

# TABLA DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	02
<b>I.</b> ASPECTOS GENERALES	03
<b>II.</b> EVALUACIÓN A NIVEL DE INDICADORES DE RESULTADO FINAL	05
<b>III.</b> EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR PROGRAMA	19
a. PROGRAMA COOPERATIVO	19
b. PROGRAMA ADMINISTRATIVO	51
<b>IV.</b> RESUMEN DEL GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DE TODOS LOS PROGRAMAS SEGÚN LAS CATEGORÍAS DE VALORACIÓN	56
<b>V.</b> COMPORTAMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR PROGRAMA A NIVEL TOTAL	59
<b>VI.</b> RESUMEN DE GESTIÓN DE METAS Y/O ACCIONES NO CONTEMPLADAS EN LA MRP	61
<b>ANEXOS</b>	114
<b>ANEXO 1. MATRIZ DE RESULTADOS POR PROGRAMAS</b>	
Matriz de Resultados Programa Cooperativo	
Matriz de Resultados Programa Administrativo	
<b>ANEXO 2. CRONOGRFÍA METAS DE GESTIÓN</b>	
Matriz Programa Cooperativo	
Matriz Programa Administrativo	

---

## INTRODUCCION

---

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, cuyo nombre se abrevia **INFOCOOP**, es una institución pública descentralizada encargada de impulsar el desarrollo armónico del cooperativismo en Costa Rica, al servicio de los costarricenses, así mismo, creemos firmemente en el valor de la equidad, la ayuda mutua y los beneficios de trabajar con responsabilidad para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados a las cooperativas, mediante los programas de Fomento, Promoción, Educación, Asistencia, Técnica y el otorgamiento de Crédito que se fusionan para impulsar el desarrollo económico, social, cultural y democrático del país a través del Cooperativismo.

Para el periodo 2009, el INFOCOOP experimentó una serie de limitaciones y obstáculos en su accionar que impactaron negativamente en la imagen Institucional. Este año considerado como “Atípico” presentó una serie de denuncias anónimas ante la prensa y entes contralores. La Contraloría General de la República instaló un equipo de funcionarios, por un periodo de alrededor de siete meses desarrollando un trabajo de campo e investigación, lo cual requirió la dedicación de mucho de nuestro personal a elaborar informes y responder consultas. Por otro lado, la desarticulación de la Junta Directiva que impidió su funcionamiento por más de mes y medio, implicando una serie de retrasos que incidieron en la gestión.

Sin embargo, la Institución durante el 2009, realizó ingentes esfuerzos para revertir las desviaciones provocadas y poder cumplir con el Plan Operativo Institucional. Seguidamente se exponen los principales logros de gestión obtenidos:

- Ejecución del 99,15% en otorgamientos de créditos beneficiando a diferentes sectores dentro de los cuales destaca el sector agroindustrial.
- Capacitación de 1522 personas pertenecientes al Movimiento Cooperativo y 1619 docentes pertenecientes al Programa de Educación Cooperativa MEP-INFOCOOP
- Seguimiento a Participaciones Asociativas a saber COOCAFE R.L., AGRIATIRRO R.L., COOPRENA R.L., COOPROSANVITO R.L., LA CATALINA R.L. para un cumplimiento en atención del 100%.
- Asistencia técnica brindada a 32 proyectos y 117 atenciones.
- Participación en diferentes convenios de cooperación entre UCR, TEC y el INA.
- Desarrollo del Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas del sector agroalimentario con participación de 19 de cooperativas y la realización de 18 investigaciones y la capacitación de 20 técnicos en gestión de empresas agroalimentarias.

- Coordinación con el CONACOOOP R.L., para la atención del Proyecto Estratégico de la Zona Norte-Norte (Chiles, Guatuzo y Upala), el cual pretende activar económicamente esta región considerada vulnerable.

Dentro de las metas que no fueron cumplidas por la Institución destacan básicamente el número de emprendimientos generados ya que se programaron 14 proyectos y solamente se generaron 5 para un porcentaje de cumplimiento del 36% justificado mediante aspectos fuera del control del INFOCOOP y mediante el siguiente detalle: se requiere un mínimo de 12 personas para formar una cooperativa, lo que dificulta constituir una nueva empresa con mercado y puestos de trabajo para esa cantidad de personas, problemas de tramitología asociados al inicio de una empresa, establecimiento de barreras de entrada a ciertos tipos de actividades productivas, Escasez de recursos productivos como tierra, equipo, maquinaria y recursos financieros por parte de los nuevos emprendimientos.

Por último disminuir la mora legal sin cobro judicial al 5% o menos, através del seguimiento constante a la cartera de los proyectos financiados a los organismos cooperativos, misma que cerró al 31 de diciembre del 2009 en 9%, dentro de la justificante de mayor peso es la crisis financiera internacional que impactó en nuestro país y donde el Sistema Bancario Nacional y muchas de las cooperativas entraron en problemas de liquidez y solvencia.

En relación con el proceso de modernización Institucional se informa que el mismo dió inicio en el 2008 y a la fecha se han venido realizando una serie de ajustes y mejoras a los servicios Institucionales que han permeado en una mayor incidencia en los grupos pre-cooperativos desarrollando una mayor cobertura en capacitación y en minimizar los tiempos de respuesta en los servicios prestados Institucionales requeridos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes finales.

El presente documento informa sobre los servicios y responsabilidades del INFOCOOP en promoción, fomento, capacitación, otorgamiento de crédito y generación de puestos de trabajo obtenidos mediante el Modelo Cooperativo programados para el periodo 2009. Se encuentra elaborado de conformidad con lo establecido en el artículo 55 de la Ley de la Administración Financiera de la República y artículo 74 de la Ley de Presupuestos Públicos N° 8131 y cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria STAP circular 2160 del 16 de diciembre del 2009.

# ***INFORME DE GESTIÓN ANUAL, 2009***

## **LA MEJOR OPORTUNIDAD PARA RENDIR CUENTAS AL COOPERATIVISMO Y A LA CIUDADANIA**

---

### **I. ASPECTOS GENERALES**

---

#### **1.1 Base Legal**

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, cuyo nombre se abrevia **INFOCOOP**, fue creado como institución pública descentralizada para impulsar el desarrollo armónico del cooperativismo en nuestro país, a través de la Ley 5185 del 20 de febrero de 1973, reformada mediante Ley 4179 del 22 de agosto de 1998. Con dicha Ley el Instituto salió de la esfera del Banco Nacional de Costa Rica. 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 dicha Junta le corresponde trazar la política del Instituto y velar por la realización de sus fines.

A partir de ese momento el INFOCOOP, institución pública al servicio de los costarricenses, se vuelve un brazo del Estado para impulsar el desarrollo económico, social, cultural y democrático del país a través del Cooperativismo. Como ente descentralizado forma parte del **Estado con independencia administrativa y funcional**.

El INFOCOOP es una entidad **pública de fomento y desarrollo social**, por lo que todos sus servicios tienen como finalidad fomentar, promover, financiar, apoyar y divulgar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, para una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económica-social, lo que contribuye a crear mejores condiciones de vida para los y las habitantes en especial 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.

#### **1.2. 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.

#### **1.3. Visión**

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

Cabe destacar que durante este año la misión y visión Institucional, no han sufrido cambios respecto del Plan Operativo Institucional 2009 remitido a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.

## II. EVALUACIÓN A NIVEL DE INDICADORES DE RESULTADO FINAL

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de emprendimientos nuevos realizados del total programado	FINAL	36%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada preparación académica del personal y amplia experiencia.</li> <li>• Compromiso y disponibilidad por parte del personal (se trabaja noches y fines de semana).</li> <li>• Utilización de la experiencia y el conocimiento capitalizados en 35 años.</li> <li>• Todos los servicios que presta el INFOCOOP se complementan en forma adecuada para la promoción de nuevos emprendimientos.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico insuficiente.</li> <li>• Ausencia de oficinas regionales.</li> <li>• Retraso tecnológico: equipo audiovisual insuficiente, computadoras en mal estado, registro de bases de datos de forma manual y página web con problemas técnicos.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigencia del modelo cooperativo para la organización de la producción.</li> <li>• El funcionamiento de las cooperativas es de conveniencia, utilidad pública e interés social.</li> <li>• Apoyo de instituciones del Estado a las diferentes cooperativas.</li> <li>• Proyectos de impacto generados por cooperativas que sirven como referente para los nuevos emprendimientos.</li> <li>• Apertura y disponibilidad por parte de las nuevas cooperativas para recibir asesoría.</li> <li>• La producción de bienes y servicios bajo el esquema asociativo permite disminuir los costos de producción y aumentar las cuotas de poder con respecto a la comercialización.</li> <li>• Alianza con organismos externos como es el caso del CENECOOP RL, universidades entre otros.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere un mínimo de 12 personas para formar una cooperativa, lo que dificulta constituir una nueva empresa con mercado y puestos de trabajo para esa cantidad de personas.</li> <li>• Problemas de tramitología asociados al inicio de una empresa.</li> <li>• Establecimiento de barreras de entrada a ciertos tipos de actividades productivas.</li> <li>• Escasez de recursos productivos como tierra, equipo, maquinaria y recursos financieros por parte de los nuevos emprendimientos.</li> <li>• Cultura individualista del costarricense, lo que dificulta el desarrollo de empresas cooperativas.</li> <li>• Baja escolaridad en los asociados de algunas nuevas cooperativas.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de nuevos puestos de trabajo generados con respecto a lo programado	FINAL	117%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada preparación académica del personal y amplia experiencia.</li> <li>• Compromiso y disponibilidad por parte del personal (se trabaja noches y fines de semana).</li> <li>• Utilización de la experiencia y el conocimiento capitalizados en 35 años.</li> <li>• Todos los servicios que presta el INFOCOOP se complementan en forma adecuada para la promoción de nuevos emprendimientos.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico insuficiente.</li> <li>• Ausencia de oficinas regionales.</li> <li>• Retraso tecnológico: equipo audiovisual insuficiente, computadoras en mal estado, registro de bases de datos de forma manual y página web con problemas técnicos.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigencia del modelo cooperativo para la organización de la producción.</li> <li>• El funcionamiento de las cooperativas es de conveniencia, utilidad pública e interés social.</li> <li>• Apoyo de instituciones del Estado a las diferentes cooperativas.</li> <li>• Proyectos de impacto generados por cooperativas que sirven como referente para los nuevos emprendimientos.</li> <li>• Apertura y disponibilidad por parte de las nuevas cooperativas para recibir asesoría.</li> <li>• La producción de bienes y servicios bajo el esquema asociativo permite disminuir los costos de producción y aumentar las cuotas de poder con respecto a la comercialización.</li> <li>• Alianza con organismos externos como es el caso del CENECOOP RL, universidades entre otros.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere un mínimo de 12 personas para formar una cooperativa, lo que dificulta constituir una nueva empresa con mercado y puestos de trabajo para esa cantidad de personas.</li> <li>• Problemas de tramitología asociados al inicio de una empresa.</li> <li>• Establecimiento de barreras de entrada a ciertos tipos de actividades productivas.</li> <li>• Escasez de recursos productivos como tierra, equipo, maquinaria y recursos financieros por parte de los nuevos emprendimientos.</li> <li>• Cultura individualista del costarricense, lo que dificulta el desarrollo de empresas cooperativas.</li> <li>• Baja escolaridad en los asociados de algunas nuevas cooperativas.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de personas que se han logrado capacitar del total programado	FINAL	285%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivos canales de invitación y convocatoria.</li> <li>• Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.</li> <li>• Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.</li> <li>• Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.</li> <li>• Durante el año 2009 se logró una mayor coordinación con los entes cooperativos de segundo grado, aspecto que facilitó los procesos de convocatoria, permitiendo que una mayor cantidad de personas participaran en los procesos de capacitación y durante los dos últimos años el área de capacitación ha mejorado los procesos de sistematización de cada evento, lo que ha posibilitado contar con un registro más preciso de las personas que participan en los procesos de capacitación, documentándose aspectos como listas de asistencia y características de la población atendida.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recargo de labores en el personal.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.</li> <li>• Alianza con el CENECOOP RL.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación.</li> </ul>
Tasa de aprobación de personas capacitadas del total programado	FINAL	100%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivos canales de invitación y convocatoria.</li> <li>• Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.</li> <li>• Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.</li> <li>• Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recargo de labores en el personal.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.</li> <li>• Alianza con el CENECOOP RL el cual permite una mejor coordinación y focalización de esfuerzos con alto grado de calidad en los servicios prestados.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
% de ejecución del gasto en la capacitación del total presupuestado	FINAL	87,42%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivos canales de invitación y convocatoria.</li> <li>• Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.</li> <li>• Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.</li> <li>• Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado la falta de personal en la unidad existe un recargo de labores en el personal.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.</li> <li>• Alianza con el CENECOOP RL.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación.</li> </ul>
Número de cursos ofertados en doctrina y gestión cooperativa del total programado	FINAL	155%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivos canales de invitación y convocatoria.</li> <li>• Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.</li> <li>• Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.</li> <li>• Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recargo de labores en el personal.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.</li> <li>• Alianza con el CENECOOP RL.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de proyectos cooperativos con asistencia técnica del total programados	FINAL	160%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Macroproceso de Desarrollo Integral Cooperativo cuenta con un nivel alto de profesionalismo y experiencia adquirida en diferentes campos, el cual permite una visión multidisciplinaria en la asesoría a las cooperativas.</li> <li>• Experiencia y conocimiento en el campo de cultivo de palma y proyectos estratégicos.</li> <li>• Existe una coordinación efectiva entre los Macroprocesos y Procesos y con las demás instituciones.</li> <li>• Existe buena relación con la coordinación y en muchos de los programas de asistencia técnica son elaborados en conjunto con las cooperativas, lo que permite entregar un producto acorde a las expectativas de la cooperativa a su fortalecimiento y desarrollo.</li> <li>• Permanente actualización y ajuste de las metodologías a utilizar.</li> <li>• Se trabaja con un enfoque humano- participativo que potencia la sinergia entre los actores.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe falta de personal en la Unidad, que es necesario para atender las necesidades del sector cooperativo.</li> <li>• Muchos de los casos, existe recarga de funciones que impactan negativamente en la atención de los proyectos.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente coordinación y apoyo con las instituciones del Estado.</li> <li>• Coordinación efectiva con los organismos cooperativos.</li> <li>• Buena respuesta de los organismos cooperativos ante la ejecución de recomendaciones y sugerencias.</li> <li>• Establecimiento de los canales adecuados para negocios y estrategias conjuntas.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos de los casos los proyectos carecen de apoyo financiero o bien la puesta en marcha de la nuevas ideas de negocios son caras y poco apoyadas por los bancos comerciales.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
% ejecución del gasto en asistencia técnica del total presupuestado	FINAL	82%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Macroproceso de Desarrollo Integral Cooperativo cuenta con un nivel alto de profesionalismo y experiencia adquirida en diferentes campos, el cual permite una visión multidisciplinaria en la asesoría a las cooperativas.</li> <li>• Experiencia y conocimiento en el campo de cultivo de palma y proyectos estratégicos.</li> <li>• Existe una coordinación efectiva entre los Macroprocesos y Procesos y con las demás instituciones.</li> <li>• Existe buena relación con la coordinación y en muchos de los programas de asistencia técnica son elaborados en conjunto con las cooperativas, lo que permite entregar un producto acorde a las expectativas de la cooperativa a su fortalecimiento y desarrollo.</li> <li>• Permanente actualización y ajuste de las metodologías a utilizar.</li> <li>• Se trabaja con un enfoque humano- participativo que potencia la sinergia entre los actores.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe falta de personal en la Unidad, que es necesario para atender las necesidades del sector cooperativo.</li> <li>• Muchos de los casos, existe recarga de funciones que impactan negativamente en la atención de los proyectos.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente coordinación y apoyo con las instituciones del Estado.</li> <li>• Coordinación efectiva con los organismos cooperativos.</li> <li>• Buena respuesta de los organismos cooperativos ante la ejecución de recomendaciones y sugerencias.</li> <li>• Establecimiento de los canales adecuados para negocios y estrategias conjuntas.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos de los casos los proyectos carecen de apoyo financiero o bien la puesta en marcha de las nuevas ideas de negocios son caras y poco apoyadas por los bancos comerciales.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de proyectos cooperativos que se les ha dado asistencia técnica a los cuales se les da seguimiento según lo programado	FINAL	150%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales con alto conocimiento y alto grado de especialización.</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos Institucionales.</li> <li>• Sostenibilidad de los indicadores sociales y económicos.</li> <li>• Desarrollo de la expertis en los proyectos.</li> <li>• Sentido social enfocado a mejorar en las personas las condiciones socioeconómicas.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal para atender la demanda de servicios.</li> <li>• Falta una base de datos con indicadores socioeconómicos para la toma de decisiones.</li> <li>• Falta desarrollar estudios multitemáticos sobre el movimiento cooperativo y sus negocios, nivel organizacional e indicadores económicos.</li> <li>• Hace falta consolidar la unidad de administración de proyectos.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes y la organización se encuentran enfocados en la generación de empleo y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>• Gracias a las atenciones brindadas, hoy día los proyectos son catalogados como estabilizadores de las zonas.</li> <li>• Se contribuye a la generación y sostenibilidad de los puestos de trabajo.</li> <li>• La atención de los proyectos contribuye a la generación de la cadena de valor y evita la migración y deserción estudiantil.</li> <li>• Gracias al seguimiento de los proyectos, se dinamiza la economía.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del sector sobre la magnitud y significado de los proyectos y la importancia de las Participaciones Asociativas.</li> <li>• Los proyectos actúan más por la reacción que por su propia continuidad.</li> <li>• Algunos de los proyectos presentan el fenómeno denominado “resistencia al cambio”.</li> <li>• Hace falta la pronta reacción y toma de decisiones en beneficio de los proyectos.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
% ejecución del gasto en seguimiento a proyectos que cuentan con asistencia técnica del total presupuestado	FINAL	83%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales con alto conocimiento y alto grado de especialización.</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos Institucionales.</li> <li>• Sostenibilidad de los indicadores sociales y económicos.</li> <li>• Desarrollo de la expertis en los proyectos.</li> <li>• Sentido social enfocado a mejorar en las personas las condiciones socioeconómicas.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal para atender la demanda de servicios.</li> <li>• Falta base de datos con indicadores socioeconómicos para la toma de decisiones.</li> <li>• Falta desarrollar estudios multitemáticos sobre el movimiento cooperativo y sus negocios, nivel organizacional e indicadores económicos.</li> <li>• Hace falta consolidar la unidad de administración de proyectos.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes y la organización se encuentran enfocados en la generación de empleo y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>• Gracias a las atenciones brindadas, hoy día los proyectos son catalogados como estabilizadores de las zonas.</li> <li>• Se contribuye a la generación y sostenibilidad de los puestos de trabajo.</li> <li>• La atención de los proyectos contribuye a la generación de la cadena de valor y evita la migración y deserción estudiantil.</li> <li>• Gracias al seguimiento de los proyectos, se dinamiza la economía.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del sector sobre la magnitud y significado de los proyectos y la importancia de las Participaciones Asociativas.</li> <li>• Los proyectos actúan más por la reacción que por su propia continuidad.</li> <li>• Algunos de los proyectos presentan el fenómeno denominado “resistencia al cambio”.</li> <li>• Hace falta la pronta reacción y toma de decisiones en beneficio de los proyectos.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de cooperativas que se les ha brindado asistencia técnica y que están debidamente fiscalizadas de acuerdo a lo programado.	FINAL	117%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <p>De acuerdo con el mandato legal sobre la fiscalización que INFOCOOP debe ejercer en los organismos cooperativos, se dispone de una Base de Datos actualizada cuyos reportes permiten determinar el estado legal en que se encuentran los organismos cooperativos, adicionalmente, solicitudes de asociados y asociadas, Dirección Ejecutiva, Junta Directiva y ocasionalmente entes públicos, entre otros, permiten la programación y asignación de las labores a ejecutar por parte del Macroproceso para cumplir con las Metas fijadas.</p> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <p>La demanda en materia de fiscalización por parte de organismos cooperativos supera en demasía la capacidad de atención que este Macroproceso puede realizar, ya que no se cuenta con el recurso humano suficiente que permita una adecuada y oportuna atención a dicha demanda, tal como lo establece la Ley de Asociaciones Cooperativa vigente. En razón de lo anterior, las Metas se establecen con base al personal disponible y no a la demanda existente. Debe indicarse además, que surgen situaciones imprevistas que de alguna forma alteran las programaciones y asignación de trabajos, con la consecuente afectación de metas en algunos casos.</p> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <p>La fiscalización y atención oportuna practicada en los organismos cooperativos atendidos, les ha permitido ajustar su accionar de conformidad con la Ley de Asociaciones Cooperativa vigente, adicionalmente, la adopción de nuestras recomendaciones en el ámbito legal, contable y organizacional, les permite operar y desarrollar su actividad de una forma más competitiva.</p> <p>Los organismos cooperativos, de manera general, han permitido y colaborado con la ejecución de nuestras labores de campo.</p> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <p>Debido a que no se cuenta con el recurso humano suficiente y por ende una demanda insatisfecha, podrían presentarse casos de organismos cooperativos que operen al margen de la Ley de Asociaciones Cooperativas y otras normativas vigentes, lo cual eventualmente pondría en riesgo su permanencia y consolidación como negocio en marcha, afectación a terceros relacionados, así como el deterioro del sistema cooperativo nacional.</p>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
% ejecución del gasto en fiscalización de cooperativas con asistencia técnica del total presupuestado	FINAL	88,06%	<p><b>a. Aspectos Internos Positivos</b></p> <p>Para el cumplimiento de las Metas en el ámbito de ejecución de las labores ordinarias, se ha contado con los recursos necesarios, con los correspondientes ajustes en los casos que así se ha requerido, para que los porcentajes de ejecución no se aparten de los principios de racionalidad y economicidad en el gasto.</p> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <p>Para aquellas Metas en que se requiere de contratación de servicios externos, en algunos casos los procesos de contratación administrativa son lentos, lo cual afecta el porcentaje de ejecución presupuestaria, lo que obliga a la presentación de ajustes en los montos previamente establecidos.</p> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <p>Se logro la autorización por parte de la Contraloría General de la República para la contratación de profesionales externos para la Disolución y Liquidación de organismos cooperativos, factor determinante para cumplir con la ejecución de las Metas en esa materia.</p> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <p>No se presentaron aspectos negativos externos que afecten la ejecución de las metas.</p>
Monto en colones colocado en organismos cooperativos con proyectos financiados según lo programado en disponibilidades financieras del INFOCOOP.	FINAL	99,15%	<p><b>a. Aspectos Internos positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una demanda superior al monto disponible para colocaciones y el equipo humano del Proceso de Operaciones posee la capacidad, experiencia para tramitar en forma ágil y oportuna las solicitudes de créditos que sean asignadas para su respectivo análisis.</li> <li>• Se logró colocar casi la totalidad de los recursos, a pesar de que el ingreso de la transferencia correspondiente al 10% de las utilidades de los Bancos Estatales se realizo en mayo del 2009.</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El efecto de la presión que ejercen las cooperativas que han presentado solicitudes de crédito y que por falta de disponibilidad de recursos no fue posible atenderlas en el presente período.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
			<p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la posibilidad de que el INFOCOOP logre realizar un apalancamiento financiero, con lo cual le permita satisfacer la demanda de solicitudes de créditos.</li> <li>• Con el financiamiento otorgado se han beneficiado en forma directa a <b>98.764 personas y indirectamente a 745.468 personas.</b></li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos Internacionales como el BCIE y BID no han atendido las solicitudes de crédito que le ha formulado el INFOCOOP.</li> <li>• El Gobierno no ha atendido la solicitud de capitalizar en forma extraordinaria al INFOCOOP, con lo cual se podría atender la demanda de crédito del Sector Cooperativo.</li> </ul>
Monto en colones recuperado de los organismos cooperativos con proyectos financiados, según lo programado.	FINAL	105%	<p><b>a. Aspectos Internos positivos</b></p> <p>Se cumplió con el 100% del monto estimado de recuperación lo cual demuestra una estimación aceptable.</p> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <p>Se tuvieron que realizar modificaciones al presupuesto, por cuanto hubo una recuperación mayor a lo proyectado, ya que en ocasiones las cooperativas realizan pagos extraordinarios los cuales no están contemplados en las proyecciones.</p> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <p>Al recuperar el 100% de los ingresos proyectados por concepto de recuperación, fue posible disponer de recursos para atender las necesidades de financiamiento que solicitó el sector cooperativo durante el período 2009.</p> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <p>A pesar de que las recuperaciones reales han sido mayores a las proyectadas, los indicadores de morosidad se han incrementado producto a causas ajenas a nuestro control como es la crisis económica que provocó una disminución de los ingresos de algunas cooperativas provocando que éstas no atiendan oportunamente sus operaciones crediticias que mantienen con el INFOCOOP.</p>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Disminuir la mora legal sin cobro judicial al 5% o menos, a través del seguimiento constante a la cartera de los proyectos financiados a los organismos cooperativos	FINAL	54%	<p><b>a. Aspectos Internos positivos</b></p> <p>Existe personal y normativa legal que regula el cobro administrativo y que ha dado resultados positivos.</p> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <p>Parte del tiempo programado para realizar análisis de nuevas solicitudes de crédito, se utiliza en atención de análisis de arreglos de pago de operaciones que se mantienen morosas.</p> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <p>Las cooperativas tienen la confianza de apersonarse al INFOCOOP, a exponer la problemática que presentan y buscar en forma conjunta las mejores alternativas de solución a la morosidad que presentan sus operaciones crediticias con el Instituto.</p> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <p>Existe una percepción errónea de algunas cooperativas sobre alcance del apoyo que debe brindarles el INFOCOOP.</p> <p>Asimismo, el aumento en el índice de morosidad puede incidir a que varios entes reguladores perciban erróneamente una mala gestión de la cartera, lo cual es incorrecto ya que las causas del aumento de dicho indicador son ajenas a nuestro control, tal y como se indicó en párrafos anteriores.</p>
Número de sistemas informáticos implementados según lo programado	FINAL	75%	<p><b>a. Aspectos Internos positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Etapas de trabajo de la mayoría de los proyectos de Desarrollo y Mantenimiento de sistemas han culminado dentro del presupuesto establecido.</li> <li>• Los resultados generales de los proyectos finalizan la mayoría de las veces a tiempo.</li> <li>• Los resultados de los proyectos se entregan a las áreas de usuarios, los cuales consideran que los proyectos se adaptan adecuadamente a los objetivos planteados inicialmente.</li> <li>• El equipo de trabajo del proyecto cree que su participación es valiosa.</li> <li>• Va creciendo la confianza del usuario final hacia las aplicaciones tecnológicas.</li> <li>• Personal mejor capacitado para el uso de los sistemas.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
			<p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cantidad de funcionarios de planta con que cuenta TI en estos momentos es significativamente insuficiente.</li> <li>• La carga de trabajo para todas las funciones dentro de TI que se deben desempeñar es excesiva.</li> <li>• El tiempo de validación que brindan en general a los requerimientos finiquitados por parte del usuario son a veces bastantes largos.</li> <li>• La complejidad que los requerimientos plantean en cuanto a tiempo de investigación y desarrollo no es fácil de predeterminar ya que el Sistema de Información Financiero fue desarrollado por una Empresa externa a la Institución.</li> </ul> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo que brindan las empresas de Outsourcing al desarrollo de las aplicaciones y al mantenimiento propiamente.</li> <li>• Se tiene un recurso humano de apoyo que nos facilita el Proceso de Desarrollo Humano bastante bueno en cuanto a conocimiento y a disponibilidad de trabajo.</li> <li>• El presupuesto de trabajo asignado a nuestra área abarca de manera significativa nuestras necesidades y las del resto de los Procesos.</li> <li>• El apoyo administrativo del Comité Gerencial de Tecnologías de Información proporcionando un seguimiento a la Gestión de TI.</li> </ul> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Costo del recurso humano (horas hombre) en cuanto a la administración de base de datos resulta realmente alto debido al grado de especialización del personal requerido e involucrado.</li> <li>• La búsqueda de personal de campo (o sea profesionales en TI) a fin de lograr una renovación una vez se materialice la necesidad de Recurso Humano es verdaderamente difícil debido a la demanda vs. el nivel de salario ofrecido por la Institución.</li> <li>• La tecnología como tal evoluciona muy rápido en cuanto a estándares de equipos, cableados, software, base de datos, servidores, herramientas y programas de aplicación generando un proceso de actualización constante al personal involucrado en nuestro campo.</li> <li>• Las normativas que rigen el medio son excesivas (Control Interno, Contraloría, Gestión de Riesgo, Auditorías Externas en Tecnologías de Información, etc.) por lo que generan un consumo de tiempo del personal nuestro realmente inestimable.</li> </ul>

