativo insoslayable.*

En la búsqueda de acompañamientos estratégicos para atender los desafíos de la Institución en apoyo al cooperativismo, el fortalecimiento de las relaciones con organismos nacionales e internacionales ha sido fundamental. Hoy se cuenta con el soporte de: la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCC-CA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre los principales aliados. En materia de convenios, al 2009 INFOCOOP ha firmado alianzas vitales con El Estado de la Nación,

la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional, la Universidad Estatal Distancia, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Consejo Nacional de Cooperativas, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y el Instituto Tecnológico de Costa Rica. A ellos se suma, la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación, FUNDEVI.

### INVESTIGACIÓN Y ALIANZAS

En el año 2007 se realizó una evaluación integral de las acciones en investigación entre los años 2003-2006. Producto de esta evaluación, se realizaron ajustes importantes al proceso, resultando en el fortalecimiento de los convenios marco de cooperación para investigación, extensión y otros, con la Universidad de Costa Rica, al que se anexaron la Universidad Nacional y la Universidad Estatal a Distancia.

Partiendo de que de las investigaciones pueden optimizar los servicios y productos institucionales, la condición para que las mismas se concreten es que cumplan con el mejoramiento de algún aspecto social o empresarial de las cooperativas, al tiempo que sean viables y sostenibles. Entre las investigaciones sobresalientes encontramos:

#### 1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE SALUD

INFOCOOP y el CONARE- Programa Estado de la Nación. Estudio exploratorio que busca analizar la situación actual y perspectivas a futuro de las cuatro cooperativas existentes.

#### 2. ANÁLISIS DEL CRÉDITO DE CONSUMO DE LAS CARTERAS CREDITICIAS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

CONARE- Programa Estado de la Nación.

#### 3. ADULTOS MAYORES Y COOPERATIVISMO

Unión de Cooperativas del Sur UNCOOSUR R.L.-INFOCOOP. Viabilidad de incorporar personas adultas mayores en emprendimientos cooperativos para aportar en el mejoramiento de su calidad de vida.

#### 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, RSE

INFOCOOP-Empresa Privada Búsqueda de formas comerciales con las empresas privadas que hacen RSE.

#### 5. COMERCIO JUSTO

INFOCOOP Identificación de lineamientos estratégicos del accionar cooperativo en el fair trade, así como espacios posibles de participación para las cooperativas.

#### 6. DESARROLLO DE PRODUCTOS NO CONVENCIONALES A PARTIR DEL CAFÉ Y DE SUS SUBPRODUCTOS.

INFOCOOP-ITCR

#### 7. HOMEOPATÍA EN LAS COOPERATIVAS DE SALUD.

INFOCOOP-COOPESALUD R.L. Explora la posibilidad de aplicar la homeopatía en centros de salud como medicina alternativa.

#### 8. EXPERIENCIA DE LA CONSULTA HOMEOPÁTICA: UN ENFOQUE DE ATENCIÓN HOLÍSTICA.

INFOCOOP- COOPESALUD R.L.- Fundación Médica Homeopática- CONACOOP. Estudio sobre consulta homeopática del Programa Docente de la Fundación Médica Homeopática en COOPESALUD R.L.

#### 9. COMERCIO INTERNACIONAL: EL COOPERATIVISMO EN EL ACUERDO CON LA UNIÓN EUROPEA.

INFOCOOP (Junta Directiva- Proceso Desarrollo Estratégico) Informa al cooperativismo sobre la negociación del "Tratado de Libre comercio con la Unión Económica Europea, AACUE".

#### 10. AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN:

CEPES-INFOCOOP-CPCA-CONACOOP Define acciones estratégicas conjuntas que apoyen al cooperativismo en los temas de Vivienda, Turismo Rural y Salud.

#### 11. PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO CIENTÍFICO A LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO.

INFOCOOP- UCR -CNP -Cooperativas varias Programa de Asistencia Técnica y Acompañamiento Científico a las Cooperativas de Producción Agroalimentaria.

#### 12. INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA APLICADA EN SEMILLAS

Maíz, frijol, arroz, papa y camote.

#### 13. PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO Y EL EMPRENDIMIENTO

INFOCOOP- Programa Estado de la Nación Investigación "Emprendimientos cooperativos: una opción de empleo para estudiantes y egresados(as) de la educación secundaria".

#### 14. PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO A TRAVÉS DEL ARTE Y LA CULTURA

Programa para promocionar el cooperativismo en la población joven.



Edificio cooperativo, EDICOOP.

## LA CASA DE LOS COOPERATIVISTAS

En abril del año 2008, el INFOCOOP concretó la compra del llamado Edificio Cooperativo (EDICOOP), ubicado detrás del Mall San Pedro, gracias a la Ley N° 8512 (del 16 de mayo del 2006) que autorizó su adquisición para consolidarlo como la casa del movimiento cooperativo nacional.

Producto de esta iniciativa, el EDICOOP puede seguir siendo la sede de importantes entidades cooperativas como: CONACOOP, CPCA, GENECOOP R.L., UNACOOP R.L., FEDEJOVEN R.L. y UNIMUJERES R.L.