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador (Resultado Intermedio o Final)	Resultado alcanzado	Aspectos positivos y/o negativos que incidieron en el resultado alcanzado
Número de funcionarios capacitados	FINAL	88%	<p><b>a. Aspectos Internos positivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Va creciendo la confianza del usuario final hacia las aplicaciones tecnológicas.</li> <li>• Personal mejor capacitado para el uso de los sistemas.</li> <li>• Generación de dinamismo y rapidez gracias a las aplicaciones informáticas</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b> Recargo de funciones debido a la falta de personal en la unidad.</p> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b> No se registran datos al respecto.</p> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b> Algunas de las aplicaciones tecnológicas acarrear costos elevados especialmente en Software.</p>
Tasa de aprobación de personas capacitadas y/o entrenadas en el uso de las nuevas herramientas	FINAL	100%	<p><b>a. Aspectos Internos positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Va creciendo la confianza del usuario final hacia las aplicaciones tecnológicas.</li> <li>• Personal mejor capacitado para el uso de los sistemas.</li> <li>• Generación de dinamismo y rapidez gracias a las aplicaciones informáticas</li> </ul> <p><b>b. Aspectos Internos Negativos</b> Recargo de funciones debido a la falta de personal en la unidad.</p> <p><b>c. Aspectos Externos Positivos</b> No se registran datos al respecto</p> <p><b>d. Aspectos Externos Negativos</b> Algunas de las aplicaciones tecnológicas acarrear costos elevados especialmente en Software.</p>

---

## III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR PROGRAMA

---

### 3.1 Programa Cooperativo<sup>1</sup> (sustantivo)

El objetivo de este programa es “brindar servicios integrales al movimiento cooperativo”, este programa es llevado a cabo por el INFOCOOP a través de los Macroprocesos de Fomento, Desarrollo Integral Cooperativo denominado DIC, el Macroproceso de Gestión y Seguimiento y el proceso de operaciones, estos tres macroprocesos y proceso encierran la labor sustantiva del INFOCOOP.

**PRODUCTO: “SERVICIOS DE PROMOCIÓN Y FOMENTO COOPERATIVO”**

Procesos Sustantivos	Subproducto	Objetivo
Fomento	Promoción	Cooperativas constituidas con emprendimiento <sup>1/</sup>
	Capacitación	Personas cooperativistas capacitadas en doctrina, gestión administrativa y organizativa
	Comunicación	Población informada sobre cooperativismo
Desarrollo Integral Cooperativo (DIC)	Asistencia Técnica: (Desarrollo Local y Atención Regional)	Organismos cooperativos competitivos y fortalecidos
Gestión y Seguimiento	Fiscalización	Cooperativas apegadas al marco legal y doctrinario
Operaciones	Financiamiento	Organismos cooperativos con proyectos financiados

<sup>1/</sup> EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO: Ideas y oportunidades productivas generadas por grupos precooperativos o cooperativas, que demuestren viabilidad social y factibilidad económica, generando puestos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de su base asociativa.

Las funciones del Instituto las establece expresamente la Ley No 4179 denominada Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, propiamente en el Título III, Capítulo I, Artículo 157. Dicho artículo indica no solamente las funciones sino también las atribuciones, seguidamente se reflejan las funciones sustantivas del INFOCOOP de cara a la población meta.

1. Promover la organización y desarrollo de toda clase de asociaciones cooperativas
2. Fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones.
3. Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas;
4. Conceder crédito a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades.

---

<sup>1</sup> El INFOCOOP cuenta con dos programas Presupuestarios, el Cooperativo y el Administrativo, para efectos de definición del Producto institucional se considera solo el programa Cooperativo por ser el programa sustantivo de la institución, mientras que el programa Administrativo es de apoyo para realizar esta gestión Sustantiva. No obstante en la definición de objetivos y metas de las matrices MDP y MDPE, se consideran para efectos de cuadrar el presupuesto institucional y para mayor transparencia de la gestión, y en la rendición de cuentas.

5. Promover la integración cooperativa tanto en el país como fuera de él, a fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo cooperativo a través de organismos superiores;
6. Realizar investigaciones en diferentes ramas cooperativas económicas y sociales, tendientes a ir diseñando un eficiente sector cooperativo en la economía nacional;
7. Llevar una estadística completa del movimiento cooperativo nacional.
8. Servir como organismos consultivo nacional en materias relacionadas con la filosofía, doctrina y modelos cooperativistas;
9. Evacuar las consultas ordenadas por la Constitución Política sobre proyectos de ley que guarden relación con las asociaciones cooperativas;
10. Revisar los libros de actas y contabilidad de todas las cooperativas y realizar un auditoraje por lo menos cada dos años.

## Macro proceso de Fomento

El Macroproceso de Fomento en el año 2009 planeó su gestión en relación con seis metas:

1. Creación de 14 nuevos emprendimientos asociativos.
2. Generación de 350 nuevos puestos de trabajo.
3. Capacitar 1.100 personas en doctrina cooperativa
4. Obtener un 100% de tasas de aprobación de los cursos de capacitación impartidos.
5. Ejecución del gasto programado en un 100% bajo la consigna de economía.
6. Ofertar 9 diferentes cursos en doctrina cooperativa.

Como parte de su labor el macroproceso ha atendido oportunamente cada una de las metas tal como se informa de cada una de ellas a continuación:

### Meta 1.: Creación de 14 nuevos emprendimientos asociativos.

Para el año 2009 se crearon 5 nuevos emprendimientos asociativos (cooperativas) para un avance del 36% en forma anualizada cuya valoración representa META NO CUMPLIDA.

A continuación se detalla el concepto y forma de cuantificar en las bases de datos de Macroproceso de Fomento, impacto generado y los aspectos tanto internos como externos que incidieron en el porcentaje obtenido.

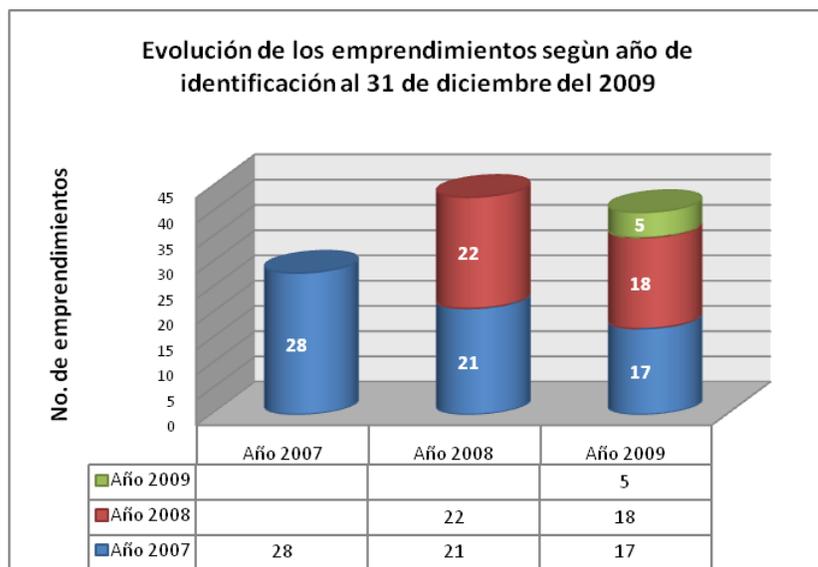
- ⇒ Definición de emprendimiento asociativo *“Ideas y oportunidades productivas generadas por grupos pre cooperativos o cooperativas, que demuestren viabilidad social y factibilidad económica, generando puestos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de su base asociativa”*, el INFOCOOP pretende solventar las necesidades de la población meta, la cual es contar con puestos de trabajo dignos que verdaderamente mejoren la calidad de vida de cada uno de los y las cooperativistas y sus familias a través de una distribución equitativa de la riqueza.
- ⇒ La cuantificación de los emprendimientos
- ⇒ Las estadísticas del Macroproceso de Fomento han permitido corroborar que los emprendimientos evolucionan de un estado activo a inactivo o viceversa, situación que obedece tanto a aspectos externos como internos, que se resumen en la no

concreción de la actividad productiva, problemas de cohesión de grupo y disminución de membresía.

Experimentándose una disminución importante de los emprendimientos identificados en el 2007, pasando de 28 grupos a 21 grupos en el 2008, que representa una disminución del 25%. Reduciéndose a 17 emprendimientos al finalizar el año 2009 lo que representa una tasa de disminución global de un 39%. Por su parte en el año 2008, se identifican 22 emprendimientos de los cuales 18 se mantienen activos a finales del 2009, representando una disminución de un 18%.

La situación enfrentada por los emprendimientos del 2007 y 2008, propiciaron una mayor reflexión del equipo de promoción, revisión y actualización de las metodologías de atención y mayor rigurosidad antes de clasificar un grupo como emprendimiento, de forma tal que durante el año 2009, se clasificaron como emprendimientos 5 iniciativas, las cuales además de cumplir con los criterios de selección ya existentes<sup>2</sup>, han logrado formalizar sus procesos de inscripción. Los datos indicados se visualizan en el siguiente gráfico.

**Gráfico #1**

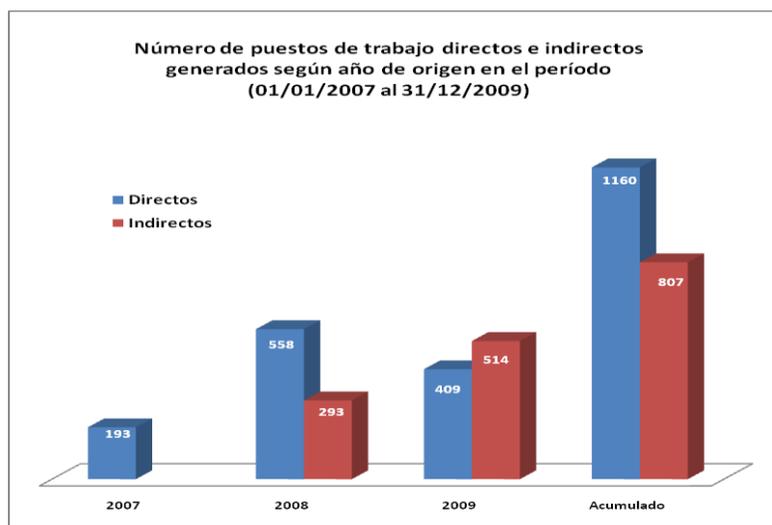


**Fuente:** Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento

Sin embargo aunque se ha dado una disminución en el número de emprendimientos, se ha mantenido un crecimiento importante en el número de puestos de trabajo: Un 391% en el 2008 con respecto al 2007 y de un 122% en el 2009 con respecto al 2008, tal y como se visualiza en el siguiente gráfico.

<sup>2</sup> Generación de puestos de trabajo, cohesión de grupo, proyecto consolidado con un mercado cautivo y perspectivas de crecimiento, etc

**Gráfico #2**



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

### **Impacto de las acciones en relación con población objetivo:**

- Organización de la producción bajo un modelo participativo y democrático.
- Generación de puestos de trabajo para personas desocupadas que de forma individual no podrían resolver su situación.
- Eliminación de intermediarios a través de una relación directa entre productor y consumidor.
- Mejoramiento de la calidad de vida de los nuevos cooperativistas.
- Apropiación a través del cooperativismo de los medios de producción por parte de los trabajadores.
- Incorporación en actividades productivas de poblaciones en condición de vulnerabilidad (mujeres jefes de hogar, jóvenes y personas con discapacidad).

### **Factores que incidieron en la consecución de la meta**

#### **a. Aspectos Internos Positivos**

- Adecuada preparación académica del personal y amplia experiencia.
- Compromiso y disponibilidad por parte del personal (se trabaja noches y fines de semana).
- Utilización de la experiencia y el conocimiento capitalizados en 35 años.
- Todos los servicios que presta el INFOCOOP se complementan en forma adecuada para la promoción de nuevos emprendimientos.

#### **b. Aspectos Internos Negativos**

- Personal técnico insuficiente.
- Ausencia de oficinas regionales.
- Retraso tecnológico: equipo audiovisual insuficiente, computadoras en mal estado, registro de bases de datos de forma manual y página web con problemas técnicos.

### c. Aspectos Externos Positivos

- Vigencia del modelo cooperativo para la organización de la producción
- El funcionamiento de las cooperativas es de conveniencia, utilidad pública e interés social
- Apoyo de instituciones del Estado a las diferentes cooperativas.
- Proyectos de impacto generados por cooperativas que sirven como referente para los nuevos emprendimientos.
- Apertura y disponibilidad por parte de las nuevas cooperativas para recibir asesoría.
- La producción de bienes y servicios bajo el esquema asociativo permite disminuir los costos de producción y aumentar las cuotas de poder con respecto a la comercialización.
- Alianza con organismos externos como es el caso del CENECOOP RL, universidades entre otros.

### d. Aspectos Externos Negativos

- Se requiere un mínimo de 12 personas para formar una cooperativa, lo que dificulta constituir una nueva empresa con mercado y puestos de trabajo para esa cantidad de personas.
- Problemas de tramitología asociados al inicio de una empresa.
- Establecimiento de barreras de entrada a ciertos tipos de actividades productivas.
- Escasez de recursos productivos como tierra, equipo, maquinaria y recursos financieros por parte de los nuevos emprendimientos.
- Cultura individualista del costarricense, lo que dificulta el desarrollo de empresas cooperativas.
- Baja escolaridad en los asociados de algunas nuevas cooperativas.

### Meta 2.: Generación de 350 nuevos puestos de trabajo.

Al cierre del 2009 se han podido generar 409 nuevos puestos de trabajo producto de la creación de los 5 nuevos emprendimientos y el seguimiento y consolidación de los emprendimientos generados en el año 2007 y 2008, por lo que se puede ver un logro del 117% en la consecución de la meta anual cuya valoración representa META CUMPLIDA, de manera que la generación de los puestos de trabajo se puede explicar por el grado de consolidación de los emprendimientos asociativos a los cuales se les está dando seguimiento, también influye ciertos emprendimientos de alta membresía.

La generación de puestos de trabajo directos se vincula con la evolución de los emprendimientos. Es así como los emprendimientos del 2007 en ese mismo año generaban 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, dicho dato se le suman los 96 puestos indirectos generados en el 2008 y que se mantienen en el 2009 para una generación 344 puestos de trabajo.

Como se muestra en la siguiente tabla, en el caso de los emprendimientos reportados en el 2008 generaban para ese mismo periodo 529 puestos de trabajo directos, a los cuales se les adiciona durante el presente año 2009 100 puestos más, para un total de 629, de la misma forma en el 2008 reportaron 197 puestos de trabajo indirectos y 41 en el 2009, para un total de 867 puestos de trabajo directos e indirectos.

**Evolución de los puestos de trabajo directos e indirectos  
y emprendimientos activos según año  
31 de diciembre 2009**

Año en el cual se reportó el emprendimiento	Emprendimientos reportados por año (Activos al 31/12/09)			Puestos de trabajo generados según año								
				Año 2007		Año 2008		Año 2009		Acumulado		
	Reportados	Inactivos	Activos	Directos	Indirectos	Directos	Indirectos	Directos	Indirectos	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

Como puede observarse en la tabla anterior, en el año 2009 se generan 409 puestos de trabajo directos y 514 indirectos para un total de 923 puestos de trabajo de los cuales el 82% provienen de los 5 emprendimientos reportados durante el presente año 2009.

En el siguiente gráfico se ilustra de forma porcentual la generación de puestos de trabajo<sup>3</sup> según año de origen, lo cual nos permite analizar que a pesar de que el 2009 es el año donde se identificaron menos emprendimientos (5) estos representan el 38% del total de puestos de trabajo generados en el período analizado.

**Gráfico #3**



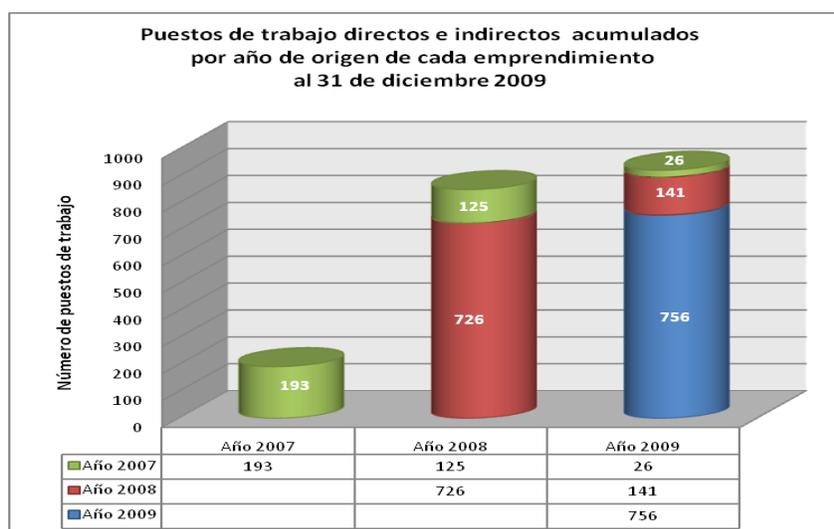
Fuente: Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento

<sup>3</sup> Incluye la suma de puestos de trabajo, directos e indirectos.

Si bien es cierto en el Informe de evaluación al 31/12/2007, se reportaron un total de 28 emprendimientos activos, al cierre del 2009 se reportan 17 (61%) que lograron sostenerse y consolidarse. Pese a dicha disminución en el número de emprendimientos activos, se obtiene un aumento de los puestos de trabajo directos de 222 a 248, lo que representa que pasaron de una relación de 8 puestos de trabajo directos por emprendimiento a 14; lo que 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 alcanzan una relación de 20 puestos de trabajo por emprendimiento.

A manera de síntesis, el siguiente gráfico muestra la cantidad de puestos de trabajo generados por cada año, considerando el año de origen de los emprendimientos que generan los puestos. Se observa que los emprendimientos reportados en el año 2007 (color verde) continúan generando puestos de trabajo adicionales durante el año 2008 y durante el 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.

**Gráfico #4**



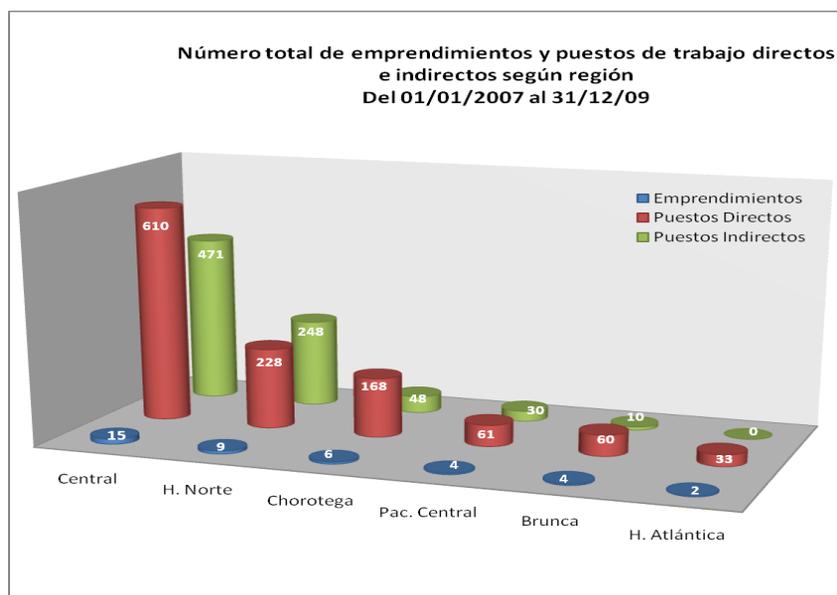
**Fuente:** Matriz de emprendimientos al 31/12/2009, Elaborada por el Macroproceso de Fomento

Como se puede observar en el gráfico No.5, la mayoría de emprendimientos activos, se encuentran en la Región Central, seguida de la Huetar Norte y en último lugar la Huetar Atlántica, coherentemente cada una de estas regiones representan en el mismo orden los mayores generadores de puestos de trabajo.

De los 1967 puestos de trabajo generados<sup>4</sup>, se concentra un 55% Región Central, un 24% en la Huetar Norte, 11% en la Región Chorotega, 5% en la Pacífico Central, un 4% la Región Brunca y un 2% la Huetar Atlántica.

<sup>4</sup> 1160 (59%) son directos y 807 (41%) indirectos

**Gráfico #5**



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

## **Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

- Estabilidad laboral.
- Generación de puestos de trabajo indirectos.
- Utilización racional de las habilidades y destrezas de las personas que conforman una cooperativa.
- Mejoramiento del ingreso per cápita y familiar.
- Mejoramiento del poder adquisitivo.
- Participación democrática de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa.
- Contribución en el mejoramiento de las condiciones de vida.

## **Factores que incidieron en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos Positivos**

- Adecuada preparación académica del personal y amplia experiencia.
- Compromiso y disponibilidad por parte del personal (se trabaja noches y fines de semana).
- Utilización de la experiencia y el conocimiento capitalizados en 35 años.
- Todos los servicios que presta el INFOCOOP se complementan en forma adecuada para la promoción de nuevos emprendimientos.

### **b. Aspectos Internos Negativos**

- Personal técnico insuficiente.
- Ausencia de oficinas regionales.

- Retraso tecnológico: equipo audiovisual insuficiente, computadoras en mal estado, registro de bases de datos de forma manual y página web con problemas técnicos.

#### c. Aspectos Externos Positivos

- Vigencia del modelo cooperativo para la organización de la producción
- El funcionamiento de las cooperativas es de conveniencia, utilidad pública e interés social
- Apoyo de instituciones del Estado a las diferentes cooperativas.
- Proyectos de impacto generados por cooperativas que sirven como referente para los nuevos emprendimientos.
- Apertura y disponibilidad por parte de las nuevas cooperativas para recibir asesoría.
- La producción de bienes y servicios bajo el esquema asociativo permite disminuir los costos de producción y aumentar las cuotas de poder con respecto a la comercialización.
- Alianza con organismos externos como es el caso del CENECOOP RL, universidades entre otros.

#### d. Aspectos Externos Negativos

- Se requiere un mínimo de 12 personas para formar una cooperativa, lo que dificulta constituir una nueva empresa con mercado y puestos de trabajo para esa cantidad de personas.
- Problemas de tramitología asociados al inicio de una empresa.
- Establecimiento de barreras de entrada a ciertos tipos de actividades productivas.
- Escasez de recursos productivos como tierra, equipo, maquinaria y recursos financieros por parte de los nuevos emprendimientos.
- Cultura individualista del costarricense, lo que dificulta el desarrollo de empresas cooperativas.
- Baja escolaridad en los asociados de algunas nuevas cooperativas.

#### **Meta 3.:** Capacitar 1.100 personas en doctrina cooperativa.

Durante el año 2009, se logró capacitar a un total de 3141 personas, dando como resultado 285% en la consecución de la meta anual y dando como resultado “META SOBRECUMPLIDA”

Es importante aclarar que para la ejecución de esta meta, el programa de capacitación del INFOCOOP fijo dentro de los objetivos del POI 2009 su atención mediante dos aspectos fundamentales:

- 1- Capacitar personas pertenecientes a las cooperativas de base y líderes cooperativos
- 2- Desarrollar los programas de capacitación según Programa de Educación Cooperativa en coordinación con el MEP en cumplimiento a la ley 6437.

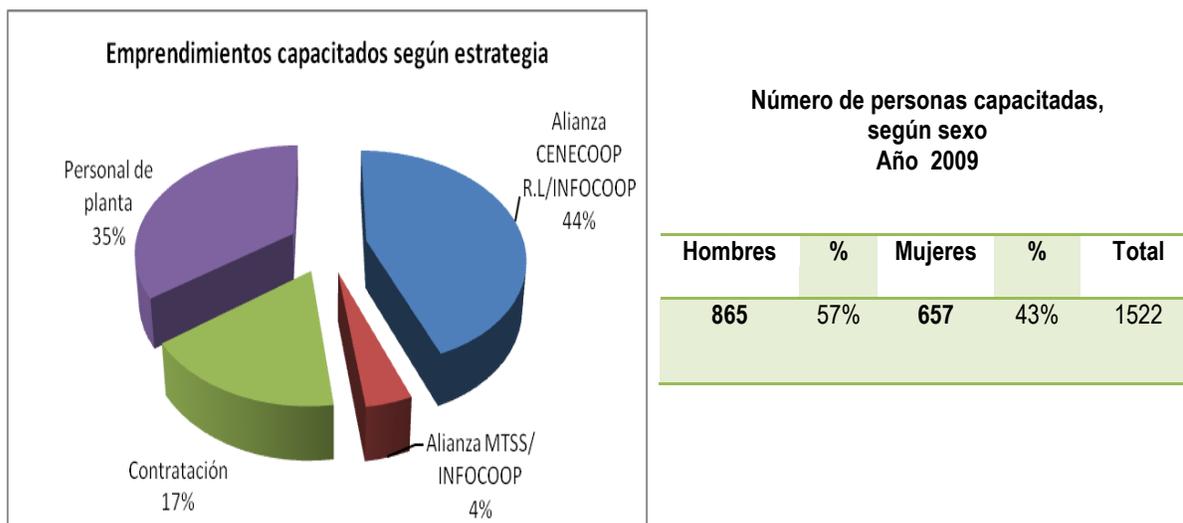
### **1. Capacitar personas pertenecientes a las cooperativas de base y líderes cooperativos (Personas capacitadas 1522)**

Mucho del éxito que se ha tenido en la consecución de ésta meta radica en la implementación de una estrategia integral de atención la cual consiste en:

- **Personal de planta:** Son las acciones realizadas por el personal del Macroproceso de Fomento, donde se orienta a los interesados en conocer el proceso de conformación de una cooperativa así como los aspectos básicos del cooperativismo.
- **Alianza CENECOOP RL-INFOCOOP:** Estas actividades son coordinadas entre el CENECOOP R.L y el INFOCOOP, son realizadas en el Hotel del Sur con una duración de 20 horas, con la participación de cooperativas de todo el país.
- **Alianza MTSS-INFOCOOP:** En coordinación con el Departamento de Organizaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se revisaron los machotes de formación de cooperativas y de cooperativas ya constituidas. Con esto fue posible identificar errores más frecuentes en el proceso de inscripción.
- **Contratación de servicios profesionales:** Diferentes contrataciones que se realizan para capacitar a los grupos en temas específicos. Esto debido a que el personal de planta no es suficiente para atender estos requerimientos o se trata de temas especializados.

El siguiente gráfico ilustra el peso de cada una de las estrategias, siendo la más relevante la ligada a la alianza CENECOOP R.L/ INFOCOOP.

**Gráfico #6**



**Número de personas capacitadas, según sexo Año 2009**

Hombres	%	Mujeres	%	Total
865	57%	657	43%	1522

Fuente: Expedientes Macroproceso de Fomento

Es importante rescatar que de las capacitaciones desarrolladas en alianza con el CENECOOP R.L y el INFOCOOP un 41% del presupuesto de estos cursos fué aportado por el INFOCOOP.

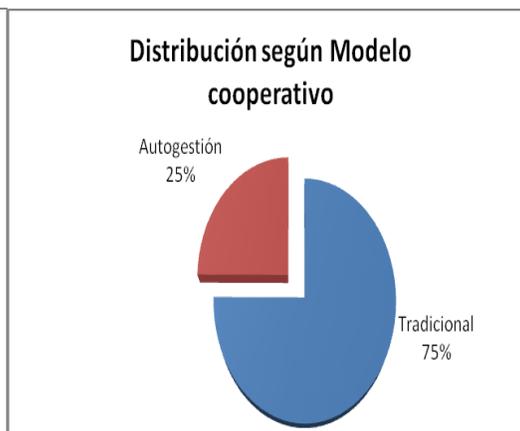
En cuanto al estado legal de los grupos (grafico #7), se resalta el hecho que dentro de la población meta atendida en los procesos de capacitación y formación, el 66% corresponde a organizaciones cooperativas ya constituidas, un 31% corresponde a grupos pre cooperativos interesados en conocer el modelo cooperativo y un 3% a organismos auxiliares como Uniones Regionales.

Adicionalmente, se registra el estado legal de los grupos atendidos y el modelo de cooperativa en el año 2009 (gráfico #7 y 8). El 75% corresponde a personas pertenecientes al Modelo de tradicional y el 25% son cooperativas que califican dentro del Modelo Autogestión, el cual incorpora actividades tales como producción, servicios múltiples, turismo, comercialización, entre otros.

**Gráfico #7**



**Gráfico #8**

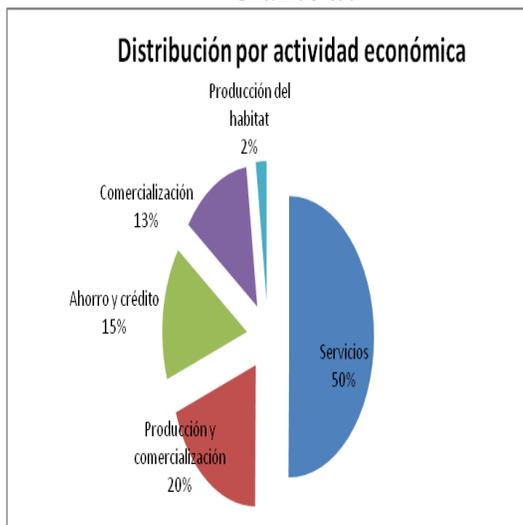


**Fuente:** Expedientes Macroproceso de Fomento

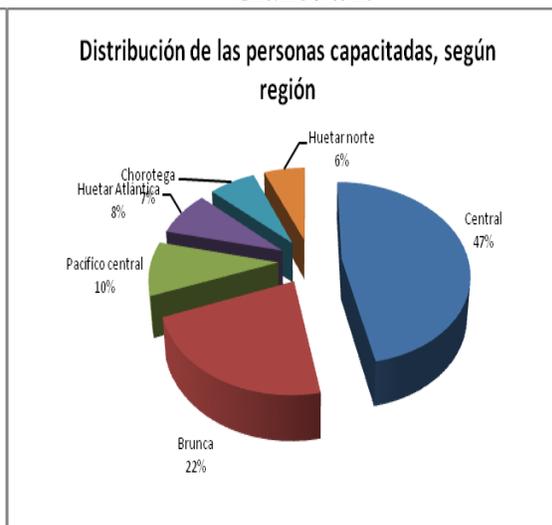
En cuanto a las principales actividades productivas y económicas desarrolladas por los grupos atendidos (gráfico #9), se encuentran por orden de importancia los siguientes: servicios 50%, producción y comercialización 20%, Ahorro y crédito 15%, comercialización 13% y producción del hábitat 2%. Entre los servicios que brindan las cooperativas se encuentran: educación, salud, transporte, call center, electrificación, transporte, aéreo industrial, entre otros.

En cuanto a la distribución territorial (gráfico #10), se demuestra que el 47% de la población se ubica en la región central, seguido por la región Brunca con un 22%, Pacífico central 10%, Huetar Atlántica 8%, Chorotega 7% y la región Huetar Norte con un 6%.

**Gráfico #9**



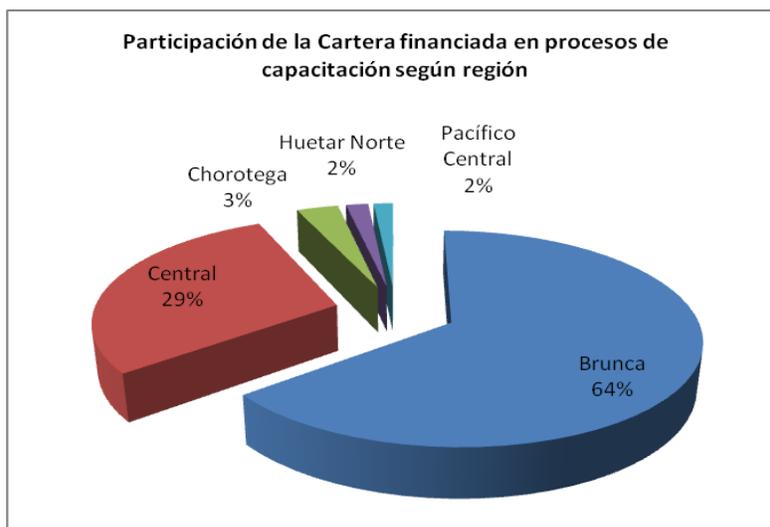
**Gráfico #10**



**Fuente:** Expedientes Macroproceso de Fomento

Con respecto a la atención de cooperativas financiadas, destaca la región Brunca con 64% dado que se le ha otorgado capacitación a Cooprosanvito RL, por ser este proyecto estratégico y de gran impacto para el INFOCOOP. Como se muestra en el siguiente gráfico, la mayoría de personas capacitadas de la cartera financiada, se concentra, en la Región Brunca y la menor cantidad en la Región Pacífico Central.

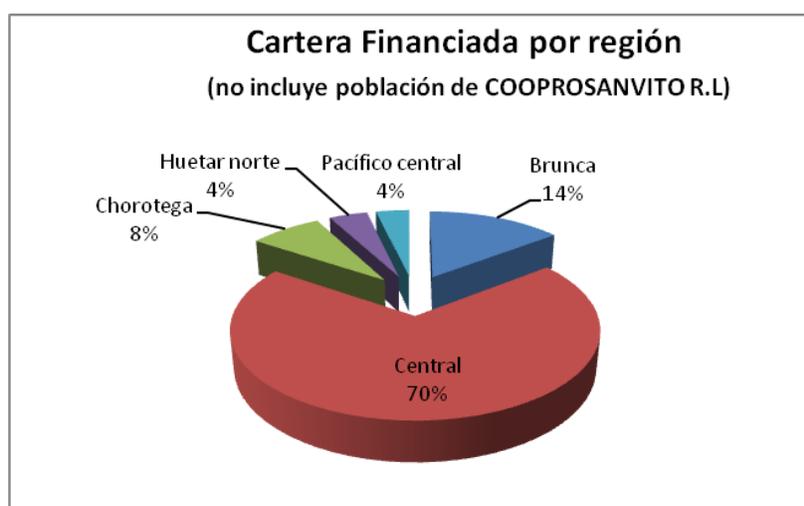
**Gráfico #11**



**Fuente:** Expedientes Macroproceso de Fomento

El fenómeno anterior está influenciado por el curso denominado “Formación Cooperativa a Trabajadores de COOPROSANVITO R.L”, el cual es exclusivo para dicha cooperativa. Si se resta este componente la cartera financiada con capacitación se concentraría en la Región Central, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico #12**



**Fuente:** Expedientes Macroproceso de Fomento

## Factores que incidieron en la consecución de la meta

### a. Aspectos Internos Positivos

- Efectivos canales de invitación y convocatoria.
- Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.
- Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.
- Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.
- Durante el año 2009 se logró una mayor coordinación con los entes cooperativos de segundo grado, aspecto que facilitó los procesos de convocatoria, permitiendo que una mayor cantidad de personas participaran en los procesos de capacitación.
- Durante los dos últimos años el área de capacitación ha mejorado los procesos de sistematización de cada evento, lo que ha posibilitado contar con un registro más preciso de las personas que participan en los procesos de capacitación, documentándose aspectos como listas de asistencia y características de la población atendida.

### b. Aspectos Internos Negativos

- Recargo de labores en el personal.

### c. Aspectos Externos Positivos

- Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.
- Alianza con el CENECOOP RL.

### d. Aspectos Externos Negativos

- Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación

## 2. Programa Nacional de Educación Cooperativa MEP-INFOCOOP (1619 docentes capacitados).

El Programa Nacional de Educación Cooperativa MEP-INFOCOOP se fundamenta en la ley 6437 de 1980, la cual establece la enseñanza obligatoria del cooperativismo en todos los centros educativos del país.



Tiene 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).

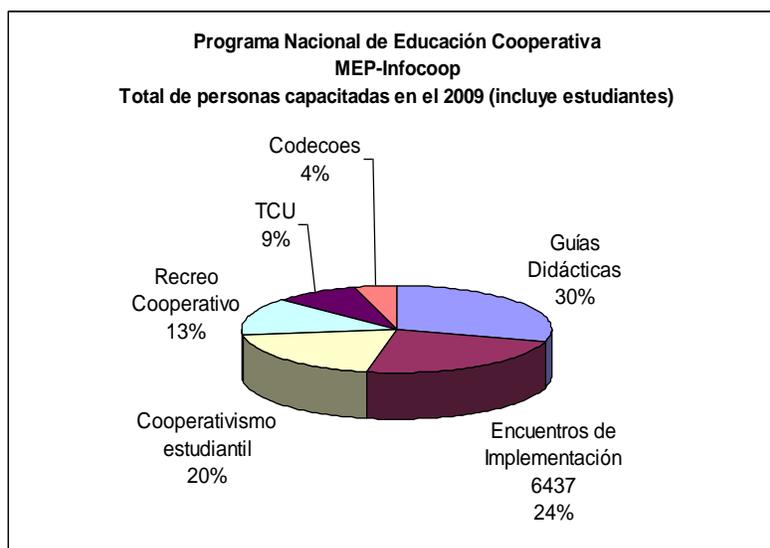
El Programa Nacional de Educación Cooperativa lo ejecutan conjuntamente el INFOCOOP y el Ministerio de Educación Pública, amparados en la ley 6437 es así como en el periodo 2009, los aportes de ambas instituciones han sido los siguientes:

Aportes	Institución
Construcción metodológica de los procesos	MEP-INFOCOOP
Elaboración de materiales didácticos	MEP-INFOCOOP
Reproducción de materiales didácticos	INFOCOOP
Financiamiento de alimentación	INFOCOOP
Facilitación de los talleres	MEP
Elaboración de informes	MEP

Fuente: Expediente Programa Nacional de Educación Cooperativa.

Se capacitaron durante el 2009 un total de 1. 869 personas, 13% corresponden a un evento denominado “Recreo Cooperativo” realizado en el marco de la Semana del Cooperativismo en la Escuela Costa Rica, como acción de relación del Instituto con la comunidad de Barrio México. Tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico #13



Fuente: Expediente Programa Nacional de Educación Cooperativa.

En cuanto a los resultados cuantitativos plurianuales se hacen las siguientes acotaciones:

Para efectos de los resultados cuantitativos plurianuales y la Matriz de Resultados por Programa (MRP) no se consideran las y los niños que participaron en el Recreo Cooperativo de la Escuela Costa Rica.

Para la respectiva consolidación el Programa Nacional de educación Cooperativa se ha dividido en cuatro fases.

#### Fases del Programa Nacional de Educación Cooperativa

FASE	Componentes	Año	Docentes capacitados
Primera	- Diagnóstico del estado de la educación cooperativa	2004	0
	- Diseño de guías didácticas para la enseñanza del cooperativismo en las 5 materias básicas de primaria y dos de secundaria	2005	1 672
	- Piloto de información, motivación y sensibilización del personal docente.		
Segunda	- Proceso de inducción del personal docente.	2006	1 514
	- Validación del enfoque curricular propuesto para la educación cooperativa.		
	- Taller exploratorio Colegios Técnicos Profesionales.		
	- Formador de Formadores: Taller de Educación Cooperativa I	2007	3 279*
	- Diseño software para primer grado.		
- Diseño guía didáctica de preescolar.			
- Inicio piloto de educación cooperativa en COOPEJOVO RL.			
- Propuesta TCU Educación Cooperativa UCR.			
Tercera	- Formador de Formadores: Taller de Educación Cooperativa II	2008	7428*
	- Propuesta piloto de Educa. Cooperativa en la UCA y en la UCR Occidente.		
	- Implementación TCU Educación Cooperativa UCR.		
	- Implementación propuesta de COOPEJOVO RL		
	- Divulgación software para primer grado		
	- Formador de formadores en preescolar		
- Programa de Formación de Formadores Evaluado y Rediseñado. (I y II ciclo).			
Cuarta	- Formador de Formadores: Taller de Educación Cooperativa I (Nuevas Regiones)	2009	1619
	- Segunda Fase de Educación Cooperativa de COOPEJOVO RL		
	- Impulsar iniciativas de incorporación del Cooperativismo en la oferta curricular de Instituciones de Educación Superior (Implementación TCU Educación Cooperativa UCR)		
	- Diseño de Plan Piloto de fortalecimiento de las cooperativas escolares tomando como referencia el Censo Cooperativo 2008.		
	- Fortalecer las Comisiones de Desarrollo de Cooperativismo Escolar (CODECOES)		
- Coadyuvar en coordinación con el CENECOOP en la ejecución del proyecto labor@cooperativo.			

\* Incluye efecto multiplicador.

En cuanto a la capacitación de los docentes se llevó a cabo principalmente a través de cuatro procesos, a saber:

- Taller Nacional de Educación Cooperativa dirigido a docentes de primaria.
- Taller Nacional de Educación Cooperativa dirigido a docentes de secundaria.
- Encuentros Nacionales de Educación Cooperativa llevados a cabo en forma interregional entre docentes de secundaria y con dos regiones educativas (Upala y Guanacaste).

- Talleres sobre “Gestión Cooperativa” dirigido principalmente a docentes con recargo en cooperativismo y a gerentes de las cooperativas estudiantiles.  
 Como se muestra en el siguiente gráfico, la mayoría de personal docente capacitado fue a través de los talleres de “Educación Cooperativa”, los cuales son certificados por parte del Servicio Civil.

**Gráfico #14**



**Fuente:** Expediente Programa Nacional de Educación Cooperativa.

Adicionalmente se informa que en el año 2009 se incorporan el proceso de capacitaciones Regiones Educativas que no habían participado en las fases anteriores del Programa, como por ejemplo: Liberia, Limón, Cañas, Alajuela, Heredia, Los Santos, Térraba y Puntarenas lo que impacto en un mayor crecimiento de la población capacitada.

### **Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

- Docentes con mayor conocimiento y sensibilización en cuanto al cooperativismo, con mayores estrategias para promover el cooperativismo en la docencia tanto a nivel de primaria como secundaria.
- En el caso del TCU de Educación Cooperativa los estudiantes logran un acercamiento al movimiento cooperativo como un área de especialización o de mercado.

### **Factores que incidieron en la consecución de la meta**

#### **a. Aspectos Internos Positivos**

- Existencia de metodologías validadas y construidas junto a la población meta desde el año 2005, las cuales sirven de referencia y permiten una mejora continua.
- Los materiales didácticos que se constituyen en aspectos motivadores para la implementación del cooperativismo.

- Los docentes perciben como positivo el que en los talleres se brinde alimentación, ya que les permite no desplazarse a sitios alejados, ya que en algunas zonas no se cuentan con servicios de alimentación disponibles.
- La existencia del Censo 2008, permitió una visión global de las necesidades de capacitación de las cooperativas estudiantiles.

#### **b. Aspectos Internos Negativos**

- Recargo de labores en el personal.

#### **c. Aspectos Externos Positivos**

- Las Regiones han solicitado la implementación de los procesos del programa Nacional de Educación Cooperativa, lo cual ha contribuido a que se visualicen los talleres como necesarios
- El MEP se encuentra más fortalecido, con mayor cantidad de personal, lo que hizo posible que ellos mismos se apropiaran como facilitadores de los procesos de capacitación.
- Dentro del personal del MEP se cuenta ahora como personal en contabilidad y planificación, lo que fortalece la atención a las cooperativas estudiantiles.

#### **d. Aspectos Externos Negativos**

- El MEP tuvo dificultades de traslado a las regiones por carecer de buen estado de los vehículos institucionales.
- Los proceso de réplica no se financian y se vuelven muchas veces en un recargo para los docentes, ya que se carece de material didáctico para ellos.

**Meta 4.:** Obtener un 100% de tasas de aprobación de los cursos de capacitación impartidos.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha podido capacitar a un total de 3141 personas de las cuales el 100% en la consecución de la meta anual y dando como resultado META CUMPLIDA.

### **Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

- Todas las personas registradas inician y terminan los cursos, lo que les permite conocer todos los contenidos de los cursos, así como compartir experiencias con los miembros de otras cooperativas.

### **Factores que incidieron en la consecución de la meta**

#### **a. Aspectos Internos Positivos**

- Efectivos canales de invitación y convocatoria.
- Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.
- Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.
- Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.

**b. Aspectos Internos Negativos**

- Recargo de labores en el personal.

**c. Aspectos Externos Positivos**

- Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.
- Alianza con el CENECOOP R.L. el cual permite una mejor coordinación y focalización de esfuerzos con alto grado de calidad en los servicios prestados.

**d. Aspectos Externos Negativos**

- Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación.

**Meta 5.:** Ejecución del gasto programado en un 100% bajo la consigna de economía.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha ejecutado el 87,42% para una valoración META CUMPLIDA PARCIALMENTE.

**Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

- Racionalidad en el uso de los recursos, lo que permite un mejor aprovechamiento de los mismos y poder beneficiar a más cooperativas.

**Factores que inciden en la consecución de la meta**

**a. Aspectos Internos Positivos**

- Efectivos canales de invitación y convocatoria.
- Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.
- Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.
- Fue posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.

**b. Aspectos Internos Negativos**

- Dado la falta de personal en la unidad existe un recargo de labores en el personal.

**c. Aspectos Externos Positivos**

- Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.
- Alianza con el CENECOOP R.L.

**d. Aspectos Externos Negativos**

- Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación.

**Meta 6.:** Ofertar 9 diferentes cursos en doctrina cooperativa.

Al 31 de diciembre del 2009 se han podido ofertar 14 diferentes nuevos cursos para una ejecución del 155% en la consecución de la meta anual y dando como resultado META SOBRE CUMPLIDA. Adicionalmente se informa que de los cursos desarrollados 14 corresponden al proceso de capacitación integral y 3 corresponden al Programa de Educación Cooperativa.

### **Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

- Cooperativistas mejoran sus herramientas de gestión lo que contribuye en un mejor desempeño de las cooperativas.
- Cooperativistas cuentan con una oferta formativa diversa acorde a sus necesidades.

### **Factores que incidieron en la consecución de la meta presupuestaria**

#### **a. Aspectos Internos Positivos**

- Efectivos canales de invitación y convocatoria.
- Clara priorización de las necesidades del sector cooperativo.
- Adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.
- Fué posible iniciar las contrataciones de forma oportuna.