Para el 2010, como parte del proceso de Modernización, la institución programó la apertura de una sucursal de servicios en el EDICOOP y el traslado del Proceso de Comunicación para la creación de un Complejo Cultural Cooperativo (auditorio, biblioteca y centro de producción audiovisual).



Reforzar el compromiso de los y las cooperativistas, mediante el fortalecimiento de los mecanismos de educación y capacitación, es una de las principales tareas del INFOCOOP.

## EL XI CONGRESO COOPERATIVO FUE ATENDIDO

*Los lineamientos que el Congreso emitió inspiraron el accionar del INFOCOOP durante los años 2007, 2008 y 2009.*

El XI Congreso Nacional Cooperativo, cuya plenaria final se realizó del 9 al 11 de octubre del año 2006, fue una relevante fuente de inspiración para delinear el trabajo técnico y operativo del INFOCOOP de los siguientes años.

A nivel estratégico se han tenido presentes los ejes de identidad, desarrollo empresarial y economía social e incidencia en política pública. Asimismo, de manera transversal, la institución ha interiorizado temáticas fundamentales como el enfoque de género, la protección del ambiente, la discapacidad, la juventud y el adulto mayor.

Algunos acuerdos del Congreso, que impactaron de manera decisiva en la institución, se exponen en la tabla N° 8.

TABLA N° 8. SELECCIÓN DE ACUERDOS DEL XI CONGRESO ATENDIDOS POR INFOCOOP

ACUERDO	SEGUIMIENTO
Fortalecer el cooperativismo escolar y juvenil, como mecanismo para difundir la doctrina cooperativa (principios y valores), abrir espacios a las nuevas generaciones e impulsar el emprendimiento con proyectos empresarial, social y ambientalmente sostenibles.	El Programa Nacional de Educación Cooperativa MEP-INFOCOOP es un proyecto consolidado y en marcha, que ha capacitado a más de 12 mil docentes y ha generado material educativo de gran calidad y trascendencia. Además, se creó el fondo para el financiamiento de proyectos juveniles y estudiantiles, que cuenta con un disponible de 979 millones de colones.
Reforzar el compromiso de los y las cooperativistas, mediante el fortalecimiento de los mecanismos de educación y capacitación, la formación doctrinal y la consolidación empresarial y asociativa del movimiento cooperativo.	El Proceso de Capacitación del INFOCOOP, en alianza principalmente con CENECOOP R.L., capacitó a más de 4 mil personas del 2007 al 2009, en gestión administrativa y organizativa y en la filosofía del cooperativismo.
Propiciar iniciativas tendientes a fortalecer la competitividad de la empresa cooperativa de tal manera que permita su activa participación en los procesos de apertura de mercados.	Mediante la asistencia técnica, la investigación, el financiamiento y la fiscalización, el INFOCOOP ha fortalecido la gestión empresarial de decenas de cooperativas, que hoy son más competitivas que hace tres años.
Continuar los esfuerzos para que el INFOCOOP cumpla con su misión en relación con el desarrollo de las cooperativas, de tal manera que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• eleve su capacidad de respuesta,</li> <li>• agilice procesos,</li> <li>• se le libere de normas y regulaciones que obstaculizan su papel de entidad de fomento y desarrollo cooperativo,</li> <li>• mejore sus canales de comunicación,</li> <li>• tenga presencia y liderazgo en el sector.</li> </ul>	La Modernización del INFOCOOP se ha orientado a satisfacer esta demanda del sector cooperativo y muchos de los enunciados transcritos ya son hoy una realidad que los cooperativistas celebran y reconocen.
Apoyar los esfuerzos que se realizan para el establecimiento de un sistema nacional de banca de desarrollo, que incluya al INFOCOOP y a las cooperativas de ahorro y crédito como actores fundamentales, combinando de manera efectiva capacidad empresarial, sostenibilidad y valores solidarios, bajo una visión de distribución de la riqueza y contribución al bienestar de nuestra población, sin objetivos de lucro.	La Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo se decretó en el año 2008 y benefició tanto al INFOCOOP como al sector cooperativo. Ya los frutos de esta legislación son visibles, principalmente en materia de crédito para grupos vulnerables.



En el año 2009 se coordinó la Feria de Cooperativas, del Festival de las Artes, realizada en la región Brunca.

## COMUNICADOS Y ARTÍCULOS

En el período, se han emitido 28 comunicados y artículos vía fax y correo electrónico principalmente, que incidieron en la agenda noticiosa de la prensa, la radio y la televisión. Este material también figura en el sitio web [www.infocoop.go.cr](http://www.infocoop.go.cr) o bien ha sido empleado por los jerarcas de la institución durante actos protocolarios.

## PAUTAS PUBLICITARIAS

La pauta en medios de comunicación con cobertura nacional, regional y sectorial es muy frecuente y constante. Al respecto, destaca la apertura de espacios recurrentes en periódicos como El Cooperador, Que! y Semanario Universidad, y el apoyo publicitario para diversas memorias institucionales publicadas por las cooperativas. La mayor parte del presupuesto de colocación de publicidad se concentra en la Semana Nacional del Cooperativismo, con presencia en los principales medios televisivos, impresos y radiofónicos del país. Especial mención merece una campaña radial y televisiva realizada en el 2007 (en alianza con CENECOOP R.L., CONACOOOP y el sector cooperativo) y la Cadena Nacional de Televisión que se transmitió el 1 de diciembre de 2008, presentada por el entonces Presidente de la República, Dr. Óscar Arias Sánchez, y con información sobre el Censo Nacional Cooperativo y el 35 Aniversario del INFOCOOP.

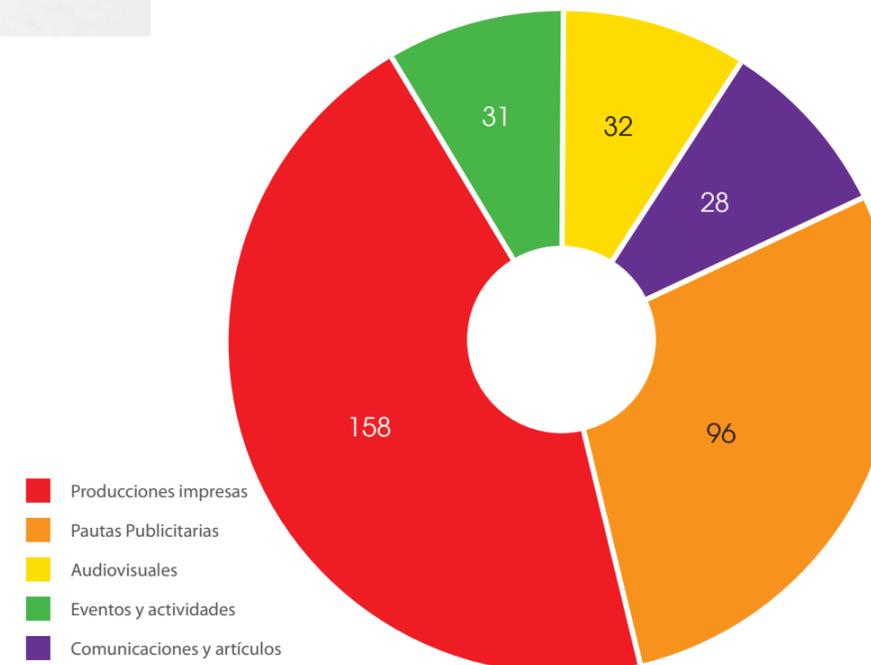
## PRODUCCIONES IMPRESAS

A nivel de publicaciones destaca la impresión continua del Planificador Anual, así como una revista especial del 35 Aniversario del INFOCOOP. También, se reimprimieron guías y fascículos didácticos, leyes, reglamentos e informes. La mayor cantidad de producciones se concentra en despleables, folletos, mantas, banners, vallas publicitarias, afiches, rótulos, banderas, programas, invitaciones, entre otros, para el INFOCOOP y las cooperativas.

## PRODUCCIONES AUDIOVISUALES

Con la adquisición de equipo de alta tecnología (cámaras digitales, editora, proyectores) se ha fortalecido la producción de videos cooperativos e institucionales. Sobresale en este aspecto un video sobre el 35 Aniversario del INFOCOOP, otro sobre el 25 Aniversario del cooperativismo de autogestión y uno especial sobre los pasos para constituir una cooperativa.

GRÁFICO N° 7. PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN REALIZADOS POR EL INFOCOOP 2007 - 2009



Fuente: Proceso de Comunicación del Macroproceso de Fomento del INFOCOOP

## ALTA INVERSIÓN EN COMUNICACIÓN E IMAGEN

Del 2007 al 2009 se realizaron 345 producciones impresas, audiovisuales, digitales e interpersonales.



Gran manta del INFOCOOP para la clausura de la Semana Nacional del Cooperativismo 2008.

El fortalecimiento de la comunicación institucional y cooperativa ha sido una prioridad en el período 2007-2009, con el objetivo principal de divulgar la filosofía cooperativa y los logros o proyectos del INFOCOOP y el sector. Se procuró, además, mejorar nuestra imagen pública, así como el mercadeo y la publicidad de estas empresas de la economía social.

Para cumplir con lo anterior, la institución impulsó, desde el Proceso de Comunicación del Macroproceso de Fomento, un total de 345 producciones impresas, audiovisuales, digitales e interpersonales, con una inversión aproximada de ¢ 374 millones. Tales productos circularon en prensa, radio, televisión, internet, y en espacios abiertos por el propio sector cooperativo y el INFOCOOP.



En el 2009, el Plan de capacitación rindió sus frutos, luego del desarrollo de actividades diversas para al menos 67 colaboradores.

## DESARROLLO HUMANO CRECE LA MOTIVACION DEL PERSONAL

*Al interior de la institución se han realizado esfuerzos por mejorar el clima organizacional, las condiciones laborales y el tema salarial. Todo ello en procura de favorecer el servicio brindado al sector cooperativo.*

La voluntad de inversión en los funcionarios(as) del INFOCOOP quedó plasmada, de la mejor forma, en la Meta 2.5, del Plan Operativo Institucional que indica:

**Meta 2.5.:** Contribuir en el mejoramiento de las competencias del personal y desarrollar en los funcionarios un sentimiento de compromiso con la institución, que debe traducirse en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad con el fin de optimizar los servicios que presta el INFOCOOP, mediante la aplicación de diferentes instrumentos.