#### **b. Aspectos Internos Negativos**

- Recargo de labores en el personal.

#### **c. Aspectos Externos Positivos**

- Las cooperativas están haciendo uso de las alternativas de capacitación que les ofrece el movimiento cooperativo.
- Alianza con el CENECOOP RL.

#### **d. Aspectos Externos Negativos**

- Las cooperativas se encuentran ubicadas en todo el país y para algunas es muy difícil participar en ciertos eventos de capacitación

## **Macroproceso Desarrollo Integral Cooperativo**

El Macroproceso Desarrollo Integral Cooperativo –DIC- en el año 2009 planeó su gestión en relación con cuatro a saber:

7. Dar asistencia técnica a 20 proyectos cooperativos.
8. Medición porcentual de ejecución del gasto en asistencia técnica.
9. Dar seguimiento a 78 proyectos cooperativos.
10. Medición porcentual de ejecución del gasto en seguimiento a proyectos cooperativos.

A continuación se procede a realizar el análisis de las metas correspondientes:

**Meta 7.:** Dar asistencia técnica a 20 proyectos cooperativos.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha desarrollado una atención de 32 (29 cooperativas y la atención de 3 proyectos especiales) para un cumplimiento del 160% en la consecución de la meta anual dando como resultado META SOBRECUMPLIDA.

La asistencia técnica es concebida como uno de los pilares fundamentales de la institución, debido a que aporta a todo el sector cooperativo costarricense herramientas y servicios de alta calidad, mismos que se pueden enunciar en: a)- Asesoramiento, b)- Acompañamiento, c)- Elaboración de propuestas, d)- Elaboración de planes estratégicos y operativos, e)- Generación de valor en las cooperativas, f) Fomento de las buenas prácticas administrativas, g)- Mejora sustancial en los mecanismos de control de las cooperativas y h)- Desarrollo de ideas de negocios.

### Resumen de actividades de Asistencia Técnica al 31 de diciembre de 2009

Nombre de la cooperativa	Asistencia Brindada
COOPABRUS RL	Ordenamiento legal y acompañamiento en su reactivación.
COOPETRABASUR RL	Análisis de la propuesta financiera y apoyo para la reactivación productiva de la cooperativa.
COOPEPIÑA RL	Facilitación en la elaboración del plan estratégico, apoyo en los procesos de planificación y ejecución de iniciativas.
COOPEARROZ RL	Elaboración del plan estratégico en forma conjunta con la cooperativa.
COOPESILENCIO RL	Identificación de costos y beneficios asociados al transporte interno y externo de los cultivos de la palma aceitera.
COOPEAGROPAL RL, CIPA, PROPALCOOP RL	Propuesta de integración del sector de Cooperativas Palmeras. Estudio de “agro-cadenas” INFOCOOP-UCR
COOPEBAGATZI RL	Apoyo en la construcción del plan estratégico de la cooperativa.
COOPECALIFORNIA RL	Estudio para la aplicación de intereses del tercer año del crédito de palma aceitera.
COOPECAÑITA RL	Elaboración del plan estratégico. Asesoría en aspectos contables, técnicos y trámite de crédito en enero. Apoyo en la reactivación del consejo y asamblea de la cooperativa.
COOPEPEJIBAYE RL	Elaboración del plan estratégico. Atención a desarrollo de proyectos relacionados con el cultivo de caña.
COOPEOROTINA RL	Apoyo en la elaboración de estrategias y contabilización de los aspectos relacionados al balance social.
COOPEGUAYCARÁ RL	Elaboración del plan estratégico en la cooperativa.

Nombre de la cooperativa	Asistencia Brindada
COOPESANANTONIO RL	Elaboración del Plan Estratégico y apoyo al proyecto de vivienda para los asociados en condiciones vulnerables ante el Ministerio de Vivienda.
RECICLACOOP RL	Apoyo en la gestión y mejorar los proyectos de reciclaje. Contacto con otras instituciones (GTZ, INA). Enlace con cooperativas para promover el intercambio empresarial. Coordinación con la UCR para estudio de factibilidad para la instalación de una planta recicladora de papel.
COOPECOVI RL	Elaboración del plan estratégico. Diagnóstico participativo para los procesos de planificación y ejecución de iniciativas.
COOPEQUETZAL R.L	Estudio de solicitud de crédito de largo plazo ante INFOCOOP.
CONSORCIO POR LA MAR R.L	Mejora del proyecto, cambio del título, y construcción de matriz de actores y árbol de problemas. Entrega de guía para presentar el proyecto y promocionarlo con otras instituciones.
UNIMUJERES RL	Elaboración de un perfil de proyecto para postularlo ante el GLOBAL FUND FOR WOMEN
URCOGUA, R.L.	Redacción de los términos de referencia del estudio de factibilidad y mercadeo de tilapia a nivel internacional por parte de la UCR.
COOPEHUMO, R.L.	Planificación de la zafra 2009-2010 y coordinación con Agriatirro R.L. para aspectos de logística en transporte y entrega de caña
EDUCOOP, R.L. URCOZON,R.L	Asistencia técnica en general.
COOPEMADEREROS, R.L.	Elaboración del Plan Estratégico.
AGRIATIRRO R.L.	Elaboración de planes operativos, administración y planificación de zafra y proyección de estados financieros para 2009. Establecimiento de un modelo de gestión para AGRIATIRRO, R.L
COOPEBAIRES RL	Recomendaciones sobre servicios de asistencia técnica, insumos, capitalización, membrecía y desarrollo de nuevos productos.
COOPECUTRIS, RL	Actualización del Plan Estratégico.
COOCAFE, RL	Elaboración del balance social e inicio el proceso de evaluación de impacto de la participación asociativa.
COOPARROZ, RL	Estudio de mercado para la marca del arroz de la cooperativa, a posicionar en el Pacífico Central.
COOPRENA, RL	Actualización del Plan Estratégico. Proceso está avanzado en un 50%

## Proyectos estratégicos

### 1. Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas del sector agroalimentario.

El INFOCOOP, la UCR, el CNP y varias cooperativas, entre otros actores crearon el Programa de Asistencia Técnica y Acompañamiento Científico a las Cooperativas de Producción Agroalimentaria.

El Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas del sector agroalimentario, ha definido como ejes centrales: la seguridad alimentaria, la diversificación agrícola, el valor agregado y los encadenamientos comerciales. Estos ejes son abordados metodológicamente a través de la investigación agrícola, la formación la transferencia tecnológica y el acompañamiento.

**Cooperativas beneficiadas:** 1. Coopesilencio RL, 2. Coopetrasi RL, 3. Coopecovi RL, 4. Sermucoop RL, 5. Surcoop RL, 6. Coopeguaycará RL, 7. Cooprosur RL, 8. Coopearrosur R.L., 9. Coopabrus R.L., 10. Coopeconte R.L., 11. Coopecalifornia R.L., 12. Coopegamalotillo R.L., 13. Coopetrabatur R.L.

Durante el período evaluado se logró suscribir las siguientes contrataciones:

- a) Estudio del balance global de la gestión productiva de las cooperativas que participan en el programa, contrato N° C-053.
- b) Evaluación técnica operativa del Ingenio Azucarero Atirro, R.L., contrato N° C-058.
- c) Investigación tecnológica para la producción de hortalizas, contrato N°C-051.
- d) Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa cooperativa que distribuya alimentos frescos, contrato N°C-050.
- e) Investigación, capacitación y transferencia tecnológica en semillas: arroz, maíz, frijol, papa y camote, contrato N°C-054.
- f) Estudio de factibilidad de planta extractora de aceite de palma, contrato N°0-49.
- g) Formación de técnicos Universitarios en Administración de Empresas Agroindustriales, contrato N°C-055.
- h) Investigación y transferencia tecnológica en sistemas de georeferenciación para café, caña y arroz, contrato N°C-055.
- i) Estudio de mercado para identificar, seleccionar y establecer oportunidades de negocios del queso palmito producido por COOPEAGROVEGA, R.L.

En dichas contrataciones se han hecho revisión y recontextualización de los objetivos de varios proyectos, se elaboraron las matrices de jerarquización y de control, seguimiento y evaluación de cada proyecto; se han hecho ajustes en varios objetivos.

#### **A.INVESTIGACION AGRÍCOLA APLICADA:**

##### 1. En semillas:

Maíz: promover la transición del híbrido simple de maíz blanco al de maíz amarillo

Frijol: producir semilla de alta calidad bajo buenas prácticas agrícolas.

Arroz: determinar condiciones agroecológicas de *Oebalus spp* en plantaciones de arroz.

Papa y camote: Transferir tecnología y capacitar en producción de semilla pre básica de papa a partir de vitroplantass libres de plagas y enfermedades.

## **B.DIVERSIFICACION AGRICOLA**

1. Investigación en tecnología para Hortalizas
2. Investigación: Balance global de gestión y balance productivo de las cooperativas del piloto.
3. Investigación para la diversificación en queso palmito.
4. Estudio de prefactibilidad: Empresa cooperativa de distribución de producto fresco

## **C.VALOR AGREGADO**

1. Palma: estudio de factibilidad técnico y económico para valorar instalación de planta extractora de aceite de palma africana y palmiste.
2. Georeferenciación: Aplicar los Sistemas de Información Geográfica con el fin de optimizar los sistemas productivos de tres cooperativas.

## **D.FORMACION DEL RECURSO HUMANO**

1. Técnico Universitario en Administración de empresas agroindustriales

### **2. INFOCOOP – Proyecto hidroeléctrico**

Apoyo técnico del INFOCOOP en el proyecto hidroeléctrico DIQUIS en proporcionar información de proyectos cooperativos en la zona sur. Dado el alto impacto del proyecto en la zona se continúa con las ideas de proyecto para el segundo semestre.

### **3. Participación en Comisiones de orden Estratégico**

Se tiene participación en diferentes comisiones con instituciones públicas y otros departamentos, tales como:

- a) Comisión Nacional de Ambiente Protegido, quien la lidera el Consejo Nacional de Producción.
- b) Comisión de homeopatía, quien la lidera el Proceso de Desarrollo Estratégico.
- c) Comisión sobre asistencia técnica con el Instituto Nacional de Aprendizaje.

## **Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

- Mediante la puesta en marcha de sus programas de asistencia técnica, el INFOCOOP propicia la generación de valor, la innovación y la mejora sustantiva organizacional en las cooperativas, lo cual impacta positivamente ya que las

cooperativas al contar con el acompañamiento del Estado las cooperativas pueden cumplimiento de su objeto social así como su fortalecimiento empresarial y permanencia en el tiempo.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos Positivos**

- El Macroproceso de Desarrollo Integral Cooperativo cuenta con un nivel alto de profesionalismo y experiencia adquirida en diferentes campos, el cual permite una visión multidisciplinaria en la asesoría a las cooperativas.
- Experiencia y conocimiento en el campo de cultivo de palma y proyectos estratégicos.
- Existe una coordinación efectiva entre los Macroprocesos y Procesos y con las demás instituciones.
- Existe buena relación con la coordinación y en muchos de los programas de asistencia técnica son elaborados en conjunto con las cooperativas, lo que permite entregar un producto acorde a las expectativas de la cooperativa a su fortalecimiento y desarrollo.
- Permanente actualización y ajuste de las metodologías a utilizar.
- Se trabaja con un enfoque humano- participativo que potencia la sinergia entre los actores.

### **b. Aspectos Internos Negativos**

- Existe falta de personal en la Unidad, que es necesario para atender las necesidades del sector cooperativo.
- Muchos de los casos, existe recarga de funciones que impactan negativamente en la atención de los proyectos.

### **c. Aspectos Externos Positivos**

- Excelente coordinación y apoyo con las instituciones del Estado.
- Coordinación efectiva con los organismos cooperativos.
- Buena respuesta de los organismos cooperativos ante la ejecución de recomendaciones y sugerencias.
- Establecimiento de los canales adecuados para negocios y estrategias conjuntas.

### **d. Aspectos Externos Negativos**

- En algunos de los casos los proyectos carecen de apoyo financiero o bien la puesta en marcha de la nuevas ideas de negocios son caras y poco apoyadas por los bancos comerciales.

**Meta 8.:** Medición porcentual de ejecución del gasto en asistencia técnica.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha ejecutado la suma de € 126 millones de colones que representa el 82% del presupuesto anual programado dando como resultado una calificación de META PARCIALMENTE CUMPLIDA.

El resultado de esta metas se resume en: una economía producto del uso racional del gasto, se cumplió con las contrataciones necesarias para apoyar los proyectos y ha existido un mejor aprovechamiento de los recursos ya que la unidad de Desarrollo Integral Coopertivo cuenta con convenios con la UCR, el CNP, la UNA y la UNED.

**Meta 9.:** Dar seguimiento a 78 proyectos cooperativos.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha desarrollado una atención de 117 proyectos cooperativos para un cumplimiento del 150% en la consecución de la meta anual, dando como resultado META SOBRE CUMPLIDA.

Cabe destacar que esta labor se realiza en forma constante, debido a que las fechas de vencimiento y el monitoreo de las pólizas y otros documentos de carácter legal deben ser verificados durante todo el año.

En el proceso de verificación del cumplimiento de condiciones previas y posteriores, se le dio seguimiento a 80 cooperativas de un total de 142 cooperativas financiadas, lo que significa una cobertura del 56%.

Adicionalmente se procedió a actualizar la matriz que se lleva para el control del seguimiento de condiciones con la incorporación de 37 nuevas operaciones crediticias financiadas en el 2009.

**Total de cooperativas atendidas y actualizadas en el sistema 117.**

## **Impacto que han tenido las acciones realizadas en la meta en relación con la población objetivo**

El seguimiento es una actividad que tiene como propósito asegurar una efectividad en las acciones llevadas a cabo por el INFOCOOP, el mismo permite llevar el pulso de los proyectos y créditos otorgados a las cooperativas.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos Positivos**

- Profesionales con alto conocimiento y alto grado de especialización.
- Cumplimiento de los objetivos Institucionales.
- Sostenibilidad de los indicadores sociales y económicos.

- Desarrollo de la expertis en los proyectos.
- Sentido social enfocado a mejorar en las personas las condiciones socioeconómicas.

**b. Aspectos Internos Negativos**

- Poco personal para atender la demanda de servicios.
- Falta base de datos con indicadores socioeconómicos para la toma de decisiones.
- Falta desarrollar estudios multitemáticos sobre el movimiento cooperativo y sus negocios, nivel organizacional e indicadores económicos.
- Hace falta consolidar la unidad de administración de proyectos.

**c. Aspectos Externos Positivos**

- Los planes y la organización se encuentran enfocados en la generación de empleo y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.
- Gracias a las atenciones brindadas, hoy día los proyectos son catalogados como estabilizadores de las zonas.
- Se contribuye a la generación y sostenibilidad de los puestos de trabajo.
- La atención de los proyectos contribuye a la generación de la cadena de valor y evita la migración y deserción estudiantil.
- Gracias al seguimiento de los proyectos, se dinamiza la economía.

**d. Aspectos Externos Negativos**

- Desconocimiento del sector sobre la magnitud y significado de los proyectos y la importancia de las Participaciones Asociativas.
- Los proyectos actúan más por la reacción que por su propia continuidad.
- Algunos de los proyectos presentan el fenómeno denominado “resistencia al cambio”.
- Hace falta la pronta reacción y toma de decisiones en beneficio de los proyectos.

**Meta 10.:** Medición porcentual de ejecución del gasto en seguimiento a proyectos cooperativos.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha ejecutado la suma de €150,88 millones de colones que representa el 88,06% del presupuesto anual programado dando como resultado una calificación de META PARCIALMENTE CUMPLIDA.

## Macroproceso Gestión y Seguimiento

El Macroproceso Gestión y Seguimiento en el año 2009 planeó su gestión en relación con dos metas:

**Meta 11.:** Fiscalizar 450 órganos cooperativos a los cuales se les ha dado asistencia técnica.

Al 31 de diciembre del 2009 se fiscalizó a 524 órganos cooperativos lo cual muestra una ejecución del 117% dando como resultado una calificación de “META CUMPLIDA”.

Seguidamente se detallan las acciones realizadas para el cumplimiento de esta meta:

Esta Meta agrupa diferentes actividades programadas, el siguiente cuadro muestra los datos de lo programado y ejecutado para el periodo 2009.

### Atender 450 requerimientos

ACTIVIDADES	PROGRAMADO	EJECUTADO al 100%
Auditorias	10	4
Atención Denuncias	15	19
Revisión Estados Financieros	200	268
Consultas por Escrito	200	201
Asistencia a Asambleas	15	21
Apoyo Otros Macroprocesos	6	5
Estudios diversos	4	6
<b>TOTALES</b>	<b>450</b>	<b>524</b>
<b>EJECUCION ANUAL</b>	<b>(450/524)</b>	<b>117%</b>
Revisar y actualizar Guía de Auditorias	100%	50%
Regularizar Archivo de expedientes.	100%	75%

**Fuente:** Macro proceso Gestión y Seguimiento

A pesar de que se programaron 10 Auditorias, solamente fue posible concluir 4, el resto por su grado de avance se reprogramó continuarlas el periodo siguiente, la razón por la cual no se concluyeron en su totalidad las programadas para este periodo obedece a que los Auditores debieron apoyar y atender otras prioridades tales como:

- a-) Atención de acuerdo de la Junta Directiva sobre Corrección Monetaria, Artículo 80 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Circular del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
- b-) Caso Metrocoop R.L, y Coopenapo R.L.
- c-) Elaboración y llenado de Matices del Proceso de modernización.
- d-) Participación y apoyo a otros Macroprocesos

En cuanto a la revisión y actualización de la Guía de Auditorias, se tiene un avance aproximado del 50%, por lo que debe continuarse en el próximo año.

La regularización del archivo de expedientes de organismos cooperativos, el cual se realiza mediante contratación externa, se considera con un avance del 75%. Es importante informar que a pesar de las distintas gestiones hechas, INFOCOOP no dispone de espacios físicos requeridos para el adecuado mantenimiento de archivo de la documentación de los organismos cooperativos, lo cual afectó el avance deseado.

Adicionalmente, se atendieron en oficina a 150 cooperativistas en temas relacionados con las actividades de este Meta, además de consultas telefónicas, que en promedio se estiman en 20 diarias.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos Positivos:**

De acuerdo con el mandato legal sobre la fiscalización que INFOCOOP debe ejercer en los organismos cooperativos, se dispone de una Base de Datos actualizada cuyos reportes permiten determinar el estado legal en que se encuentran los organismos cooperativos, adicionalmente, solicitudes de asociados y asociadas, Dirección Ejecutiva, Junta Directiva y ocasionalmente entes públicos, entre otros, permiten la programación y asignación de las labores a ejecutar por parte del Macroproceso para cumplir con las Metas fijadas.

### **b. Aspectos Internos Negativos:**

La demanda en materia de fiscalización por parte de organismos cooperativos supera en demasía la capacidad de atención que este Macroproceso puede realizar, ya que no se cuenta con el recurso humano suficiente que permita una adecuada y oportuna atención a dicha demanda, tal como lo establece la Ley de Asociaciones Cooperativa vigente. En razón de lo anterior, las Metas se establecen con base al personal disponible y no a la demanda existente. Debe indicarse además, que surgen situaciones imprevistas que de alguna forma alteran las programaciones y asignación de trabajos, con la consecuente afectación de metas en algunos casos.

### **c. Aspectos Externos Positivos:**

La fiscalización y atención oportuna practicada en los organismos cooperativos atendidos, les ha permitido ajustar su accionar de conformidad con la Ley de Asociaciones Cooperativa vigente, adicionalmente, la adopción de nuestras recomendaciones en el ámbito legal, contable y organizacional, les permite operar y desarrollar su actividad de una forma más competitiva.

Los organismos cooperativos, de manera general, han permitido y colaborado con la ejecución de nuestras labores de campo.

### **d. Aspectos Externos Negativos:**

Debido a que no se cuenta con el recurso humano suficiente y por ende una demanda insatisfecha, podrían presentarse casos de organismos cooperativos que operen al margen de la Ley de Asociaciones Cooperativas y otras normativas vigentes, lo cual eventualmente pondría en riesgo su permanencia y consolidación como negocio en marcha, afectación a terceros relacionados, así como el deterioro del sistema cooperativo nacional.

**Meta 12:** % de ejecución del gasto en fiscalización a órganos cooperativos.

Al 31 de diciembre del 2009 se ha ejecutado un 88,06% del presupuesto anual programado dando como resultado una calificación de META CUMPLIDA PARCIALMENTE.

## Factores que inciden en la consecución de la meta

### a. Aspectos Internos Positivos:

Para el cumplimiento de las metas en el ámbito de ejecución de las labores ordinarias, se ha contado con los recursos necesarios, con los correspondientes ajustes en los casos que así se ha requerido, para que los porcentajes de ejecución no se aparten de los principios de racionalidad y economicidad en el gasto.

### b. Aspectos Internos Negativos:

Para aquellas Metas en que se requiere de contratación de servicios externos, en algunos casos los procesos de contratación administrativa son lentos, lo cual afecta el porcentaje de ejecución presupuestaria, lo que obliga a la presentación de ajustes en los montos previamente establecidos.

### c. Aspectos Externos Positivos

Se logro la autorización por parte de la Contraloría General de la República para la contratación de profesionales externos para la Disolución y Liquidación de organismos cooperativos, factor determinante para cumplir con la ejecución de las Metas en esa materia.

### d. Aspectos Externos Negativos

No se presentaron aspectos negativos externos que afecten la ejecución de las Metas.

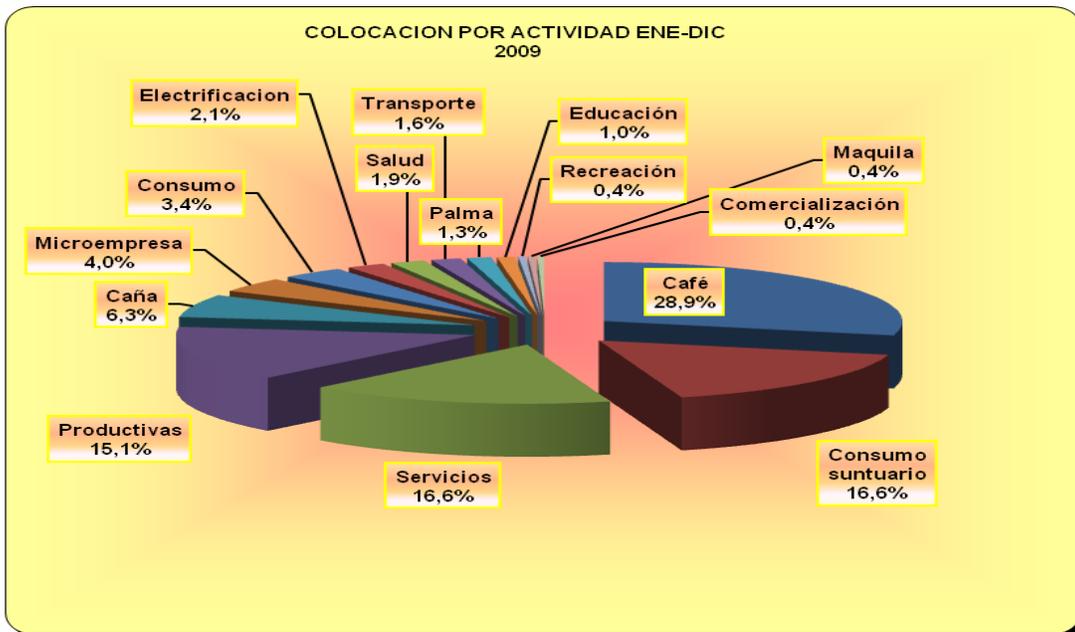
## Proceso Operaciones

**Meta 13:** Colocar €15.000 millones de colones. (Meta estacional)

El presupuesto de colocaciones para el 2009 fue ajustado por cuanto el ingreso programado del 10% de las utilidades de los Bancos del Estado fue inferior a lo estimado, por lo que el presupuesto (considerando los fondos del Fondo Nacional de Autogestión) es de € 14.517 millones o sea menor al indicador. Al 31 de diciembre del 2009 se ha colocado la suma de € 14.393 millones que representa el 99,15% para una calificación de META CUMPLIDA.