El cumplimiento de esta meta encontró una mayor viabilidad al contar el INFOCOOP con un número de funcionarios (as), 85 en total, que facilita, la labor de capacitación al Proceso de Recursos Humanos, por cuanto la atención se torna más personalizada y la meta se cumple con mayor eficiencia.

En el 2009, el Plan de capacitación rindió sus frutos luego del desarrollo de actividades diversas para al menos 67 colaboradores, estableciendo que el 79% de la población total recibió un beneficio de formación en alguno de los principales cursos o seminarios programados por la organización.

En concordancia con los lineamientos de capacitación, a finales del año 2009 se inició el programa de instrucción para el grupo gerencial del INFOCOOP y los coordinadores bajo la metodología de "Equipos de alto rendimiento", con el propósito de preparar a los funcionarios responsables de los procesos de cambios que se darán, producto de la modernización, en el año 2010.

### COMISIÓN INSTITUCIONAL DE ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN (CIAM)

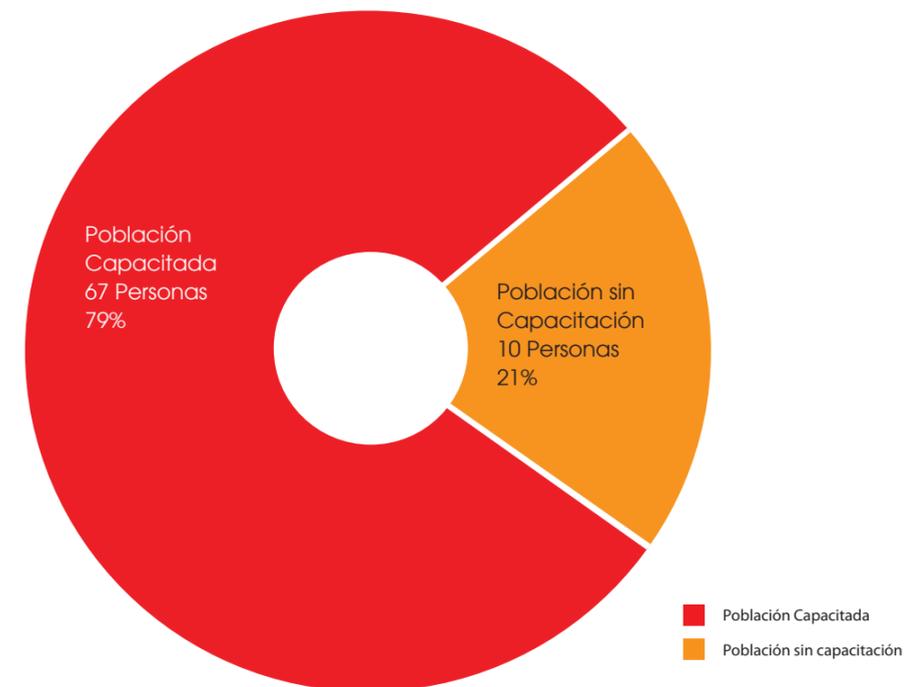
En el año 2008 la Administración convocó a representantes de COOPEJORNAL R.L. (cooperativa de empleados del INFOCOOP) y de la Seccional ANEP-INFOCOOP para integrar una instancia tripartita denominada Comisión Institucional de Actividades de Motivación (CIAM).

Las acciones de formación e integración organizadas por la CIAM, para el 2008 y el 2009, se caracterizaron por contribuir al rescate de valores y tradiciones de nuestro país, propiciando la celebración de las fechas patrias. El impacto de los eventos organizados ha permitido un mayor acercamiento entre colaboradores y, por ende, ha mejorado los procesos de autoconocimiento, identidad y comunicación institucional.

### REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El INFOCOOP se encuentra en una etapa de reorganización administrativa, mediante un análisis exhaustivo de la estructura organizacional, que permita hacer los ajustes necesarios para mejorar el servicio, ampliar la cobertura y agilizar procesos. Se espera que esta reorganización se concrete en el transcurso del año 2010. En vista de lo anterior, a mediados del 2008 se procedió a realizar la contratación externa respectiva, con el objetivo de contar con una empresa que asesorara al INFOCOOP en el proceso de reorganización administrativa integral, considerando cargas de trabajo, clima organizacional, estructura salarial, perfil del recurso humano, infraestructura, tecnologías de información en concordancia con la misión y la visión institucional, todo ello con el propósito de presentar una propuesta de implementación de acciones enfocadas en la mejora de los servicios que brinda la institución.

GRÁFICO N° 8. FUNCIONARIOS (AS) DEL INFOCOOP CAPACITADOS EN EL 2009



Fuente: Proceso de Desarrollo Humano del INFOCOOP



## TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

*El mundo globalizado ha puesto al INFOCOOP a tono con las crecientes demandas tecnológicas.*

Producto de una serie de transformaciones dadas en la Institución en el 2003, se creó el "Proceso de Tecnologías de Información", el cual tiene como prioridad velar por una adecuada organización, rendimiento, utilización funcional y efectiva de la infraestructura tecnológica.

Paralelo a la conformación esta dependencia, el INFOCOOP elaboró un plan estratégico en tecnologías de información y comunicación, para un lapso de cinco años (2003-2008), el cual formula una serie de directrices acordes con los nuevos objetivos y políticas institucionales.