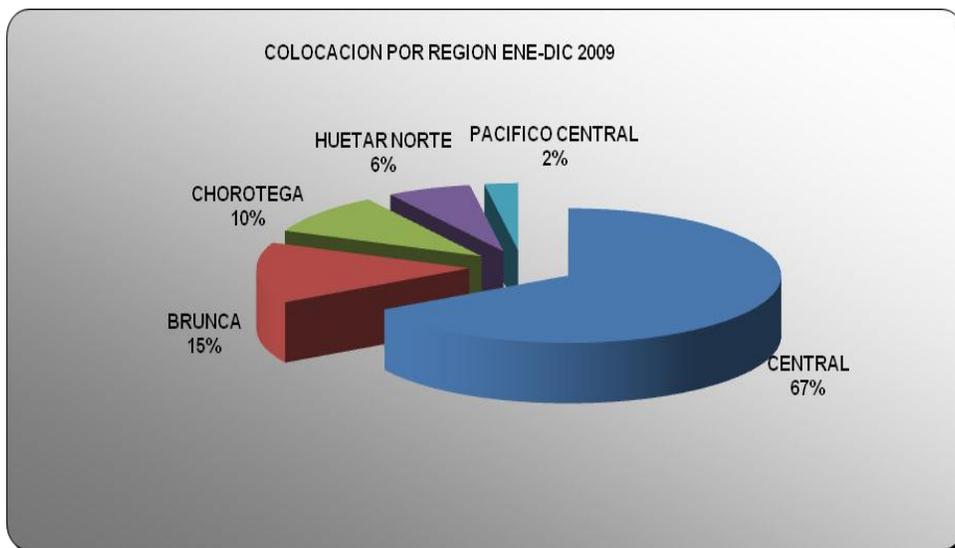
Seguidamente se muestran dos gráficos sobre la distribución de los créditos otorgados en el periodo según actividad económica y la colocación por región al 31 de diciembre del 2009:

Gráfico #15



Fuente: Informe de Cartera, Proceso de Operaciones

Gráfico #16



Fuente: Informe de Cartera, Proceso de Operaciones

Adicionalmente es importante destacar que, la cartera anual a diciembre de 2009, creció en un 18.08% con respecto a diciembre del 2008, crecimiento que es superior a la tasa de inflación anual que fue de 4.05%, con lo cual existe un crecimiento real de la cartera de 14.03 puntos porcentuales.

En forma directa e indirecta, se han beneficiado, con recursos de la Institución más de 844 mil personas, que han accedido recursos crediticios en el INFOCOOP, de los cuales la mayoría están ubicados geográficamente en las zonas Central, Brunca y Huetar Norte.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos positivos.**

Existe una demanda superior al monto disponible para colocaciones y el equipo humano del Proceso de Operaciones posee la capacidad, experiencia para tramitar en forma ágil y oportuna las solicitudes de créditos que sean asignadas para su respectivo análisis.

Se logró colocar casi la totalidad de los recursos, a pesar de que el ingreso de la transferencia correspondiente al 10% de las utilidades de los Bancos Estatales se realizó en mayo del 2009.

### **b. Aspectos Internos Negativos.**

El efecto de la presión que ejercen las cooperativas que han presentado solicitudes de crédito y que por falta de disponibilidad de recursos no fue posible atenderlas en el presente período.

### **c. Aspectos Externos Positivos.**

- Existe la posibilidad de que el INFOCOOP logre realizar un apalancamiento financiero, con lo cual le permita satisfacer la demanda de solicitudes de créditos.
- Con el financiamiento otorgado se han beneficiado en forma directa a **98.764 personas** y indirectamente a **745.468 personas**.

### **d. Aspectos Externos Negativos.**

- Bancos Internacionales como el BCIE y BID no han atendido las solicitudes de crédito que le ha formulado el INFOCOOP.
- El Gobierno no ha atendido la solicitud de capitalizar en forma extraordinaria al INFOCOOP, con lo cual se podría atender la demanda de crédito del Sector Cooperativo.

**Meta 14:** Recuperar € 16.000 millones de colones.

Conforme a los reportes del sistema de presupuesto la recuperación de ingresos efectivos al 31 de diciembre del 2009 fue de € 16.811 millones es decir un 105% de lo programado, dando como resultado META CUMPLIDA.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos positivos.**

Se cumplió con el 100% del monto estimado de recuperación lo cual demuestra una estimación aceptable.

### **b. Aspectos Internos Negativos.**

Se tuvieron que realizar modificaciones al presupuesto, por cuanto hubo una recuperación mayor a lo proyectado, ya que en ocasiones las cooperativas realizan pagos extraordinarios los cuales no están contemplados en las proyecciones.

**c. Aspectos Externos Positivos.**

Al recuperar el 100% de los ingresos proyectados por concepto de recuperación, fue posible disponer de recursos para atender las necesidades de financiamiento que solicitó el sector cooperativo durante el período 2009.

**d. Aspectos Externos Negativos.**

A pesar de que las recuperaciones reales han sido mayores a las proyectadas, los indicadores de morosidad se han incrementado producto a causas ajenas a nuestro control como es la crisis económica que provocó una disminución de los ingresos de algunas cooperativas provocando que éstas no atiendan oportunamente sus operaciones crediticias que mantienen con el INFOCOOP.

**Meta 15:** Disminuir la mora sin cobro judicial al 5% o menos.

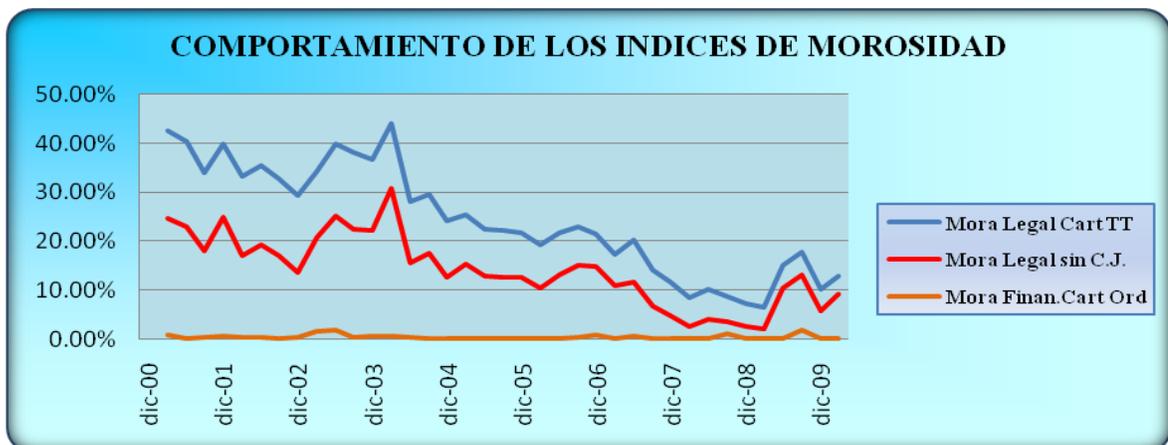
Al 31 de diciembre del 2009, el índice de morosidad registró **9.12%** (sin considerar cobro judicial), que representa el 54.34% de cumplimiento, dando como resultado una calificación de **META NO CUMPLIDA**.

Se debe aclarar que la programación se realizó en el año 2006 en esa oportunidad la morosidad a diciembre del 2006 presentaba un indicador del 17,2%, posteriormente con la aplicación de diferentes estrategias se logró disminuir dicho indicador al 8,4% a diciembre del 2007 y a un 6,5% a diciembre 2008.

Producto de la crisis mundial del 2008, que impactó negativamente en la economía costarricense, varias cooperativas disminuyeron sus ingresos y consecuentemente su capacidad de honrar sus deudas con el INFOCOOP. Aspecto que ha incidido significativamente en los indicadores de morosidad; con una morosidad total de **9.12%** (sin considerar cobro judicial) al 31 de diciembre del 2009.

Actualmente se realizan los estudios financieros correspondientes tendientes a mejorar la situación de morosidad que presentan algunas cooperativas con la Institución, tales como arreglos de pago y adecuaciones. Seguidamente se presenta la clasificación por categoría de la cartera de crédito al 31 de diciembre del 2009:

**Gráfico # 17**



Fuente: Proceso de Operaciones

## Factores que inciden en la consecución de la meta

### a. Aspectos Internos positivos.

Existe personal y normativa legal que regula el cobro administrativo y que ha dado resultados positivos.

### b. Aspectos Internos Negativos.

Parte del tiempo programado para realizar análisis de nuevas solicitudes de crédito, se utiliza en atención de análisis de arreglos de pago de operaciones que se mantienen morosas.

### c. Aspectos Externos Positivos.

Las cooperativas tienen la confianza de apersonarse al INFOCOOP, a exponer la problemática que presentan y buscar en forma conjunta las mejores alternativas de solución a la morosidad que presentan sus operaciones crediticias con el Instituto.

### d. Aspectos Externos Negativos.

La Institución es de Fomento y Desarrollo lo cual provoca que exista cierta flexibilidad y una mala percepción de algunas cooperativas sobre el apoyo que debe brindarles el INFOCOOP.

Asimismo, el aumento en el índice de morosidad puede incidir a que varios entes reguladores perciban erróneamente una mala gestión de la cartera, lo cual es incorrecto ya que las causas del aumento de dicho indicador son ajenas a nuestro control, tal y como se indicó en párrafos anteriores.

## 3.2 Programa Administrativo (Apoyo)

### Proceso Tecnologías de Información

**Meta 16:** Implementar 4 sistemas informáticos.

Al 31 de diciembre del 2009, se ejecutó un 75%, dando como resultado una calificación de META CUMPLIDA PARCIALMENTE.

Dentro de los sistemas implementados y en seguimiento para su respectivo mantenimiento y soporte técnico se enumeran los siguientes:

1- Sistema de Intranet	Avance 80%	Peso relativo	25%
2- Sitio WEB	Avance 100%	Peso relativo	25%
3- Gobierno Digital (módulo de proveduría)	Avance 80%	Peso relativo	25%
4- Sistema de costeo	Avance 40%	Peso relativo	25%
	<b>Promedio 75%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

El Proceso de Tecnologías de Información durante el periodo 2009 desarrolló una serie de tareas y acciones que permitieron alcanzar el objetivo propuesto impactando positivamente en la consecución de la meta y gracias al aporte del equipo de trabajo que si bien es cierto es pequeño en cantidad resulta grande en intenciones.

Entre los principales acontecimientos queremos recalcar:

a. **Plan de Contingencia de TI:** Como parte de la Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información se realizó un documento que midió las diferentes fases del riesgo que representa una interrupción de los servicios de Tecnología para la Institución. Este plan incluyó:

- ⇒ Documento de Diagnóstico
- ⇒ Documento de Análisis de Riesgos
- ⇒ Documento de Análisis de Impacto
- ⇒ Documento de Estrategia de Selección
- ⇒ Documento Plan de Continuidad de TI

b. **Seguimiento del Contrato de Administración de Bases de Datos:** Se tiene una consultoría para la Administración, Configuración y mejoramiento de los motores de bases de datos Oracle 10g que se tienen instalados. De esta manera hemos configurado bitácoras, automatización de respaldos, migración de versiones y optimización de parámetros.

c. **Establecimiento de una Plataforma de Riesgos (SEVRI):** Junto con la Consultoría en Contingencias hemos venido trabajando de manera conjunta con el Proceso de Desarrollo Estratégico en establecer una plataforma de todos los riesgos relevantes del área tecnológica. Como resultado tenemos un borrador bastante avanzado con las principales tres matrices de riesgo, a saber: **Matriz de identificación de riesgos, Matriz de análisis del riesgo y Matriz de evaluación del riesgo.** Estas luego serán evaluadas como parte del Proceso de Control Interno a fin de establecer una estrategia de seguimiento del riesgo informático.

d. **Sistema Informático de Valoración del Riesgo (SEVRI):** Se actualizó la plataforma informática de Riesgo Institucional mediante una herramienta tipo web que permite capturar, verificar analizar y sacar los reportes de las matrices necesarias en la valoración del riesgo del área de Tecnologías de Información.

e. **Mantenimiento correctivo y preventivo a la Plataforma de Hardware instalada en toda la Institución:** Manejamos varias contrataciones en el área de Soporte Técnico, las principales: Mantenimiento a la plataforma de comunicaciones y de sistemas operativos; la segunda es un mantenimiento periódico mensual a una tercera parte de la base instalada de hardware y software de todas las estaciones de trabajo del INFOCOOP.

f. **Avance significativo del Plan Estratégico de Tecnologías de Información II:** La vigencia del PETIC anterior llegó a su vencimiento a finales del año 2008 por lo que se requería la puesta en vigencia de nuevos indicadores de Gestión a fin de establecer nuevas metas, tareas, enfoques y rumbos al área dentro del siguiente cuatrienio. Se generaron tres documentos como parte de la contratación, a saber:

- ⇒ Documento de Diagnóstico del PETIC anterior y Situación actual de las TIC
- ⇒ Documento de Proceso y Procedimientos Internos
- ⇒ Documento Propuesta de Solución (Implementación de Proyectos)

g. **Contraparte al desarrollo de la Auditoria Externa en TI:** Hemos trabajado durante el transcurso del año en un reporte y un informe de Auditoria extenso en cuanto a la Administración técnica y normativa del Proceso de Tecnologías de Información. La firma

estuvo evaluando 38 puntos de control acerca de buenas prácticas en lo que al manejo de una dependencia como la nuestra.

h. **Continuación de la reingeniería completa del Módulo de Planilla:** Estamos sosteniendo la aplicación existente de Planillas-SIIF mientras terminamos la migración hacia el Sistema Planillas-Web desarrollado para emigrar hacia una nueva arquitectura de sistemas basada en Java.

i. **Mantenimiento y afinamiento del Sistema de Monitoreo Cooperativo (SMC)** se han realizado los cambios técnicos que el Comité de Usuarios ha venido sugiriendo en cuanto a contenido, validaciones, seguridad y requerimientos nuevos demandados.

j. **Ingeniería de Requerimientos para los módulos de grupos Precooperativos y Capacitación:** Se contrató la Empresa que desarrolla en este momento el análisis de necesidades de cada uno de los dos módulos mencionados.

k. **Sistema de Recursos Humanos para el Proceso de Desarrollo Humano:** Se entregó por parte de la empresa que desarrolla un prototipo funcional el cual contiene la mayor parte de la información y los módulos funcionando a partir del cual se irán generando las pruebas de funcionalidad con el usuario final.

l. Soporte continuo a más de 18 módulos del SIIF existentes en la plataforma de Oracle para darle respuesta a las necesidades de más de 65 usuarios que componen la demanda atendida por el Proceso de TI.

m. El punto medular que ya arrancamos a lo interno del Proceso 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. Esta labor la desarrolla una Consultoría Externa y debe apoyarse en el rediseño de procesos y procedimientos de una Institución con Sistemas de Información para un análisis crítico de las necesidades existentes.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos positivos.**

- Las Etapas de trabajo de la mayoría de los proyectos de Desarrollo y Mantenimiento de sistemas han culminado dentro del presupuesto establecido.
- Los resultados generales de los proyectos finalizan la mayoría de las veces a tiempo.
- Los resultados de los proyectos se entregan a las áreas de usuarios, los cuales consideran que los proyectos se adaptan adecuadamente a los objetivos planteados inicialmente.
- El equipo de trabajo del proyecto cree que su participación es valiosa.
- Va creciendo la confianza del usuario final hacia las aplicaciones tecnológicas.

### **b. Aspectos Internos Negativos.**

- La cantidad de funcionarios de planta con que cuenta TI en estos momentos es significativamente insuficiente.
- La carga de trabajo para todas las funciones dentro de TI que se deben desempeñar es excesiva.

- El tiempo de validación que brindan en general a los requerimientos finiquitados por parte del usuario son a veces bastantes largos.
- La complejidad que los requerimientos plantean en cuanto a tiempo de investigación y desarrollo no es fácil de determinar ya que el Sistema de Información Financiero fue desarrollado por una Empresa externa a la Institución.

**c. Aspectos Externos Positivos.**

- El apoyo que brindan las empresas de Outsourcing al desarrollo de las aplicaciones y al mantenimiento propiamente.
- Se tiene un recurso humano de apoyo que nos facilita el Proceso de Desarrollo Humano bastante bueno en cuanto a conocimiento y a disponibilidad de trabajo.
- El presupuesto de trabajo asignado a nuestra área abarca de manera significativa nuestras necesidades y las del resto de los Procesos.
- El apoyo administrativo del Comité Gerencial de Tecnologías de Información proporcionando un seguimiento a la Gestión de TI.

**d. Aspectos Externos Negativos.**

- El Costo del recurso humano (horas hombre) en cuanto a la e administración de base de datos resulta realmente alto debido al grado de especialización del personal requerido e involucrado.
- La búsqueda de personal de campo (o sea profesionales en TI) a fin de lograr una renovación una vez se materialice la necesidad de Recurso Humano es verdaderamente difícil debido a la demanda vs. el nivel de salario ofrecido por la Institución.
- La tecnología como tal evoluciona muy rápido en cuanto a estándares de equipos, cableados, software, base de datos, servidores, herramientas y programas de aplicación generando un proceso de actualización constante al personal involucrado en nuestro campo.
- Las Normativas que rigen el medio son excesivas (Control Interno, Contraloría, Gestión de Riesgo, Auditorías Externas en Tecnologías de Información, etc.) por lo que generan un consumo de tiempo del personal nuestro realmente inestimable.

**Meta 17:** Capacitar y/o entrenar a 80 funcionarios en el uso de los nuevos sistemas informáticos.

Al 31 de diciembre del 2009, se entrenaron un total de 70 personas es decir un 88% del total programado, dando como resultado una calificación “META CUMPLIDA PARCIALMENTE”.

A continuación se realiza el siguiente detalle:

Se realizó durante el II semestre , el cambio del servidor de correo de tecnología LINUX hacia un servidor MICROSOFT EXCHANGE 2007 SERVER. Este implicó las siguientes tareas:

1. Respaldo de la base de datos de correos
2. Instalación del nuevo servidor
3. Migración de los datos

4. Instalación del opción WEB para el correo (OWA)online web aplicación consulta del correo en cualquier lugar del mundo
5. Entrenamiento de cada uno de los puestos de los funcionarios (70 personas con estación de trabajo) incluyendo la instalación de la oficina postal por máquina o puesto de trabajo y una inducción utilizando el paquete OUTLOOK 2003 o 2007 segunn sea el caso.
6. Mantenimiento de las estructuras de la base de datos del nuevo servidor de correo

Cabe destacar que el indicador dice “impulsar la capacitación y /o el entrenamiento de los 80 funcionarios del INFOCOOP en el uso de los nuevos sistemas en desarrollo”. El proceso de TI<sup>c</sup> realizó un entrenamiento técnico del uso del cliente de correo como herramienta tecnológica de trabajo para la mayoría de los funcionarios dando como resultado un cumplimiento de 88% de la meta con respecto a lo programado.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos Internos positivos.**

Va creciendo la confianza del usuario final hacia las aplicaciones tecnológicas.

Personal mejor capacitado para el uso de los sistemas.

Generación de dinamismo y rapidez gracias a las aplicaciones informáticas

### **b. Aspectos Internos Negativos.**

Recargo de funciones debido a la falta de personal en la unidad.

### **c. Aspectos Externos Positivos**

No se registran datos al respecto

### **d. Aspectos Externos Negativos.**

Algunas de las aplicaciones tecnológicas acarrear costos fuera del control de la institución elevados, especialmente se Software.

**Meta 18:** Tasa de aprobación de personas capacitadas.

Al 31 de diciembre del 2009, se ejecutaron 70 atenciones a los usuarios de los sistemas como parte del entrenamiento en el uso, para una tasa de aporvación del 100%, dando como resultado una calificación META CUMPLIDA.

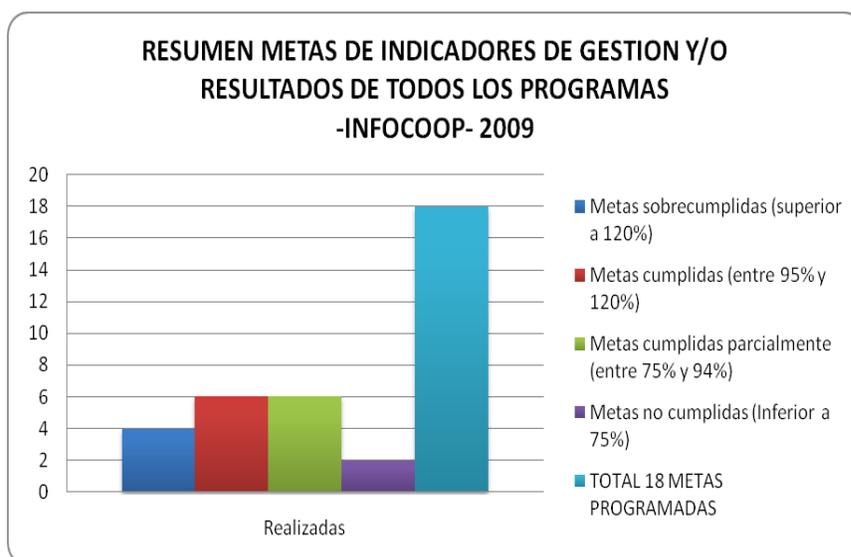
## IV. RESUMEN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE TODOS LOS PROGRAMAS SEGÚN LAS CATEGORÍAS DE VALORACIÓN

En este apartado se presenta un cuadro resumen de las metas de los indicadores de gestión y/o de resultados de todos los programas, para luego continuar con el análisis de los resultados generales obtenidos, así como un breve análisis a la luz de la ejecución presupuestaria institucional.

RESUMEN METAS DE INDICADORES DE GESTION Y/O RESULTADOS DE TODOS LOS PROGRAMAS INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO -INFOCOOP- EVALUACIÓN 2009		
CATEGORÍAS DE VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS DE LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE METAS DE TODOS LOS PROGRAMAS SUSTANTIVOS	
	METAS	
	Programadas	Realizadas
META SOBRECUMPLIDA (superior a 120%)	18	4
META CUMPLIDA ( entre 95% y 120%)		6
META PARCIALMENTE CUMPLIDA (75% a menos de 95%)		6
META NO CUMPLIDA (inferiores al 75% )		2
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Continuando con el análisis según los datos consignados en el cuadro anterior se puede indicar que el Infocoop programó la atención de 18 metas sustantivas de las cuales 15 metas corresponden al programa cooperativo y 3 al programa administrativo.

**Gráfico # 18**



De la tabla y el gráfico anterior se desprende el siguiente análisis: 4 metas sobrepasan lo estimado para un 22%, 6 metas se encuentran en el rango de metas cumplidas para un 33%, 6 metas se encuentran dentro del rango de metas cumplidas parcialmente para un porcentaje de 33% y 2 metas no fueron cumplidas para un 12%.

Hay 4 metas que se sobrepasan lo planificado mismas que representan un 22% del total general, entre ellas destacan:

1-Número de personas que se han logrado capacitar del total programado misma justificada de la siguiente forma : fué posible iniciar las contrataciones de forma oportuna, durante el año 2009 se logró una mayor coordinación con los entes cooperativos de segundo grado, aspecto que facilitó los procesos de convocatoria, permitiendo que una mayor cantidad de personas participaran en los procesos de capacitación y durante los dos últimos años el área de capacitación ha mejorado los procesos de sistematización de cada evento, lo que ha posibilitado contar con un registro más preciso de las personas que participan en los procesos de capacitación, documentándose aspectos como listas de asistencia y características de la población atendida.

2- Número de cursos ofertados en doctrina y gestión cooperativa del total programado que se justifica mediante: Efectivos canales de invitación y convocatoria, clara priorización de las necesidades del sector cooperativo y una adecuada planificación, especialmente en lo referente a las contrataciones.

3- Número de proyectos cooperativos con asistencia técnica del total programados cuyos factores que favorecieron la consecución de la meta son: Existe una coordinación efectiva entre los Macroprocesos y Procesos y con las demás instituciones, los programas de asistencia técnica son elaborados en conjunto con las cooperativas, lo que permite entregar un producto acorde a las expectativas de la cooperativa a su fortalecimiento y desarrollo, y se da una permanente actualización y ajuste de las metodologías a utilizar y se trabaja con un enfoque humano- participativo que potencia la sinergia entre los actores.

4- Número de proyectos cooperativos que se les ha dado asistencia técnica a los cuales se les da seguimiento según lo programado, este indicador se justifica mediante: Profesionales con alto conocimiento y alto grado de especialización, cumplimiento de los objetivos Institucionales, Sostenibilidad de los indicadores sociales y económicos, desarrollo de la experiencia en los proyectos y sentido social enfocado a mejorar en las personas las condiciones socioeconómicas.

En cuanto a las metas ubicadas en el rango central , 12 de ellas representan el 66% del total de metas programadas, (6 de las metas en categoría de cumplidas y 6 en la categoría de parcialmente cumplidas) mismas que se ejecutaron **según lo esperado**, otro de los factores que favorecen la planificación son las tendencias o compartamientos de años anteriores lo que permite medir con más exactitud los indicadores finales.

En la categoría de **no cumplimiento**, se tiene un total de 2 metas correspondiente al 12% de las 18 metas programadas. Una de ellas tiene que ver con la generación de 14 emprendimientos cooperativas, la cual a la fecha de cierre solamente se contabilizaron 5 emprendimientos identificados; esta meta corresponde al programa cooperativo, adicionalmente se informa que la generación de nuevos emprendimientos asociativos o cooperativos supone aspectos externos fuera del control del INFOCOOP, dado que se trata de atender todos los grupos precooperativos por parte del macroproceso de fomento pero

no todos los grupos (personas) resuelven conformarse en cooperativas por múltiples problemas que van desde el número mínimo de personas para conformar una cooperativa, no tener proyecto, falta de capacitación para emprender microempresas dado que muchas de las personas no cuentan con una escolaridad adecuada o estado de vulnerabilidad que les impide emprender sus ideas de negocio y todo esto hay que atenderlo antes de conformar una cooperativa.

Continuando con el análisis, la otra meta que no pudo ser cumplida se relaciona con el indicador denominado “Disminuir la mora legal sin cobro judicial al 5% o menos, através del seguimiento constante a la cartera de los proyectos financiados a los organismos cooperativos” mismo que al final del periodo, cerró con un 9,12% y sus justificantes se resumen en aspectos fuera del alcance de la Institución ya que producto de la crisis mundial del 2008, impactó negativamente en la economía costarricense, varias cooperativas disminuyeran sus ingresos y consecuentemente su capacidad de honrar sus deudas con el INFOCOOP.

Actualmente el Proceso de Operaciones, se encuentra realizando estudios financieros con el fin de mejorar la situación de morosidad que presentan algunas cooperativas con la Institución: dichas acciones se encuentran focalizadas en desarrollar arreglos de pago y adecuaciones. Dadas las acciones anteriores se espera mejorar significativamente los índices de morosidad de cara al periodo 2010.

Es importante mencionar que las dos metas no cumplidas según lo programado por la Institución para el periodo de análisis, no presentan una afectación significativa en los objetivos estratégicos institucionales, ni afectan la Misión y Visión institucional ya que se considera que no fueron producto de una gestión deficitaria sino a aspectos fuera del control de la Institución.

## V. 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.

<b>Presupuesto del INFOCOOP del año 2009 (en millones de colones)</b>				
<b>Programa</b>	<b>Presupuesto por programa al 31-12-2009 (a)</b>	<b>Gasto ejecutado por programa al 31-12-2009 (b)</b>	<b>% de ejecución de cada programa al 31-12-2009 (b)/(a)*100</b>	<b>% de ejecución de cada programa al 31-12-2008</b>
<b>Cooperativo</b>	16.559,64	16.033,37	96,82%	97,82%
<b>Administrativo</b>	1.785,02	1.479,34	82,88%	93,43%
<b>Total</b>	<b>18.344,66</b>	<b>17.512,71</b>	<b>95,46%</b>	<b>97,24%</b>

Para el periodo 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.

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. Este comportamiento se debe principalmente a razones como atrasos significativos en las compras programadas y en los procesos de contratación administrativa.

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%. Si bien este dato es 1.7 puntos porcentuales menor que el reportado en el 2008, es aceptable considerando las limitaciones de este año atípico.

<b>Presupuesto del INFOCOOP del año 2009</b> <b>excluyendo colocaciones</b> <b>(en millones de colones)</b>				
Programa	Presupuesto por programa al 31-12-2009 (a)	Gasto ejecutado por programa al 31-12-2009 (b)	% de ejecución de cada programa al 31-12-2009 (b)/(a)*100	% de ejecución de cada programa al 31-12-2008
<b>Cooperativo *</b>	1.999,58	1.689,53	84,49%	92,61%
<b>Administrativo</b>	1.785,02	1.479,34	82,88%	93,43%
<b>Total</b>	<b>3.784,60</b>	<b>3.168,87</b>	<b>83,73%</b>	<b>93,02%</b>

\* Se excluye la subpartida préstamos al sector privado, que son las colocaciones crediticias tanto en lo presupuestado como en lo ejecutado, este monto esta en la meta 13 a cargo de Proceso de Operaciones del Programa Cooperativo. Por cuanto esta meta es de calificación estacional y se prevee su ejecución en el segundo semestre 2009.

Las razones que afectaron en el 2009 la ejecución de los recursos se resumen en las siguientes:

## 2009 AÑO ATÍPICO EN LA GESTIÓN



Desde finales del 2008 y durante todo el 2009 se realizan diversas denuncias y anónimos contra la institución, ante la prensa y en diferentes entes contralores. Adicionalmente dictámenes de la Procuraduría General de la República repercutieron en la integración de la Junta Directiva.

Paralelamente la Contraloría General de la República realiza, durante siete meses un estudio exhaustivo de la gestión en INFOCOOP, con un equipo de cinco funcionarios en las instalaciones del Instituto. El INFOCOOP asigna mucho de su personal para atender la información solicitada por entes contralores, procuraduría, prensa y otros .

### Artículo 80 y 157 de la Ley 4179 (2.5% carga parafiscal para capacitación CENECOOP R.L.)

Con base en dictamen de la Contraloría General de la República desde el mes de julio el INFOCOOP debe recibir y administrar los recursos provenientes del 2.5% de aporte de las cooperativas para capacitación.

- ▶ El INFOCOOP responde a los nuevos compromisos de la siguiente forma:
  - ▶ En 2009 se ordena el procedimiento de liquidación de compromisos al CENECOOP R.L. para lo cual se integra un equipo técnico que labora desde julio a diciembre en el proceso.
  - ▶ En 2010 se inicia un proceso ordenado de transición para lo cual el Macorproceso ha elaborado las propuestas para la ejecución de las acciones del periodo, incluida una consulta ante la CGR para la contratación del CENECOOP R.L.
  - ▶ En 2011 con el nuevo ordenamiento de roles INFOCOOP organizará e implementará las acciones necesarias para consolidar el proceso.

---

## VI. RESUMEN DE GESTIÓN DE METAS Y/O ACCIONES NO CONTEMPLADAS EN LA MRP

---

### 6.1 Programa Cooperativo (Sustantivo)

A continuación se presentan metas de la cronografía interna del INFOCOOP no contempladas en la matriz MRP, por tratarse de acciones ordinarias que no se vinculan con la Programación Estratégica a Nivel de Programa (PEP) del programa cooperativo.

#### Macroproceso de Fomento

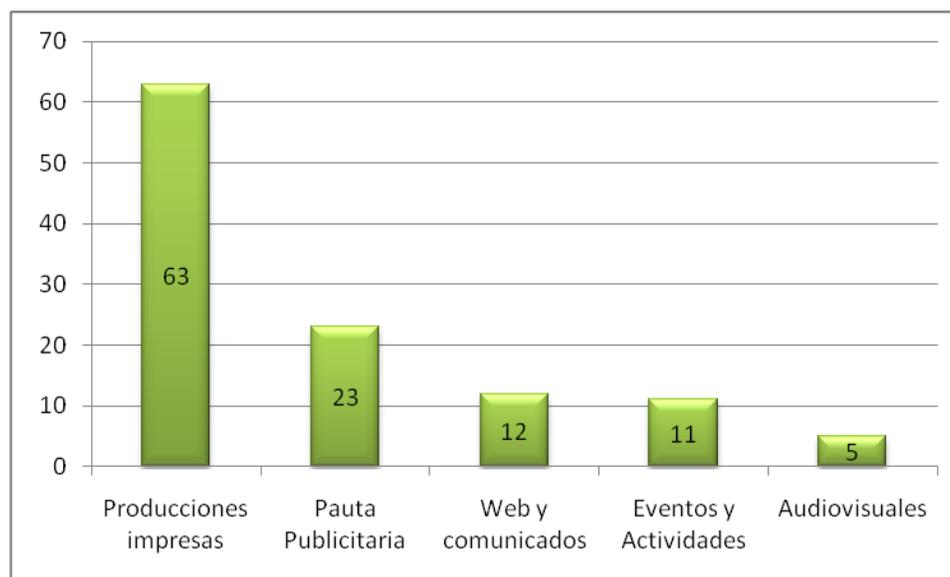
**Meta 1.3.:** Implementar la primera fase del Plan Estratégico de Comunicación Institucional 2000-2011.

La meta muestra un alcance al cierre del 2009, un nivel de ejecución del 88.8% para una calificación de “META CUMPLIDA PARCIALMENTE”.

Seguidamente se detallan las acciones desarrolladas por la unidad de Comunicación del INFOCOOP.

**Gráfico # 19**

**Productos de comunicación impresos,  
audiovisuales e interpersonales  
desarrollados durante el año 2009**



**Fuente:** Macroproceso de Fomento. Unidad de Comunicación

Del gráfico anterior se desprende que se gestaron 114 producciones impresas, digitales, audiovisuales e interpersonales (el detalle se puede ver en el siguiente apartado). Según nuestras estimaciones, la ejecución de lo anterior implicó una inversión presupuestaria de €

116, 034,819.11 (ciento dieciséis millones treinta y cuatro mil ochocientos diecinueve colones con 11/100).

Seguidamente se elabora una descripción de las tareas desarrolladas por la unidad de Comunicación del INFOCOOP.

**1. Desarrollar material didáctico orientado a fortalecer la promoción y la capacitación mediante 2 publicaciones, 5 impresiones menores para emprendimientos, 1 audiovisual y 5 pautas publicitarias.**

Publicaciones: 2		
Publicación	Tiraje	
1. Reimpresión de los 5 fascículos didácticos cooperativos.	15000	
2. Reimpresión de guías didácticas para la enseñanza del cooperativismo	15000	

Impresiones menores:

Impresiones menores: 36		
Impresión menor	Tiraje	
1. Banderas del cooperativismo	10000	
2. Folleto: Valores, principios y símbolos del cooperativismo (Reimpresión)	10000	
3. Desplegable TCU de Occidente	5000	
4. Volantes sobre cooperativismo	500	
5. Banner para COOPEVILLA R.L.	1	
6. Diseño de 27 portadas para cursos con CENECOOP R.L.	600	

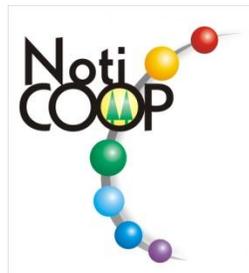
**Banner Coopevilla r.l.**

7. Diseño e impresión de certificados	360	 <p><b>Logo Coopelindavista r.l.</b></p>	
8. Diseño e impresión de gafetes	160		
9. Diseño de carátulas de CD	2		
10. Diseño de logotipo para COPELINDAVISTA R.L.	1		
11. Diseño de logotipo para COOPROTEC R.L.	1		
12. Desplegables para Expojovem 2009	230		 <p><b>Portada del desplegable de Servisalud</b></p>
13. Camisetas para Expojovem 2009	230		
14. Ploteo de láminas para Proceso de Capacitación.	126		
15. Carpetas para COPEMUPRO R.L. (Reedición y reimpresión)	1500		
16. Carpetas para URCOOPA R.L.	2000		
17. Desplegables para Servisalud (COOPESALUD R.L.)	2000		
18. Etiquetas publicitarias para COOPETSIOLA R.L.	180000		
19. Valla publicitaria para COOPECOCEIC R.L.	1	 <p><b>Valla colocada en el mes de octubre</b></p>	
20. Bolsos serigrafiados para actividad de ONWARD.	65		
21. Manta para URCOOPA R.L.	1		
22. Banner para URCOOPA R.L.	1		
23. Back panel para actividades de capacitación.	1		
24. Diseño de portada, cd y gafetes para curso "Normas parlamentarias"	1		
25. Diseño de invitaciones para talleres de planificación con uniones regionales	1	 <p><b>Logotipo de Coopromacori R.L.</b></p>	
26. Diseño de logotipo para COOPROMACORI R.L.	1		
27. Diseño de logotipo para URCOOPA R.L.	1		
28. Diseño de logotipo para COORMEHER R.L.	1		
29. Certificados para curso de cooperativismo en COOPROSANVITO	400		
30. Certificados para el MEP de curso sobre cooperativismo.	363		
31. Certificados para curso dirigido a Comités de Vigilancia.	150		

32. Rótulos pequeños para mercadería de COOABI R.L.	1000	
33. Calcomanías para taller con el MTSS	110	
34. Programas para graduación de los CAE 1 y 2.	150	
35. Desplegable para COOPEPUERTO R.L.	500	
36. Desplegable para COOPESARAPIQUÍ R.L.	500	

**Audiovisual: 1**

Se finalizó la edición del video “NOTICOOP, pasos para formar una cooperativa”. Su reproducción y divulgación se hará en el primer trimestre del 2010.



**Pauta publicitaria: 6**

No. de pautas	Medio de Comunicación	Exposición(*)
1	Revista de APROMUJER	1
5	Semanario Universidad	6
<b>6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

(\*) Número de veces que el medio divulgó la pieza publicitaria

**Tarea 1:**

Productos programados: 13  
 Productos efectivos ejecutados (\*): 13  
 Porcentaje anual: 100%



Las pautas en el Semanario Universidad promovieron la cooperativización de jóvenes profesionales.

(\*) No se contabilizan los productos que exceden el tope de la programación.

**2. Apoyar la labor editorial del INFOCOOP mediante la gestión de 2 publicaciones institucionales y 12 impresiones menores institucionales.**

<b>Publicaciones: 4</b>	
<b>Publicación</b>	<b>Tiraje</b>
Planificador Institucional 2009	1000
Revista del 35 aniversario de INFOCOOP y CONACOOOP	2000
Guía Turística de COOPRENA R.L.	3000
Libro “Participación de empresas cooperativas en Telecomunicaciones”	300



**Planificador 2009 y revista del 35 aniversario**

<b>Impresiones menores: 21</b>	
<b>Impresión menor</b>	<b>Tiraje</b>
1. Manta del 36 aniversario del INFOCOOP	1
2. Rótulos para el Festival de las Artes	20
3. Mantas para el Festival de las Artes	4
4 -13. Diez ediciones del Boletín El Jornal	1100
14. Programas, tiquetes, invitaciones y afiches para la Semana del Cooperativismo	1050
15. Actualización de la pizarra mural del INFOCOOP.	24
16. Lapiceros y broches publicitarios del INFOCOOP.	1200
17. Bolsos promocionales con material reciclado (Unimujeres R.L.)	1000
18. Diseño de portada del informe de gestión del primer semestre.	1
19. Diseño e impresión de tarjetas de presentación para directivos y funcionarios.	500
20. Artes e impresiones para eventos de motivación internos programados por la CIAM	150
21. Desplegable del INFOCOOP para feria en La Habana.	500



**La manta del 36 aniversario lució en un evento de celebración.**



**Bolsos promocionales hechos con material reciclado.**

<p style="text-align: center;"><b>Tarea 2:</b></p> <p>Productos programados: 14          Productos efectivos ejecutados (*): 14  <b>Porcentaje anual: 100%</b></p>	 <p>En el Festival de las Artes se usó una rotulación muy original</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(\*) No se contabilizan los productos que exceden el tope de la programación.

### **3. Coadyuvar en la realización de la Semana Nacional del Cooperativismo, el Festival Nacional de las Artes y, al menos, dos eventos adicionales (feria, foro, Congreso, etc.)**

- **Evento “Mujer ejemplo de Trabajo”.** Edificio Cooperativo. 21 de marzo. Participaron 300 personas. Actividad liderada por APROMUJER.
- **Inauguración de EBAIS de COOPESALUD R.L.** con crédito del INFOCOOP y fondos del Sistema Banca para el Desarrollo. Pavas. 24 de marzo. Participaron 200 personas.
- **Festival Nacional de las Artes 2009.** Feria de las Cooperativas. Del 27 de marzo al 4 de abril. 14 entidades cooperativas participantes. Cerca de 300 mil personas asistieron.
- **Semana Nacional de Cooperativismo 2009.** Del 20 al 25 de abril. Se apoyaron los siguientes eventos: Inauguración en Parrita, Foro sobre economía social, Taller sobre el Quinto principio cooperativo, Obra de Teatro “El Taxista Cooperativo”, Festival Cultural en San Carlos, Feria de Cooperativas en Pérez Zeledón y Clausura Coopecross. Se estima una participación total superior a las mil personas.
- **Día Nacional de la Persona con Discapacidad.** Instalaciones de COOPESUPERACIÓN R.L. (Heredia). 29 de mayo. Taller de valores cooperativos. Participaron 70 personas. Se realizó en alianza con CONACOOOP.



En el Festival de las Artes se instaló un aula virtual para difundir el cooperativismo.



La obra de teatro “El Taxista Cooperativo” fue el evento con mayor público durante la Semana Nacional del Cooperativismo.



La 27 FERIA de La Habana fue una experiencia muy novedosa para el INFOCOOP y las 5 entidades cooperativas participantes.



Los participantes de la Gira de ONWARD quedaron impresionados del papel de las cooperativas en Costa Rica.

- **Feria Internacional de La Habana 2009.** Del 2 al 7 de noviembre. INFOCOOP participó en este importante evento internacional, junto con COMEX y 5 organismos cooperativos más: CONACOOOP, DOS PINOS, COOCAFÉ R.L., COOPRENA R.L. y COOPEAGROPAL R.L. Se instalaron los respectivos puestos informativos, desde los cuales se distribuyó material promocional y se apuntalaron alianzas comerciales y de cooperación.
- **XX Aniversario de la Convención de los Derechos del Niño.** 20 de noviembre. 100 jóvenes de todas partes del país se reunieron en Oikoumene (Ochomogo), convocados por INFOCOOP, ACJ, UNICEF y CENECOOP R.L., para celebrar dicho aniversario en el marco de la filosofía del cooperativismo.
- **Primera Jornada de negocios de comercio justo.** Del 24 al 27 de noviembre. Cerca de 50 organizaciones de todas partes del mundo (en especial Centroamérica) que operan en torno al tema del comercio justo, principalmente para las áreas de café y azúcar, se reunieron en San Isidro del General convocadas por COOPEAGRI R.L.. Así, el espacio pretendió el

intercambio de información y conocimientos, la apertura de mesas de negocios y la búsqueda de alternativas para mejorar las relaciones comerciales, entre otros aspectos.

- **Gira internacional sobre desarrollo local (ONWARD).** Del 8 al 11 de diciembre. Cerca de 60 participantes de Costa Rica y América Latina recorrieron varias cooperativas nacionales con el fin de conocer su impacto en el desarrollo local. La actividad fue organizada por INFOCOOP, CONACOOOP, ONWARD y CPCA. Las cooperativas visitadas fueron: DOS PINOS, COOPESA R.L., COOPEAGRI R.L., COOPEAGROPAL R.L. y COOPEUVITA R.L.
- **Concierto Marcha Mundial por la Paz y la No violencia.** 13 de diciembre. Se apoyó el paso por Costa Rica de la Marcha Mundial por la Paz y la No Violencia promovida por la organización “Mundo sin guerras”. El INFOCOOP tuvo presencia de marca en un Megaconcierto realizado en la Plaza de las Garantías Sociales, cuya duración fue de 10 horas.
- **I Carrera Cooperativa y apoyo al atletismo pedestre.** Segundo semestre. En alianza con COOPENAE R.L. y COOPEMEX R.L. se apoyó a un colectivo de los 44 mejores atletas pedestres del país. Producto de este respaldo se tuvo presencia de marca en cerca de 40 competiciones y eventos públicos.

### Tarea 3:

Eventos programados: 4

Eventos efectivos ejecutados (\*): 4

**Porcentaje de avance (anual): 100%**



El evento “Mujer, ejemplo de trabajo” ya es una tradición.

(\* ) No se contabilizan los eventos que exceden el tope de la programación.

**4. Ejecutar un Plan de colocación de pauta publicitaria en prensa, radio y televisión sectorial, regional y nacional.**

<b>Pauta publicitaria: 17</b>		
<b>No. de pautas</b>	<b>Medio de Comunicación</b>	<b>Exposición(*)</b>
3	Periódico El Cooperador	3
3	La Nación	3
2	Diario Extra	2
2	Periódico Qué!	2
1	Monumental (Nuestra Voz)	38
1	Radio Gigante (Rompiendo El Silencio)	45
1	Periódico Enlace	1
1	Memoria de COOPEPOÁS R.L.	1
1	Repretel	34
1	Canal 7	31
1	Canal 13	24
<b>17</b>	<b>TOTAL</b>	<b>184</b>

(\*) Número de veces que el medio divulgó la pieza publicitaria

En enero se colaboró en la distribución del periódico El Cooperador y los procedimientos del Decreto Ejecutivo 34734-MTSS vía correo convencional. Por otra parte, se respaldó la distribución de la revista del 35 aniversario

Además se apoyó a los Procesos de Administración y Finanzas y Desarrollo Humano en la diagramación de SIETE pautas publicitarias.

<b>Comunicados y Artículos: 11 (Incluye remisión por fax o correo electrónico)</b>	
<b>Tema</b>	<b>Medio de comunicación</b>
1. La Agenda de los 8 puntos del sector cooperativo	Suplemento periódico Al Día
2. Disminución de tasas de interés del INFOCOOP	Prensa, radio y televisión
3. Discurso inaugural del la Semana del Cooperativismo (para Carlos Castro)	Actividad en Parrita
4. Premio a COOPRENA R.L.	Suplemento Surco (La República)
5. Desestimación de recurso de amparo contra el INFOCOOP	No registrado
6. Cooperativismo de autogestión y sector salud (para Carlos Castro)	No registrado
7. Las participaciones asociativas del INFOCOOP	Suplemento Surco (La República)
8. Proyecto de desarrollo local en la zona norte.	Canal 7, radio San Carlos, radio Santa Clara, radio Upala y Canal 14.
9. Dictamen sobre carga parafiscal para educación cooperativa.	Remisión a cooperativas vía fax.
10. Artículo sobre la fusión entre COOPENAE R.L. y COOPEMEX R.L.	Asamblea Ordinaria de COOPEMEX R.L.
11. Información sobre el INFOCOOP y el cooperativismo para suplemento.	Periódico AL DÍA

También se apoyó con la revisión y el aporte de textos informativos durante las denuncias transmitidas por Telenoticias en el mes de junio.

<p style="text-align: center;"><b>Tarea 4:</b></p> <p>Pautas programadas: 18 Pautas ejecutadas: 17 <b>Porcentaje de avance (anual): 94%</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>Pauta en La Nación, La Extra y El Cooperador durante la Semana Nacional del Cooperativismo</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5. Fortalecer la producción audiovisual a través de la realización de, al menos, un video cooperativo y la apertura de espacios de divulgación en la televisión nacional.

- Video de 4 minutos sobre la Feria de las Cooperativas en el Festival de las Artes.
- Guión y producción de 7 spots publicitarios (de 15 segundos cada uno) sobre el Censo Cooperativo y la Semana Nacional del Cooperativismo.
- Se grabó y editó la entrevista que el periodista Greivin Moya de Telenoticias le hizo al presidente del INFOCOOP, Freddy González. También se grabó un derecho de respuesta para Canal 7.
- Se elaboró un video motivacional para la CIAM, en el marco del Día de las madres.

<p><b>Tarea 5:</b></p> <p>Productos programados: 2 Productos efectivos ejecutados (*): 1 <b>Porcentaje anual: 50%</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(\* ) No se contabilizan los productos que exceden el tope de la programación.

Con respecto a la apertura de espacios de divulgación se avanzó con una propuesta de Convenio entre INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP R.L. y el SINART S.A. Sin embargo, por reservas del CONACOOOP en el texto final, la iniciativa no prosperó.

Al respecto también se exploraron opciones con CENECOOP R.L., DOS PINOS y COOPELESCA R.L. Su materialización quedará para el año 2010.

Por otra parte, para fortalecer la producción audiovisual del INFOCOOP se adquirió un televisor de 42 pulgadas, un proyector de alta definición con DVD incorporado y dos grabadoras periodísticas de mano.

## **6. Avanzar en la consolidación del sitio web institucional y en la remisión de correos informativos focalizados.**

Ya se logró la estabilización del sitio web institucional y, en esta primera fase, integra los contenidos más importantes para los efectos del INFOCOOP. El desafío es introducir más y mejor material informativo y didáctico. También está pendiente un remozamiento gráfico, que le confiera mayor atractivo visual. El mantenimiento del sitio web se torna lento por falta de recurso humano que le dedique tiempo. Lo anterior es más grave en lo que concierne a la INTRANET.

Con respecto al envío de correos masivos, esta acción se ha postergado por dos factores: 1. Dificultades para el uso de la herramienta tecnológica (factor conocido por el Proceso de Tecnologías de la Información) y 2. Falta de recurso humano para realizar la labor.

### **Tarea 6:**

Productos programados: 2  
Productos efectivos ejecutados (\*): 1  
**Porcentaje anual: 50%**

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos internos positivos**

El Proceso de Comunicación se ha fortalecido y el tema ha logrado posicionarse como un factor estratégico para el INFOCOOP y el sector cooperativo. Ello se refleja en la cantidad y calidad de los proyectos ejecutados y en la mayor asignación presupuestaria.

### **b. Aspectos internos negativos**

Los más importantes se refieren a la falta de recurso humano para cubrir la alta demanda existente, así como los serios inconvenientes en materia de nuevas tecnologías de la Información (TICs). El primer aspecto genera limitaciones para medir el impacto de los productos generados.

### **c. Aspectos externos positivos**

Sin duda alguna el mayor avance es la articulación lograda con diversos organismos cooperativos como CONACOOOP y CENECOOP R.L. Se han generado mayores espacios de coordinación y de ejecución conjunta de proyectos.