Durante el período 2006-2009, el Proceso de Tecnologías de Información desarrolló importantes tareas y prácticas:

Entre los logros alcanzados podemos citar los siguientes:

- Construcción del sistema de red de datos (cableado estructurado e inalámbrico) (2008).
- Actualización continua de la plataforma informática casi en un 100%. (Permanente)
- Actualización de la arquitectura de la información, según requerimientos estratégicos del INFOCOOP.
- Actualización del plan estratégico en Tecnologías de información y comunicación. (Período 2009-2014).
- Desarrollo de un plan de contingencias enfocado a las tecnologías de información y comunicación.
- Continuación de la reingeniería completa del Módulo de Planilla.
- Mantenimiento y afinamiento del Sistema de Monitoreo Cooperativo (SMC).
- Capacitación y sensibilización en Tecnologías de Información por medio del Proceso Desarrollo Humano.
- El punto medular es la realización de la implementación de todas la Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información emitidas por la Contraloría General de la República (N-2-2007-CO-DFOE).
- Se ha mejorado la seguridad institucional en cuanto a filtro de spam e ingreso de virus a la red.
- Se mejoró la plataforma de correo institucional al cambiar de un correo Open Source por una aplicación licenciada Exchange de Microsoft
- Se instaló una planta eléctrica que entra en funcionamiento en el momento en que se experimente un corte del fluido eléctrico. Todos los servidores y switch del Proceso de Tecnologías de Información están conectados a ella, lo que permite que los equipos no se apaguen de una forma incorrecta y que, por un lapso de tiempo, estos sigan brindando los servicios respectivos.

## EVALUACIONES EFECTUADAS POR LA AUDITORÍA INTERNA DEL INFOCOOP (2007-2009)

### ÁREA TÉCNICA

- 1) Participaciones Asociativas:  
Evaluaciones:  
- COOPROSANVITO, R.L.  
- COOCAFE, R.L.  
- LA CATALINA, R.L.
- 2) Estudio de 20 mayores deudores.
- 3) Financiamiento:  
Verificación continua de créditos otorgados.  
Estudio integral y conjunto entre Contraloría General y Auditoría Interna sobre créditos otorgados.

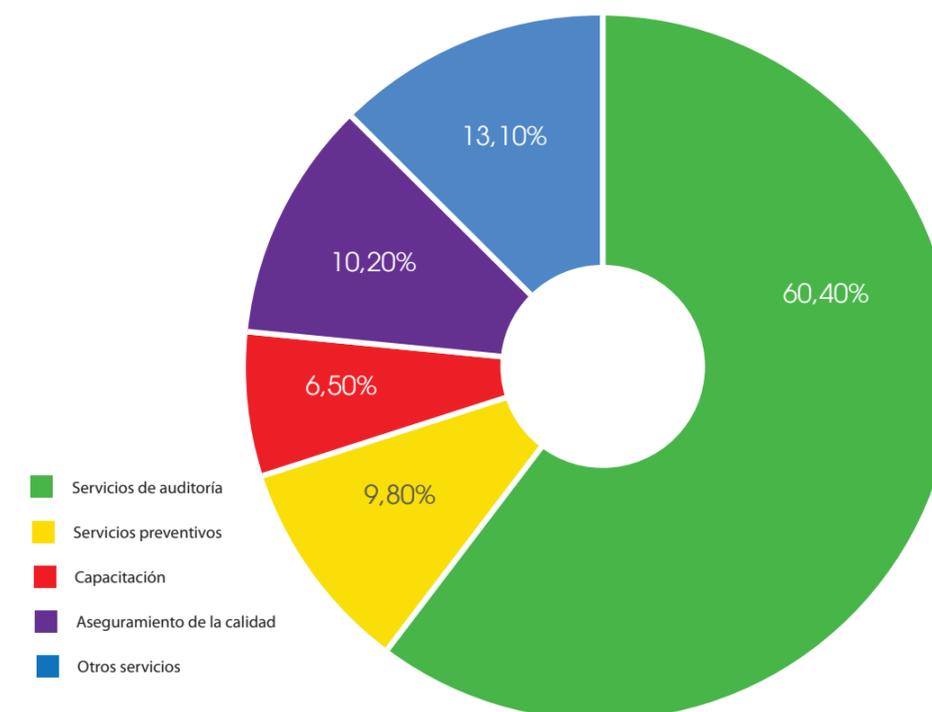
### ÁREA ADMINISTRATIVA

- a. Horas extraordinarias.
- b. Dietas a Directores.
- c. Autoevaluación y Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales.
- d. Estados Financieros, Ejecución Presupuestaria e Informe de Cartera.

### SEGUIMIENTOS PERMANENTES

1. Acuerdos de Junta Directiva.
2. Presupuesto Institucional.
3. Disposiciones de la Auditoría Interna y de la Auditoría Externa.
4. Disposiciones de la Contraloría General de la República.

GRÁFICO N° 9  
GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA 2007-2009



### ÁREA SERVICIOS PREVENTIVOS

- Servicios de Asesoría:
1. Participaciones Asociativas.
  2. Asesorías a la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, Proceso Asesoría Jurídica y Área de Presupuesto.
  3. Cumplimiento de acuerdos con trabajos específicos.