### **d. Aspectos externos negativos**

El año 2009 estuvo signado por la alta exposición mediática, en gran medida negativa para el INFOCOOP y el sector cooperativo, mediante sendos reportajes de los principales medios de comunicación del país: La Nación y Canal 7. Este factor obligó al área a focalizar muchos de sus esfuerzos en atender la crisis.

## Macroproceso Desarrollo Integral Cooperativo

**Meta 1.6.:** Dar Seguimiento a las condiciones posteriores en 50 cooperativas financiadas.

Al 31 de diciembre del 2009 se logro dar seguimiento a 80 cooperativas lo que representa un 160% meta anual para una valoración de META SOBRE CUMPLIDA.

Cabe destacar que esta labor se realiza en forma constante, debido a que las fechas de vencimiento y el monitoreo de las pólizas y otros documentos de carácter legal deben ser verificados durante todo el año.

En el proceso de verificación del cumplimiento de condiciones previas y posteriores, se le dio **seguimiento a 80 cooperativas** de un total de 142 cooperativas financiadas, lo que significa una cobertura del 56% del total de cooperativas financiadas.

**Meta 1.7.:** Dar seguimientos a cinco contratos de Participación Asociativa.

Al 31 de diciembre del 2009 se logro dar seguimiento a los 5 proyectos con Participación Asociativa lo que representa un 100% meta anual para una valoración de META CUMPLIDA.

En cuanto a los aspectos de monitoreo de las participaciones destacan los siguientes:

- 1.Solicitudes y actualización de las estructuras de control.
- 2.Se elaboró las guías para la elaboración de informes a COOPROSANVITO RL, COOCAFÉ RL, COOPRENA RL, AGRIATIRRO RL y la CATALINA RL.
- 3.Elaboración de informes de valoración del representante técnico en San Vito
- 4.Elaboración de la matriz de nombramientos y seguimiento para la estructura de control.
- 5.Valoración técnica de la aplicación de pérdidas de Cooprena RL (referencia MDIC 108-2009).
- 6.Remisión de los informes técnicos de COOCAFÉ RL y COOPROSANVITO RL.
- 7.Propuesta de la creación de la unidad de proyectos sociales- MDIC 122.
- 8.Estudio y atención del documento relacionado con la aplicación de pérdidas en LA CATALINA RL.

**Meta 1.8.:** Realizar cinco estudios técnicos para el otorgamiento de fondos programa de mejoramiento administrativo.

Al cierre del periodo 2009 se logro otorgar fondos del Programa de Mejoramiento Administrativo a 2 cooperativas lo que representa un 67% meta anual para una valoración de “META NO CUMPLIDA”

Según datos del Macroproceso Desarrollo Intergal Cooperativo, el en POI 2009, la programación inicial para el otorgamiento de los créditos era apoyar a 5 cooperativas asignando 2.5 millones a cada una de ellas mediante el siguiente detalle: Unimujeres R.L. € 2.5 millones, Coopemupro R.L. € 2.5 millones, Fedejoven R.L. € 2.5 millones, Coopesalud R.L. € 2.5 millones, Coooid R.L. € 2.5 millones, Fecoopa R.L. € 2.5 millones. Sin embargo por acuerdo de la Junta Directiva del INFOOOP y dada la necesidad de las cooperativas en asignar más recursos, se acordó modificar los montos quedando dicha asignación de la siguiente manera: Coopemupro R.L. € 5 millones, Fedejoven R.L. € 5 millones y Fecoopa R.L. € 5 millones

**Meta 1.9.:** Auditar el cumplimiento de Fondos del Programa de mejoramiento administrativo año 2008.

Al cierre del periodo 2009 se logró auditar las 5 cooperativas beneficiadas con los Fondos del Programa de mejoramiento administrativo del año 2008 para un cumplimiento del 100% y una valoración de META CUMPLIDA, mediante el siguiente detalle:

FEDEJOVEN, R.L.	€ 9 millones
COOPECERROAZUL, R.L.	€ 5 millones
COOPESARAPIQUI, R.L.	€ 5 millones
COOPESANTAELENA, R.L.	€ 5 millones
COOCAFE, R.L.	€ 8 millones

**TOTAL** **€32 millones**

**Meta 1.10.:** Reforma a la reglamentación y procedimientos de las Participaciones Asociativas.

Al cierre del periodo 2009 se logró ajustar la reglamentación y fortalecer los procedimientos de seguimiento y control de las Participaciones Asociativas para un cumplimiento del 100% según lo programado y una valoración de META CUMPLIDA.

A continuación se detallan las acciones realizadas de ajuste y mejoramiento:

- a. Confección de reglamentos para el monitoreo y seguimiento para las Participaciones Asociativas, referencia MDIC 042 y MDIC 287.
- b. Construcción del Reglamento y procedimiento de monitoreo y seguimiento estructura de control
- c. Procedimiento de monitoreo de la estructura de control de las participaciones
- d. Se elaboró el Procedimiento de cobro
- e. Se elaboró propuesta de creación de una unidad estratégica de proyectos y balance social.
- f. Se elaboró una guía estándar para la elaboración de informes de los representantes técnicos Institucionales.
- g. Se continúa el mejoramiento y seguimiento respectivo a los nombramientos de los miembros de la estructura de control de las participaciones asociativas.

Es importante mencionar que durante todo el año se continuó con el mejoramiento y fortalecimiento de la reglamentación respectiva.

**Meta 1.11.:** Desarrollo de un Modelo de Atención Cooperativo para el INFOCOOP.

Al cierre del periodo 2009, no se logro desarrollar el modelo propuesto dando como resultado un cumplimiento del 0% y una valoración de META NO CUMPLIDA.

Es importante aclarar que durante el primer semestre del 2009 se habían iniciado los esfuerzos en elaborar un primer borrador sobre la propuesta en curso pero esta no se pudo consolidar.

Ahora bien, según datos suministrados por la coordinación del Macroproceso de Desarrollo Integral Cooperativo, es indispensable esperar los resultados de la Modernización Institucional y poder ajustar los componentes humanos y técnicos en función de las necesidades de las cooperativas y por ende consolidar un modelo de atención integral que permita fortalecer la gestión en las cooperativas. Finalmente, se recomendó a las altas gerarquías en reprogramar esta meta para el periodo 2010.

**Meta 1.12.:** Reformas a los procesos de supervisión y Comisión de Crédito.

Al cierre del periodo 2009, no se logro reformar los procesos de supervisión y comisión de crédito dando como resultado un cumplimiento del 0% y una valoración de META NO CUMPLIDA.

Dentro de los aspectos negativos de la no consecución de la meta sobresalen: 1- necesidad de consolidar un equipo de trabajo que involucre tanto a la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y los funcionarios pertenecientes a la comisión y con la orientación del Proceso de Asesoría Legal.

Otro de los aspectos se refleja en la falta de personal y recarga en las acciones encomendadas a los funcionarios. Finalmente, se recomendó a las altas gerarquías en reprogramar esta meta para el periodo 2010.

**Meta 1.13.:** Facilitar la adopción de modelos de gestión de calidad en cooperativas.

Al cierre del periodo 2009, no se logro reformar los procesos de supervisión y comisión de crédito dando como resultado un cumplimiento del 0% y una valoración de META NO CUMPLIDA.

Esta actividad estaba planteada para dar inicio en el segundo semestre según cronografía, lo cual no fue posible, debido a factores internos del Macroproceso DIC, como la falta de personal y recarga en las acciones encomendadas a los funcionarios. Por los que se recomendó a las altas gerarquías en reprogramar esta meta para el periodo 2010.

## **Macroproceso Gestión y Seguimiento**

**Meta 1.14.:** Atender 450 requerimientos varios de los organismos cooperativos.

Al cierre del periodo 2009, atender 524 requerimientos dando como resultado un cumplimiento del 117% y para una valoración de META CUMPLIDA.

Esta meta fué atendida mediante 10 Auditorias, 15 Denuncias, 200 Estados Financieros revisados, 200 Consultas escritas, 15 Asistencia a Asambleas, 6 Apoyos a Macroprocesos, 4 Estudios Diversos, Revisión de la Guía de Auditoria y Regularizar el archivo de expedientes de organismos cooperativos.

Esta meta agrupa diferentes actividades programadas, el siguiente cuadro muestra los datos de lo programado y ejecutado para el periodo 2009.

ACTIVIDADES	PROGRAMADO	EJECUTADO al 100%
Atender 450 requerimientos mediante:		
Auditorias	10	4
Atención Denuncias	15	19
Revisión Estados Financieros	200	268
Consultas por Escrito	200	201
Asistencia a Asambleas	15	21
Apoyo Otros Macroprocesos	6	5
Estudios diversos	4	6
<b>TOTALES</b>	<b>450</b>	<b>524</b>
<b>EJECUCION ANUAL</b>	<b>(450/524)</b>	<b>117%</b>
Revisar y actualizar Guía de Auditorias	100%	50%
Regularizar Archivo de expedientes.	100%	75%

A pesar de que se programaron 10 Auditorias, solamente fue posible concluir 4, el resto por su grado de avance se reprogramó continuarlas el periodo siguiente, la razón por la cual no se concluyeron en su totalidad las programadas para este periodo obedece a que los Auditores debieron apoyar y atender otras prioridades tales como:

- a-) Atención de acuerdo de la Junta Directiva sobre Corrección Monetaria, Artículo 80 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Circular del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
- b-) Caso Metrocoop R.L, y Coopenapo R.L.
- c-) Elaboración y llenado de Matices del Proceso de modernización.
- d-) Participación y apoyo a otros Macroprocesos

En cuanto a la revisión y actualización de la Guía de Auditorias, se tiene un avance aproximado del 50%, por lo que debe continuarse en el próximo año.

La regularización del archivo de expedientes de organismos cooperativos, el cual se realiza mediante contratación externa, se considera con un avance del 75%. Es importante informar que a pesar de las distintas gestiones hechas, INFOCOOP no dispone de espacios físicos requeridos para el adecuado mantenimiento de archivo de la documentación de los organismos cooperativos, lo cual afectó el avance deseado.

Accesoriamente, se atendieron en oficina a 150 cooperativistas en temas relacionados con las actividades de este Meta, además de consultas telefónicas, que en promedio se estiman en 20 diarias.

**Meta 1.15.:** Mantener actualizada la Base de Datos Cooperativa y legalizar los libros legales presentados por los organismos cooperativos.

La Base de Datos se encuentra actualizada y legalizados todos los libros legales presentados por los organismos cooperativos para un cumplimiento del 100% y una valoración de META CUMPLIDA

**Meta 1.16 .:** Elaborar y tramitar 100 Estudios de Disolución y dar seguimiento a las Demandas de Disolución de órganos cooperativos presentados en Juzgados de Trabajo.

Al cierre del periodo 2009, se gestionaron 46 estudios para un porcentaje del 46%, dando una valoración final de META NO CUMPLIDA.

Para el cumplimiento de esta Meta se estableció como apoyo la contratación externa de un profesional, interpretando que la Contraloría General de la República aprobó presupuesto para tales efectos. No obstante, tanto el Proceso de Asesoría Jurídica, como la Auditoría Interna, mediante oficios PAJ303-2009, A.I.#254-09 respectivamente, indican que realizar Estudios Técnicos para recomendar la Disolución de un Organismo Cooperativo o en su defecto propiciar su reactivación, es una labor “Ordinaria”, por lo que en caso de continuar con la contratación externa, debe necesariamente solicitarse la respectiva autorización por parte del ente Contralor.

En tal sentido y dado que INFOCOOP se encuentra en un proceso de modernización, la creación de plazas para poder cumplir con su mandato legal es fundamental, tratándose de una labor ordinaria, por lo que se ha considerado la creación de plazas para dicha labor.

Dado lo anterior, se hizo un esfuerzo a lo interno del Macroproceso y se tramitaron un total de 16 Estudios Técnicos, mediante los cuales se recomendó a la Dirección Ejecutiva tramitar la Disolución de esos organismos cooperativos.

Al cierre de este periodo, el Asesor Técnico Legal informa sobre el seguimiento de 46 Demandas de Disolución de Organismos Cooperativos presentados en los diferentes Juzgados de Trabajo del país.

**Meta 1.17 .:** Liquidar al menos 75 organismos cooperativos disueltos.

Al cierre del periodo 2009, se liquidaron un total de 40 organismos cooperativos 53%, dando una valoración final de META NO CUMPLIDA.

La liquidación de organismos cooperativos se ejecuta a través de la contratación externa (Servicios Jurídicos y Servicios en Ciencias Económicas), al cierre de periodo se liquidaron un total de 40 organismos cooperativos, queda por realizar las respectivas publicaciones. Es importante informar que a la fecha se tiene en proceso de Liquidación un total de 93 organismos, con distinto grado de avance en cada caso, de la finalización exacta de estos procesos no se tiene fecha cierta, algunos procesos dependen de resoluciones judiciales, por lo que generalmente tardan mas de un periodo anual.

**Meta 1.18 .:** Facilitar a los órganos sociales de las cooperativas la normativa legal y jurisprudencia administrativa vigentes, mediante una herramienta digital para el mejor cumplimiento de sus funciones.

Al cierre del periodo 2009, esta meta presentó un cumplimiento del 100%, dando como valoración final de META CUMPLIDA.

Se ha facilitado la Jurisprudencia Legal al CENECOOP R.L., como parte de la actualización en la capacitación que este organismo realiza para el movimiento cooperativo. Se consideró además la posibilidad de disponer de dicha herramienta mediante la página digital de INFOCOOP.

**Meta 1.19 .:** Gestionar reformas a la Ley de Asociaciones Cooperativas (Artículos 9 y 42)

Al cierre del periodo 2009, no fue posible gestionar las reformas a la Ley de Asociaciones Cooperativas para un porcentaje del 0%, dando una valoración final de META NO CUMPLIDA

Dentro de las justificaciones presentadas por el Macroproceso de Gestión y Seguimiento se señala que a pesar de que se analizó y valoró la posibilidad de presentar a las instancias superiores dichas reformas, dado que la Ley de Asociaciones Cooperativas contiene otros artículos que requieren reformarse, se concluyó que lo mas recomendable es pensar en una reforma mas integral a dicha ley y no solamente dichos artículos, por lo que no se realizó el tramite respectivo, destinando los recursos a otras acciones del Macroproceso.

## Proceso Operaciones

**Meta 1.20:** Recursos financieros canalizados a los organismos cooperativos en condiciones y proporciones adecuadas para el desarrollo y fortalecimiento de sus actividades mediante una administración eficiente del presupuesto anual de colocaciones (no se incluye los Fondos del FNA)

Para el periodo de análisis respectivo, fué posible la colocación del 99.15% de los recursos, dando como resultado una valoración final de META CUMPLIDA.

Seguidamente se realizan las siguientes acotaciones:

- El presupuesto de colocaciones (considerando los fondos del Fondo Nacional de Autogestión) es de ¢ 14.517 millones, al 31 de diciembre del 2009 se ha colocado la suma de ¢ 14.393,6 millones que representa el 99,15%.
- A pesar de que el ingreso por concepto de la transferencia del 10% de las utilidades del Sistema Bancario Estatal se efectuó en mayo del 2009, fue posible colocar la totalidad de los recursos programados, pero no se atendieron la totalidad de las solicitudes de crédito, ya que la demanda fue superior a los recursos disponibles, lo cual implicó definir con mucho cuidado los beneficiarios.
- Es importante resaltar que con los recursos colocados se ha logrado beneficiar en forma directa a 98.764 personas y indirectamente a 745.468 personas.

**Meta 1.21:** Participación en equipos institucionales para el fortalecimiento de proyectos cooperativos.

Al cierre del periodo 2009, se desarrollaron todas las acciones necesarias de coordinación con otros entes e instituciones del Estado costarricense para un porcentaje del 100%, dando una valoración de META CUMPLIDA

Se ha colaborado en un 100% con la coordinación de las otras áreas técnicas del INFOCOOP y de otras instituciones tales como la Universidad de Costa Rica, CNP, MAG, en la atención de diferentes proyectos cooperativos que han requerido asistencia técnica especializada, logrando en algunos casos el respectivo financiamiento con el INFOCOOP y en otros casos que se encuentran en trámite.

**Meta 1.22:** Apoyo a la administración en el proceso de apalancamiento y búsqueda de recursos financieros para el INFOCOOP

Para el 2009 se realizaron las acciones planteadas por la unidad, para un cumplimiento del 100% y una valoración de META CUMPLIDA.

Se recibió el S.F.-405-2009 en el cual comunican el acuerdo tomado por el Comité Especial del FINADE la sesión No 15-2009, donde aprobaron la solicitud el INFOCOOP como operador financiero acreditado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo mediante acuerdo al AG 113-07-2009 ante el FINADE, de una línea de crédito revolutiva de banca de segundo piso por un monto total de ₡3.200.00 millones.

Dentro de las condiciones se deben presentar las autorizaciones de los entes gubernamentales (BCCR, Ministerio de Planificación y Autoridad Presupuestaria), a solicitar y disponer de recursos por parte de los bancos y otras entidades financieras, para lo cual la Dirección Ejecutiva procedió en el mes de octubre a solicitar los permisos respectivos. Por otra parte se remitió oficio PO-1947-2009 sobre algunas inquietudes del acuerdo antes citado, a saber:

- Que se varíe la misma para que la forma de pago sea de acuerdo que la capacidad del proyecto a financiar.
- Que la garantía a aportar sea previo al desembolso y no previa a la formalización del contrato de crédito, lo anterior en virtud de que debemos de realizar los estudios necesarios para determinar si un Organismo Cooperativo es sujeto de crédito o no y el tipo de garantía que pueda otorgar.
- Que se elimine la posibilidad de que el INFOCOOP no pueda usar los fondos otorgados como banca de segundo piso.

Se tuvo reunión con personeros del BNCR, en la cual se manifestó el interés de la Institución en buscar recursos adicionales para recolocar en el sector cooperativo, se conversó sobre la posibilidad de inscribirse en SUGEVAL ya sea para realizar una emisión de certificados de inversión o una titularización de la cartera, sin embargo, para este último caso no se le ve viabilidad. Asimismo se han efectuado contactos con diferentes empresas que ofrecen la posibilidad de suscribirse en la SUGEVAL para realizar una emisión de títulos valores hasta por un monto de \$100 millones, la cual se llevaría en forma fraccionada y de acuerdo a las necesidades del INFOCOOP.

De igual manera se han mantenido contactos y remitido información al BCIE, BID, así como con Puestos de Bolsa nacionales.

**Meta 1.23:** Gestión eficiente de la cartera crediticia

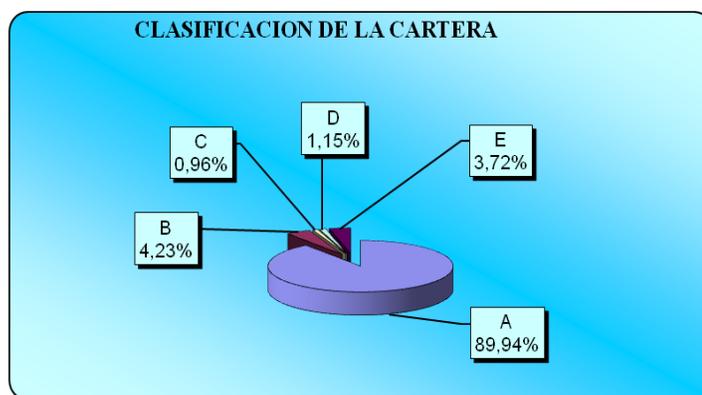
Para el 2009 se considera que la gestión realizada se encuentra dentro del rango de aceptabilidad, para un cumplimiento del 100% y una valoración de META CUMPLIDA.

Se ha procurado mantener una gestión eficiente de la cartera y lograr niveles de morosidad aceptables, por lo que es importante aclarar que la programación de esta meta se realizó en el

año 2006 en esa oportunidad la morosidad (sin considerar cobro judicial) a diciembre del 2006 presentaba un indicador del 17,2%, posteriormente con la aplicación de diferentes estrategias se logró disminuir dicho indicador al 8,4% a diciembre del 2007 y a un 6,5% a diciembre 2008

A consecuencia de la crisis mundial que inició en el 2008, que impacto negativamente en la economía costarricense, provocó que varias cooperativas disminuyeran sus ingresos y consecuentemente su capacidad de atender sus deudas con el INFOCOOP. Aspecto que ha incidido significativamente en los indicadores de morosidad; al igual que todo el Sistema Financiero Nacional, situación que provocó una morosidad total de 9.47% al 31 de diciembre del 2009. En la actualidad se realizan los estudios financieros correspondientes tendientes a mejorar la situación de morosidad que presentan algunas cooperativas con la Institución, tales como arreglos de pago y adecuaciones. Seguidamente se presenta la clasificación por categoría de la cartera de crédito al 31 de diciembre del 2009:

**GRAFICO #20**



**Fuente:** Proceso de Operaciones

**Meta 1.24:** Cobertura suficiente de garantías que respalden el saldo de las operaciones crediticias.

Para el periodo 2009, se cuenta con un respaldo de más del 100% de los saldos de cartera, para una valoración de META CUMPLIDA.

Seguidamente se enuncian las principales gestiones que han permitido lograr lo siguiente:

- Actualización de la base de datos del módulo de garantías
- Registrar las pólizas de seguros de las garantías la poseen, a fin salvaguardar los recursos colocados.
- Llevar un control estricto de los fideicomisos de garantías que actualmente posee la Institución con varias cooperativas que mantienen créditos con el INFOCOOP
- Estricto seguimiento a vencimientos de documentos de garantía
- Atención ágil y oportuna a las sustituciones y liberaciones de garantías solicitadas por las cooperativas.
- Se mantiene un monto de seguridades en garantía que cubre más del 100% del saldo de la cartera total que mantiene la Institución al 31-12-2009.

**Meta 1.25:** Actividades que se requieren para mantener una base de datos confiable de la cartera crediticia.

Esta actividad presentó al cierre del 2009 un porcentaje del 100% de las atenciones a la base de datos para una calificación de META CUMPLIDA.

Constantemente se revisa el funcionamiento de los diferentes submódulos del módulo de crédito (cartera, garantías, formalización, solicitudes y reportes) que mantiene el Sistema Integrado de información Financiera y se solicitan los requerimientos respectivos al Proceso de Tecnologías de Información, a fin de mantener un módulo de crédito que genere información confiable y oportuna, que permita la toma de decisiones y facilitar la rendición de cuentas.

## 5.6. Programa Administrativo (Apoyo)

A continuación se presentan metas de la cronografía interna del INFOCOOP no contempladas en la matriz MRP, por tratarse de acciones ordinarias que no se vinculan con la Programación Estratégica a Nivel de Programa (PEP) del programa administrativo.

## Proceso Administración y Finanzas

El Proceso Administración y Finanzas, por su naturaleza dentro de la estructura programática de la Institución debe atender las tareas incluidas dentro del 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. El mismo artículo 11 constitucional 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 funcionarios de la Institución y tres que son contratadas externamente mediante concursos que siguen la línea de la Contratación Administrativa.

Las áreas atendidas con funcionarios de la Institución son las siguientes:

1. Proveeduría
2. Tesorería
3. Contabilidad
4. Archivo Institucional

Los servicios contratados externamente, corresponden a los siguientes:

1. Vigilancia
2. Servicios de aseo y atención de la central telefónica
3. Mantenimiento general básico de edificaciones

Se debe recordar que el Proceso Administración y Finanzas no contempla metas en la Matriz de Resultados por Programas (MRP), debido a que su acción está orientada al apoyo de los objetivos estratégicos de los Programas Cooperativo y Administrativo, por medio de la atención de diversos asuntos que luego de detallarán en la evaluación de cumplimiento de metas.

En congruencia con las manifestaciones anteriores, se procede a presentar un Resumen Ejecutivo, con sujeción al formato definido por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP). De previo, se mencionan las metas del Proceso Administración y Finanzas derivadas de los Procesos de Apoyo a cargo del Programa Administrativo.

**Meta 2.1.:** Apoyar al control interno institucional de manera que la información que se procesa en el área responda en todo momento a los requerimientos estratégicos contenidos en los objetivos que ligan la acción al PND, cuyos contenidos se refieren a la generación de empleos de calidad y al fomento, la capacitación, la asistencia técnica y el monitoreo cooperativo, dentro de una política bien definida de comunicación, todo ello para mejorar el desempeño cooperativista en el país.

Tareas para cumplir con la meta:

1. Conciliación de superávit presupuestario con el contenido disponible de recursos.
2. Inventarios selectivos periódicos y programados de activos fijos institucionales, formularios de cheques y otras variables que requieran atención especial, que permitan un control estricto de su utilización.
3. Conciliación mensual de mayores auxiliares de uso frecuente, a saber: Disponibilidades, Cartera de Crédito, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
4. Dictamen de Auditores Externos de Estados Financieros con opinión limpia.
5. Registro contable continuo y obtención de reportes estructurados dentro de los plazos establecidos por la norma.
6. Preparación de reportes especiales de conformidad con los requerimientos sustantivos de las diferentes instancias del INFOCOOP y de organismos externos.
7. Estudios financieros y económicos no estructurados que se precisen valiosos para la toma de decisiones en todos los niveles.
8. Adquisición de materiales y equipos necesarios para una correcta gestión institucional. Destacan suministros de oficina, equipo para comedor, mantenimiento de oficinas y equipos, servicios públicos, seguros, información, transporte, viáticos, combustibles, etc.