### Servicios de Advertencia:

1. Recursos Públicos invertidos en Participaciones Asociativas.
  2. Otros a nivel institucional.
- Servicio de Autorización de Libros:  
Legalización de libros.

### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1. Cumplimiento de directrices de la Contraloría General de la República.
2. Autoevaluación de la calidad en la gestión de la Auditoría Interna.

### LABORES DE APOYO A FISCALIZACIÓN

- Desarrollo del Plan Estratégico de la Auditoría Interna.
- Plan Anual Operativo y Presupuesto 2010 .
- Plan de Trabajo Anual y liquidaciones semestrales.
- Evaluaciones semestrales del Plan de Trabajo.



*INFOCOOP renovó su flota de vehículos para ingresar a zonas de difícil acceso, disminuir la contaminación ambiental y ahorrar costos de mantenimiento.*

## INFOCOOP MEJORÓ EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

• La inversión en infraestructura y equipo contribuye al buen servicio para el cliente y permite cumplir con la Ley 7600 (sobre accesibilidad de personas con alguna discapacidad). La institución ha realizado un importante esfuerzo por mejorar las condiciones de su edificio central, en Barrio México, y del Edificio Cooperativo, en San Pedro. Para ello, se ha invertido en mobiliario, pintura, pisos, paredes, cableado eléctrico, aguas, ascensores, escaleras, planta eléctrica, vehículos, entre otros, principalmente velando por la seguridad de activos y personas, así como por la salud ocupacional y el mejor acceso y uso de las instalaciones. En este aspecto se invirtió, durante el período, cerca de mil doscientos millones de colones, que incluyen la compra del Edificio Cooperativo, EDICOOP (establecida por ley).



**UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE**  
 El INFOCOOP cuenta con una sólida estabilidad financiera y operativa (estados auditados totalmente limpios), lo que la convierte en un ejemplo de gestión para el sector público costarricense.

**TABLA N° 9. RELACIÓN ENTRE INGRESOS Y EGRESOS DEL INFOCOOP 2005-2009 (EN MILLONES DE COLONES)**

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos	18.166.467	20.868.770	21.425.425	17.980.058	18.531.616
Gastos	12.320.608	16.817.841	18.657.753	16.805.091	17.512.721

El Proceso Administración y Finanzas, por su naturaleza dentro de la estructura programática de la Institución, debe atender las tareas incluidas dentro del Plan Operativo Institucional, POI, con sujeción al Principio de Legalidad que define el marco jurídico básico para los entes públicos, consagrado en el artículo 11 de la Constitución Política y en el artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública, que establece las bases para que la legislación contemple el control de resultados y la rendición de cuentas.

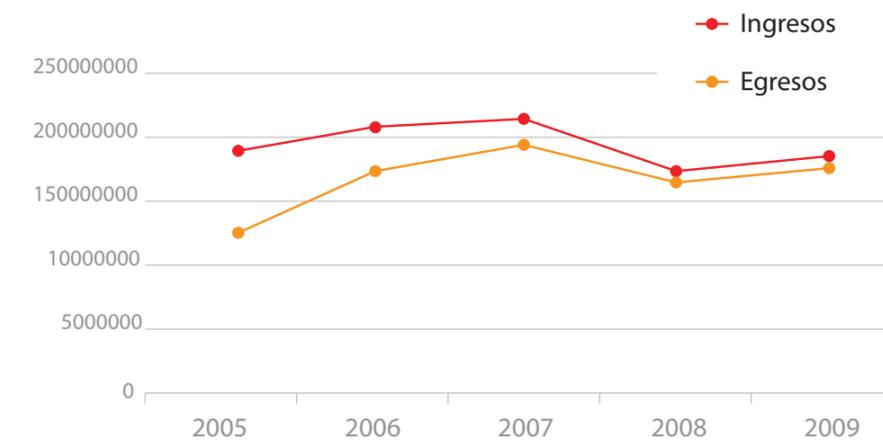
Para la operación fáctica que ejecuta el Proceso Administración y Finanzas, se utilizan siete áreas funcionales; cuatro de ellas a cargo de miembros de la Institución (Proveeduría, Tesorería, Contabilidad y Archivo Institucional) y tres contratadas externamente

mediante concursos que siguen la línea de la Contratación Administrativa (Vigilancia, Servicios de aseo y atención de la central telefónica y Mantenimiento general básico de edificaciones).

En el gráfico N° 10 y en la Tabla N° 9 se explica el comportamiento y tendencia que ha seguido la Institución en los últimos cinco años, en cuanto a los ingresos y egresos, en donde se observa cómo la brecha entre el ingreso y el egreso se va minimizando. Esto significa que el INFOCOOP está utilizando los recursos, en cada período, con mayor eficiencia y eficacia. El comportamiento es adecuado tomando en cuenta que el INFOCOOP es una institución de desarrollo cuyo objetivo es, sin duda, beneficiar a los cooperativistas en general.

**GRÁFICO N° 10. RELACIÓN ENTRE INGRESOS Y EGRESOS DEL INFOCOOP 2005-2009**

Ingresos reales vs Egresos reales del comportamiento presupuestario para los años 2005-2009, en millones de colones.



FUENTE: Proceso de Administración y Finanzas.

**TABLA N° 10. CRÉDITOS OTORGADOS DEL 2005 AL 2009**

AÑOS	MONTO
2005	10.700.220,00
2006	14.661.290,00
2007	16.543.916,34
2008	12.577.452,40
2009	14.343.840,08

El disponible para colocaciones va de acuerdo al ingreso de cada período, lo anterior desde el punto de vista presupuestario. En el gráfico lo que se refleja es que históricamente el disponible para crédito se va incrementando en alrededor de ₡2.000 millones. Si bien es cierto en el año 2008 disminuyó, esto fue provocado por la reducción del ingreso por concepto del 10% de Utilidades del Sistema Bancario Nacional (Bancos Comerciales del Estado). Sin embargo, se ve que nuevamente tuvo un repunte al incremento en el 2009 y se espera que continúe de esta manera para el 2010 y siguientes.

### DISMINUCIÓN DEL SUPERÁVIT

La tendencia institucional es utilizar todos los recursos presupuestarios durante cada período a efectos de ir reduciendo el superávit, asignando e invirtiendo su presupuesto en cada uno de los requerimientos del movimiento cooperativo nacional.

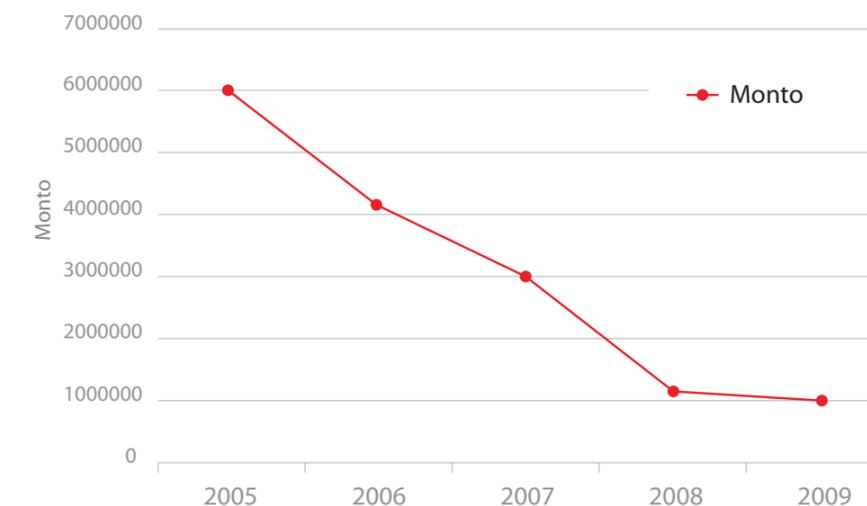
### COMPORTAMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR PROGRAMA Y A NIVEL TOTAL

En este apartado se presenta un cuadro resumen comparativo de la ejecución presupuestaria contra la programación, para realizar un breve análisis a la luz de la ejecución presupuestaria institucional del año 2009.

Para el período 2009, el INFOCOOP logró un alcance global del programa cooperativo de 96,82% de los recursos, incluyendo la colocación, frente a una ejecución del 2008 de 97,82%. El alto porcentaje de ejecución del presupuesto cooperativo obtenido en el año, obedece en gran parte al componente de colocación que alcanzó la asignación del 99,15% de los recursos.

**GRÁFICO N° 12. COMPORTAMIENTO DEL SUPERÁVIT INSTITUCIONAL 2005-2010**

Comportamiento histórico del superávit de INFOCOOP para los años 2005-2009, en colones



FUENTE: Proceso de Administración y Finanzas.

Para el programa administrativo, se observa un 82,88% de ejecución al cierre del 2009. En comparación con la ejecución del 2008, se muestra una disminución de 10,55 puntos porcentuales. Aunque la ejecución del programa administrativo fue menor, es importante resaltar que el mayor peso de los recursos los contempla el programa cooperativo. Es por esto que el resultado global en cuanto al presupuesto total de la institución es considerado satisfactorio, al alcanzar un 95,46%.



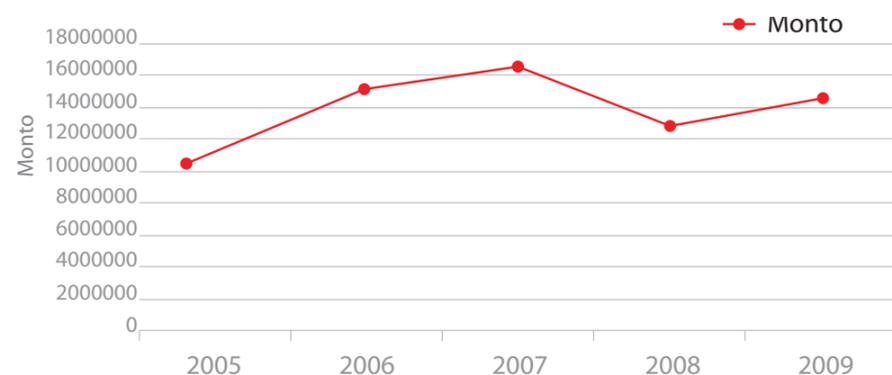
Todos los procesos, dentro de la estructura programática de INFOCOOP, deben atender las tareas incluidas dentro del Plan Operativo Institucional.

**TABLA N° 11. COMPORTAMIENTO DEL SUPERÁVIT INSTITUCIONAL 2005-2010**

AÑOS	MONTO
2005	5.845.859,00
2006	4.050.245,00
2007	2.767.671,00
2008	1.174.966,83
2009	1.018.894,00

**GRÁFICO N° 11. COMPORTAMIENTO DEL CRÉDITO 2005-2009**

Histórico del comportamiento crediticio del INFOCOOP para los años 2005-2009



FUENTE: Proceso de Administración y Finanzas.



## DESAFÍOS LOGRADOS Y RETOS POR CUMPLIR

*Los avances son inconmensurables, pero aún queda mucho por hacer.*

El crecimiento del número de cooperativas ha sido constante en los últimos años. Esto demuestra que cada vez son más las personas que ven, en el Movimiento Cooperativo, una opción real de desarrollo económico, social y cultural.

Resulta casi imposible imaginar a Costa Rica sin la mano próspera y solidaria del Movimiento Cooperativo. En él se cristaliza nuestra identidad nacional, al reunir los más nobles valores humanos y de espíritu emprendedor. Inmersos en un entorno económico, los

### **Equipo gerencial del INFOCOOP**

*Sentados: Leonardo Calvo (Auditoría Interna); Eugenia Bonilla (Desarrollo Estratégico) y Martín Robles (Director Ejecutivo).*

*De pie: Alfredo Rojas (DIC-Operaciones); Rocio Hernández (Asesoría Jurídica); Adecio Recuero (Tecnologías de la Información); Warner Mena (Fomento); Mario Calvo (Desarrollo Humano) y Eliécer Ureña (Administración y Finanzas).*

*Ausentes en la foto: Ronald Fonseca (Subdirector Ejecutivo) y Cira Vargas (Gestión y Seguimiento).*

*“Donde se pueda contar con seres humanos conscientes de su dignidad, amantes de la libertad, resueltos a aplicar las exigencias de la justicia social, y capaces de aceptar un régimen de solidaridad igualmente beneficiosa para todos y todas, tiene base el cooperativismo y pueden esperarse óptimos frutos del mismo”.*  
**Arizmendiarieta, 1999**

cooperativistas debemos movernos bajo los fundamentos de la innovación, la creatividad y la voluntad para surgir en un mundo en constante movimiento, convirtiéndonos en la plataforma desde la cual se puedan identificar nuevas oportunidades para el desarrollo del sector.

Nuestro mayor reto es continuar enfocando los esfuerzos en el uso eficiente y eficaz de los recursos de que disponemos, que individualmente son escasos, pero sumados podrían ser suficientes para continuar con el proceso de Modernización e intercooperación ya iniciado, desde el que se construye un futuro promisorio y con la meta de obtener mejores resultados para todos.

Aun así, creemos que resulta estratégico impulsar el apalancamiento y fondeo del INFOCOOP, mediante la consecución de recursos frescos que puedan ser colocados, mediante el crédito, en las cooperativas, de manera tal que ello refuerce nuestra estabilidad financiera. Al respecto ya se han tenido avances con organismos financieros nacionales e internacionales.

Hemos avanzado también en la recuperación de espacios de diálogo entre nosotros, con el Gobierno, con amigos cooperativistas fuera de nuestras fronteras y con cooperantes técnicos y financieros, también amigos nuestros.

Recuperamos relaciones que fortalecen, especialmente, el intercambio de experiencias, el

desarrollo de nuevas tecnologías de trabajo y el acercamiento a nuevas y buenas prácticas en la gestión de las agrupaciones. Aunado a estos logros, se ha mejorado considerablemente la respuesta en el financiamiento, la comunicación, la promoción de nuevos emprendimientos y la calidad de los procesos de capacitación.

Ciertamente, las urgencias contemporáneas del cooperativismo son numerosas. Por eso, nuestras principales propuestas se enfocan en fortalecer los procesos organizativos de las cooperativas; impulsar estrategias de desarrollo local que potencien su liderazgo y dinamicen su papel; promover la generación de cadenas de valor, sobre todo en los sectores más vulnerables y en las demás áreas de mayor necesidad nacional, con sentido de equidad; apoyar la articulación de las cooperativas con otros sectores de la economía nacional, para el avance local y regional y promover la implementación de acciones de las cooperativas, en materia ambiental, con organizaciones sociales, empresa privada y organismos no gubernamentales de su localidad.

En resumen, hemos continuado por el camino del fortalecimiento y la consolidación de las mejores y más democráticas formas de participación y construcción, las que le permitirán al Movimiento Cooperativo seguir ocupando un sitio preponderante como sector social con ideas innovadoras, pero sobre todo, con la capacidad de realizarlas y con el firme y claro propósito de contribuir al desarrollo sostenible y solidario del país.



**INFOCOOP  
COSTA RICA**

*Juntos podemos*

Avenidas 5-7, Calle 20 Norte, San José, Costa Rica  
Apartado 10103-1000 S. J.  
Teléfono: (506) 22 56 29 44 / Fax: (506) 22 55 38 35  
[www.infocoop.go.cr](http://www.infocoop.go.cr) / e-mail: [info@infocoop.go.cr](mailto:info@infocoop.go.cr)