Evaluación de los indicadores de resultados				
Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
100% de informes presentados oportunamente.	1. La exigencia establecida en las normas. 2. Adecuado manejo técnico de los funcionarios encargados. 3. Desarrollo de actividades de capacitación que están contribuyendo a establecer una mejor realidad de las tareas a ejecutar, su control y rendición de cuentas.	1. Escasez de personal, genera sobrecargas de trabajo y aumento en la probabilidad de errores. 2. Sistema institucional de información presenta, en ocasiones, deficiencias de operación.	1. Disposición total de funcionarios de los organismos rectores de atender consultas y asesorar en el trámite adecuado.	No hay.

1. Las diferentes tareas se completaron en forma razonablemente satisfactoria, aspecto que fue posible por el progreso técnico y humano en la ejecución del trabajo y por la necesidad de completar los informes para fines de cierre económico. También contribuye con estos propósitos la obligación de presentar información contable y financiera que soporte un examen de los auditores externos para fines de una opinión limpia.

El gran anhelo es alcanzar un desempeño estandarizado en la realización de todas las tareas de control interno requeridas para cumplir con la meta propuesta.

2. Con los esfuerzos que están realizando las Autoridades Superiores del INFOCOOP, en procura de consolidar equipos de trabajo efectivos y eficientes y con el establecimiento de una estructura administrativa a partir de los resultados que ofrezca el proceso de modernización en trámite actual, los resultados presentarán una mejora continua en beneficio de la consecución de los objetivos sustantivos del Instituto.

Indicador	Aspectos internos	Aspectos externos		
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativo
100% de conciliaciones de partidas contables en los plazos definidos.	<p>1. Las conciliaciones de cuentas corrientes bancarias y cartera de crédito, se realiza mensualmente.</p> <p>2. Asignación de responsabilidades para atender conciliaciones de cuentas corrientes y cartera de crédito, favorece el cabal cumplimiento de las tareas.</p> <p>3. Significativo avance en la conciliación de auxiliares contables que mostraban diferencias con sus cuentas de control. Estos auxiliares corresponden a Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar y Bienes de Uso.</p> <p>4. Significativa mejoría en el apoyo que brindan los sistemas de información.</p>	No hay	No hay.	No hay.

Observaciones:

1. El tema de las diferencias no conciliadas en Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar y Bienes en Uso, ha sido expuesto en varias ocasiones por la Auditoría Externa en sus Cartas de Gerencia. Como se ha indicado, el origen de la deficiencia se dio a partir de la puesta en marcha del actual sistema de información institucional que, según el criterio de la Contabilidad, presentaba algunas deficiencias operativas que no habían sido corregidas.

**3.** La Dirección Ejecutiva precisó la urgente necesidad de corregir las fallas técnicas del sistema de información, aspecto que el Proceso Tecnologías de Información concluyó de manera satisfactoria. Al terminar el año se completó la reconstrucción de los movimientos de los últimos años, se probó el funcionamiento del sistema y se conciliaron los movimientos de los auxiliares con sus cuentas de control.

Seguidamente se muestra una tabla con el indicador y los aspectos positivos y negativos que inciden en la consecución de la meta:

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
100% de información de procesos de contratación administrativa, verificados con los solicitantes.	<p>1. Compromiso adquirido por la Proveduría de ofrecer un servicio oportuno y eficaz a las solicitudes de contratación administrativa.</p> <p>2. Apoyo oportuno y decisivo de la Dirección Ejecutiva para dotar de recursos adicionales a la Proveduría.</p> <p>3. Colaboración especial de las dependencias solicitantes para presentar la información completa y en el orden adecuado.</p> <p>4. Colaboración oportuna y efectiva del Proceso Asesoría Jurídica para la valoración técnica de carteles de contratación administrativa, refrendo de contratos y para atender consultas relacionadas con la materia.</p>	1. No se ha logrado conformar la Unidad de Proveduría, que cuente con los recursos humanos y técnicos necesarios para atender esta importante función.	1. Diversas empresas ofrecen capacitación constante de buena calidad en el tema de la contratación administrativa.	No hay.

Observaciones:

Al concluir el año 2009, la Proveduría atendió en forma adecuada las solicitudes de contratación administrativa que le han sido presentadas. El indicador muestra un 100% de cumplimiento.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Usuarios de los informes atendidos en sus requerimientos estructurados y especiales dentro de un orden planificado de demanda de información.	<p>1. Atención total y oportuna de informes estructurados. Destacan estados financieros, informes presupuestarios, reporte de información a la Contraloría General de la República, Ministerio de Trabajo, Banco de Costa Rica, etc.</p> <p>2. Informes no estructurados o especiales se han atendido oportunamente conforme se recibe el requerimiento.</p>	1. Por las limitaciones impuestas por la escasez de personal, algunos reportes especiales y complejos, cuya construcción distrae mucho tiempo, son atendidos directamente por el Coordinador del Proceso, lo que le limita su tiempo laboral para atender asuntos de mayor proyección estratégica.	1. Información abundante en Internet y otros medios masivos de comunicación, que es utilizada como material de consulta y de apoyo en los reportes.	

Observaciones:

1. El Proceso Administración y Finanzas atendió todas las solicitudes de información especial remitidas por la Dirección Ejecutiva o por la Junta Directiva. Como un producto del proceso de modernización, se espera contar con un mayor apoyo profesional para el desarrollo de diferentes propuestas de mejora en la información, todo ello con una visión estratégica.

Este es un tema muy relevante de cara a conformar una unidad generadora de información que coadyuve con el cumplimiento de los grandes objetivos institucionales, elemento que forma parte de un adecuado sistema de control interno administrativo.

**Meta 2.2.:** Cubrir en forma oportuna las necesidades de los clientes internos y externos, por medio de la dotación de bienes y servicios oportunos y el debido mantenimiento de los bienes institucionales.

Tareas a cumplir

1. Mientras no entre en funcionamiento la reestructuración administrativa, mantener el apoyo de especialistas en contratación administrativa para la Unidad de Proveeduría.
2. Adquisición de cuatro vehículos para actualizar la flotilla en armonía con el ambiente y los requerimientos del INFOCOOP. Se incluye la sustitución del pick up y tres unidades 4X4 todo terreno, para soporte de funcionarios.
3. Continuar con procesos de venta de bienes adjudicados, bienes recibidos en dación de pago y otros.
4. Contratar instalaciones para ubicar nuevos funcionarios y nuevos equipos que se requerirán como consecuencia de los resultados que ofrezca la reestructuración administrativa. Estudios preliminares mencionan un crecimiento de 30 funcionarios. Se incluye la contratación de una empresa especializada que realice un diagnóstico de la problemática que enfrenta el archivo institucional, de manera que se genere una solución permanente.
5. Iniciar estudios preliminares para la construcción de un nuevo edificio para responder al crecimiento del INFOCOOP.
6. a) Colocación de nueva escalera de emergencia en el EDICOOP y tareas generales de inversión para el mejoramiento del Edificio. Para cumplir con disposiciones de la Ley N° 7600, dotar al Edificio Central de un ascensor. B) Mantenimiento de portones, mantenimiento general y pintura externa del Edificio Central. C) Cambio de cerámica (piso) para el primer piso y gradas principales y de salida de emergencia, instalación de un sistema de detección de incendios y otros del Edificio Central. D) Compra de central telefónica de última tecnología internet protocol (IP) para 40 troncales y con 120 extensiones.
7. Seguridad institucional. Para mejorar la seguridad de funcionarios, visitantes, vehículos, etc. que se ubican en el Edificio Central, se eliminará el acceso por la puerta este, se correrá la casetilla de seguridad del costado norte aproximadamente 5 metros hacia el interior (sur), de manera que libere un área para parqueo de visitantes, tales como proveedores y cobradores, que quedaría fuera de las instalaciones. Se proyecta instalar un arco de seguridad que detecte metales y una aguja para regular el paso de vehículos de funcionarios, directores y visitantes autorizados para ingresar con vehículo.
8. Mejorar y acondicionar el área física del edificio principal donde se ubica actualmente Coopejournal, R.L.

Evaluación de los indicadores de resultados				
Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
90% de solicitudes de contratación atendidas dentro de los criterios definidos.	<p>1. Muy buena disposición de la Proveedora para atender oportunamente los requerimientos.</p> <p>2. Apoyo de especialistas en la labor de Proveeduría.</p> <p>3. Colaboración de las diferentes instancias del INFOCOOP en el proceso de contratación administrativa.</p>	<p>1. Pese a que se contó con el apoyo profesional contratado externamente, se confronta la limitación de una Proveeduría carente de una estructura que le dé el soporte requerido para atender la importante cantidad de solicitudes de contratación administrativa que se tramitan.</p>	<p>1. Colaboración de especialistas de diversas empresas, que han ayudado con la asesoría técnica sin costo alguno y sin compromisos para el INFOCOOP.</p>	No hay.

Observaciones:

Todos los requerimientos hechos a la Proveeduría se atendieron en forma debida.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
80% como mínimo de usuarios atendidos dentro de los plazos que se defina en cada tema o asunto.	<p>1. Se ha ejecutado una muy buena labor en todas las áreas del Proceso, lo que ha permitido una atención adecuada de los asuntos.</p>	<p>1. Limitaciones de personal para dar un mejor servicio.</p>	<p>1. Capacitación ofrecida por diversas instituciones, preparan mejor al funcionario para ejecutar su trabajo.</p>	No hay.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
50% de avance en la construcción de un nuevo edificio.	<p>1. Existe una propuesta de nuevo edificio presentada a finales del año 2008.</p> <p>2. Se realizó una contratación administrativa de una consultoría en ingeniería, para realizar los estudios preliminares para la construcción de un edificio para el INFOCOOP.</p>	<p>1. Al finalizar el año aún no se cuenta con el informe de la consultoría. Se espera para el primer bimestre de 2010.</p>	<p>1. Abundante información y ejemplos de construcciones similares a la que requiere el INFOCOOP, de las cuales se puede extraer enseñanzas.</p> <p>2. Tecnología avanzada en materia de construcciones que sean amigables con el ambiente y con la comodidad de los usuarios.</p>	No hay.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
100% de funcionarios instalados en condiciones mínimas de funcionamiento laboral.	<p>1. A pesar de las limitaciones de espacio que confronta la Institución, los funcionarios cuentan con un respaldo tecnológico adecuado para realizar su trabajo.</p> <p>2. Flotilla vehicular renovada para seguridad y comodidad de funcionarios en sus desplazamientos.</p>	<p>1. Limitaciones de espacio físico para comodidad personal.</p> <p>2. Limitaciones para manejo de archivos de las diferentes dependencias, lo que ha ocasionado que la documentación se localice en forma dispersa, entre el Edificio Central, Fedecrédito y Edicoop.</p>	No hay.	No hay.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Usuarios del Edicoop y del Edificio Central, atendidos de conformidad con la norma de seguridad.	<p>1. Evaluación de los edificios hecha por profesionales, indican que su construcción es segura y que no fue afectada estructuralmente por el terremoto del mes de enero de 2009.</p>	<p>1. Falta de señalización para salidas de emergencia.</p> <p>2. Falta de definición de protocolos de seguridad para casos de emergencias.</p>	<p>1. Organismos especializados en materia de seguridad dispuestos a asesorar en esta materia.</p>	No hay.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Conservación de Edificios del INFOCOOP por correcta aplicación de mantenimiento preventivo y correctivo.	<p>1. Adecuado apoyo en mantenimiento de parte de la empresa INTESA.</p> <p>2. Contrataciones ejecutadas brindaron el adecuado mantenimiento a los edificios.</p> <p>3. Contratación de una empresa cooperativa para realizar las obras de adiciones y mejoras a los Edificios.</p>	<p>1. Pese a que se completaron las contrataciones administrativas para las mejoras de los Edificios, al finalizar el año los trabajos apenas se iniciaban. Se completarán en el primer trimestre de 2010.</p>	No hay.	No hay.

Observaciones:

1. En materia de servicios de proveeduría el año concluyó con un saldo favorable en lo relativo al proceso y a los productos finales, si se contrasta con el stress propiciado por esta operación en años anteriores, cuando los usuarios presionaban fuertemente, incluso hasta llegar al nivel de la angustia, por lo lento y tardío de los trámites.

Es un hecho claro que las dificultades que otrora presentó esta área de trabajo, fue en gran medida el resultado directo de la condición de su estructura administrativa, insuficiente para el volumen de transacciones que allí se tramitan.

Con el apoyo de la Dirección Ejecutiva se ha podido apoyar a la Unidad con recursos internos y externos que permitieron mejorar sustancialmente el servicio brindado. Se mantiene la expectativa de lo que producirá el proceso de modernización en lo relativo a dotar a la Proveduría del recurso humano y material necesarios para su adecuado funcionamiento.

2. La dotación de bienes y servicios propios de la gestión del Proceso Administración y Finanzas fue atendida parcialmente. Se logró completar la compra de las cuatro unidades automotoras; se ejecutaron los remates de bienes que las circunstancias permitieron; dio inicio la contratación administrativa para determinar la factibilidad y viabilidad de construir un edificio anexo al Edificio Central con miras a solucionar las necesidades de crecimiento del número de funcionarios producto del proceso de modernización, así como los recursos de oficina necesarios para dar el soporte adecuado.

Las obras de adiciones y mejoras de las dos estructuras principales, a saber: El Edificio Central y EDICOOP, fueron tramitadas hasta el punto de adjudicación por parte de la Junta Directiva de la licitación abreviada que se impulsó para tales fines. Quedó para el año 2010 completar los procesos de formalización de contratos, su refrendo y el inicio de las labores por parte de ARSECOOP, R.L., contratista adjudicataria.

Estas obras de adiciones y mejoras contemplan la instalación de sendos ascensores en el Edificio Central y el EDICOOP, necesarios para ofrecer un servicio a la altura de las necesidades de la población con capacidad alternativas que visitan ambos inmuebles, así como para cumplir con la normativa que en tal sentido establece la Ley N° 7600.

Por el lado de la central telefónica con tecnología Internet Protocol (IP), se avanzó hasta la etapa de aprobación del cartel por parte de la Junta Directiva. El proceso de contratación administrativa se completará en los primeros tres meses del año 2010, con lo que se espera completar una adquisición vital de cara a los procesos de comunicación del INFOCOOP, cada día más relevantes en un entorno tan dinámico como el que la Institución confronta.

### **Meta 2.3.:** Plan de gestión ambiental

Tareas:

1. Establecimiento de políticas aplicables al plan de gestión ambiental en coordinación con la Comisión de Salud Ocupacional. Redactar un manual de políticas y someterlo a aprobación de Junta Directiva para su aplicación institucional.
2. Desarrollar conjuntamente con la Comisión de Salud Ocupacional un plan de capacitación en materia de ahorro energético y otros elementos constitutivos del Plan de Gestión Ambiental.
3. Con fundamento en políticas institucionales del plan de gestión ambiental, dictar directrices concretas a ser aplicadas por todos los funcionarios del INFOCOOP. Investigar ofertas de mercado de dispositivos utilizados para regular el uso de aires acondicionados y luces de oficinas.

Evaluación de los indicadores de resultados				
Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Un cambio de actitud en el uso de los recursos energéticos por parte de los funcionarios del INFOCOOP.	1. La abundante literatura y las políticas públicas en materia de gestión ambiental, están permeando en una importante cantidad de funcionarios.	1. Se carece de una política interna de capacitación permanente y de toma de conciencia, dirigida a los funcionarios.	1. Abundante información relacionada con el tema, disponible en Internet y en periódicos y revistas.	1. Falta educación estructurada por parte de las autoridades gubernamentales.

Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Disminución real del consumo energético.	<p>1. Se ha hecho un importante esfuerzo para cambiar el sistema de iluminación, hacia uno más eficiente.</p> <p>2. Mantenimiento estructurado de aires acondicionados, que mejoran su desempeño en materia de ahorro energético y salud personal.</p> <p>3. Flotilla de vehículos renovada con estándares de consumo de combustible muy eficientes.</p>	<p>1. Ausencia de procedimientos estructurados y controlados para un mejor uso de la energía eléctrica.</p> <p>2. Falta de estructuración de un sistema de información institucional que oriente a los funcionarios para el ahorro energético.</p> <p>3. Significativo ahorro en el consumo de la energía, que luego tendió a disminuir en sus efectos positivos a partir del segundo semestre del año.</p> <p>4. No se cuenta con un plan de capacitación de los funcionarios para mejorar el uso del recurso.</p>	1. Mucha información disponible para educar a la población.	1. Respuesta de la Cía. Nacional de Fuerza y Luz para apoyar programas de mejora en el uso del recurso es lenta, debido a la gran demanda que confronta, tanto de instituciones públicas como de la empresa privada.

Observaciones:

En el tema de la gestión ambiental no se evidenció el suficiente desarrollo conforme lo propuesto en el plan original. Quedan pendientes y de rigurosa atención en el año 2010, asuntos como la definición por escrito y con la aprobación de las Autoridades Superiores, de políticas institucionales, establecer una adecuada coordinación con la Comisión de Salud Ocupacional para contar con protocolos de uso energético y planes de seguridad laboral, así como otras tareas que coadyuven con este importante aspecto.

**Meta 2.4.:** Programas de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites dentro de la Administración Pública (Decreto Ejecutivo N° 33678-MP-MEIC).

Tareas:

1. Completar los procesos teóricos de simplificación de trámites y conseguir la aprobación de la Junta Directiva.
2. Mantener coordinación estrecha con la Contraloría de Servicios para monitorear la aplicación de la mejora regulatoria.
3. Presentación de informes periódicos cuatrimestrales de los avances del plan. Los informes se presentan en abril, agosto y diciembre.

Evaluación de los indicadores de resultados				
Indicador	Aspectos internos		Aspectos externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
80% de procesos administrativos ligados con clientes externos modificados de conformidad con la norma y atención a clientes externos en concordancia con las mejoras establecidas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de informes dentro de los plazos fijados por el MEIC.</li> <li>2. Se ha completado la tarea de redefinir los procesos, conforme con las matrices propuestas al MEIC, a excepción del Macroproceso Desarrollo Integral Cooperativo.</li> <li>3. Proceso de modernización traerá nuevas oportunidades de mejora en los trámites.</li> <li>4. Aplicación de trámites mejorados en beneficio de los administrados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ausencia de un Coordinador a tiempo completo, ha impedido revisar los procesos en el DIC.</li> <li>2. Se requiere contar con apoyo profesional en el PAF para dar un fuerte impulso a las tareas de simplificación de trámites.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importante apoyo de la Dirección de Mejora Regulatoria del MEIC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Algunos trámites no susceptibles de racionalizar por el imperativo de la norma que lo regula.</li> </ol>

Observaciones:

1. La simplificación de trámites es un elemento central de competitividad de cualquier país. Costa Rica evidencia serias debilidades en esta materia, si se le contrasta con países que están logrando significativos avances en su desarrollo, tal es el caso de Chile, Uruguay, las nuevas potencias asiáticas, etc.

Aun cuando el INFOCOOP no confronta una exigencia fuerte de cara a los trámites que sus administrados deben cumplir, sí resulta importante formar una cultura de rapidez y eficiencia en los trámites que aquí se atienden, como una forma de contribuir con el establecimiento de una cultura de servicio cada día más comprometida con el cliente.

## Proceso Desarrollo Humano

El Proceso Desarrollo Humano en el año 2009 planeó su gestión en relación con una meta la cual se subdivide en ocho acciones que contribuyen al logro de la meta:

**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. Esta meta presenta una ejecución al 31 de diciembre del 2009 de un 75% de acuerdo a lo programado para el año, para una valoración de META PARCIALMENTE CUMPLIDA.

### Factores que inciden en la consecución de la meta

#### a. Aspectos Internos Positivos:

Dentro los aspectos positivos se destaca que la institución cuenta con 88 Plazas de las cuales 85 están ocupadas a la fecha, en cuanto a las tres plazas vacantes habrá que realizar el proceso de selección en el 2010 para llenarlas. Al contar INFOCOOP con 85 funcionarios, facilita la labor al Proceso de Recursos Humano por cuanto nos da la oportunidad de brindar atención personalizada, a demás se cuenta con el apoyo de la Dirección Ejecutiva para que este Proceso de Desarrollo Humano se convierta en un socio estratégico para la Dirección y cada una de las Coordinaciones y que todas las acciones se orienten y estén alineadas con los objetivos y metas institucionales en beneficio de los funcionarios y de cada Cooperativa a la cual se le brinda servicio.

#### b. Aspectos Internos Negativos:

Actualmente al estar en un Proceso de Modernización no fue posible ejecutar las acciones “2.5.1 Evaluación del Clima laboral” y “2.5.2. Evaluación del desempeño” No obstante, el clima institucional se nuestra un poco tenso por situaciones pasadas vividas por algunos funcionarios producto del proceso de modernización del 2003 mucho se debe a la incertidumbre de cómo pueda terminar dicho proceso.

Otro aspecto que incide en la ejecución programática es el cambio en la coordinación del Proceso de Desarrollo Humano, éste proceso ha contado en el presente periodo con tres coordinadores diferentes, lo cual hace difícil la gestión y la ejecución del plan presupuesto, a esto se le une el poco personal en el área. No obstante se espera que esta situación se resuelva al concluir el proceso de modernización.

#### c. Aspectos Externos Positivos:

Externamente en materia de Recursos Humanos se cuentan con muchas experiencias de éxito en organizaciones que pueden servir de orientación para atraer mejores prácticas en el Proceso de Desarrollo Humano.

#### d. Aspectos Externos Negativos:

No se identifican aspectos externos negativos que puedan estar afectando negativamente a este Proceso.

### 2.5.1. Evaluación de Clima laboral (3% de avance como aporte a la meta)

Tomando como referencia las recomendaciones dadas en el POI 2008 se definió la importancia de diseñar una nueva herramienta de evaluación para poder realizar un estudio de clima organizacional, por lo que dicha actualización esta prevista con las recomendaciones que surjan del proceso de modernización acorde a las necesidades de la institución. Para este punto se incluyo dentro de la contratación de Grupo AC la valoración del instrumento para realizarle las mejoras necesarias y adaptarla a las necesidades a partir del proceso de restructuración, por lo que está sujeto al informe final de la contratación.

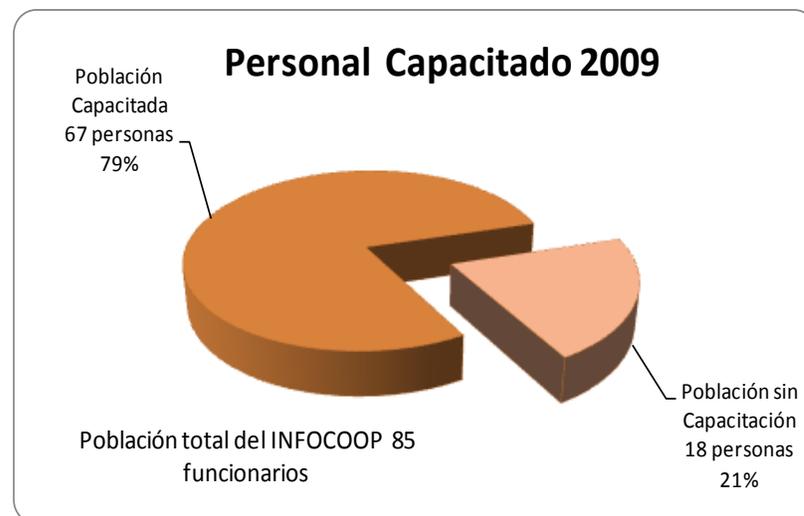
### 2.5.2. Evaluación del Desempeño (0% de avance como aporte a la meta)

Igualmente con el objetivo de poder contar un con un instrumento acorde a las necesidades actuales de la institución se incluyo dentro de la contratación de Grupo AC la valoración del instrumento de Evaluación de Desempeño para realizarle las mejoras necesarias y adaptarla a las necesidades a partir del proceso de restructuración, por lo que está sujeto al informe final de la contratación para apoyar y asesorar al infocoop en la realización y análisis de toda la organización.

### 2.5.3. Ejecución del Programa de Capacitación y Motivación (28% de avance como aporte a la meta)

Con base al Plan de capacitación 2009 producto de la detección de necesidades de capacitación de los funcionarios y funcionarias del la Institución, así como gracias al esfuerzo por suplir dichos requerimientos se realizaron actividades diversas de capacitación para al menos 67 funcionarios, estableciendo que el 79% (ver gráfico) de la población total del Instituto recibió un beneficio de capacitación en alguno principales cursos o seminarios anotados en la tabla.

Gráfico # 21



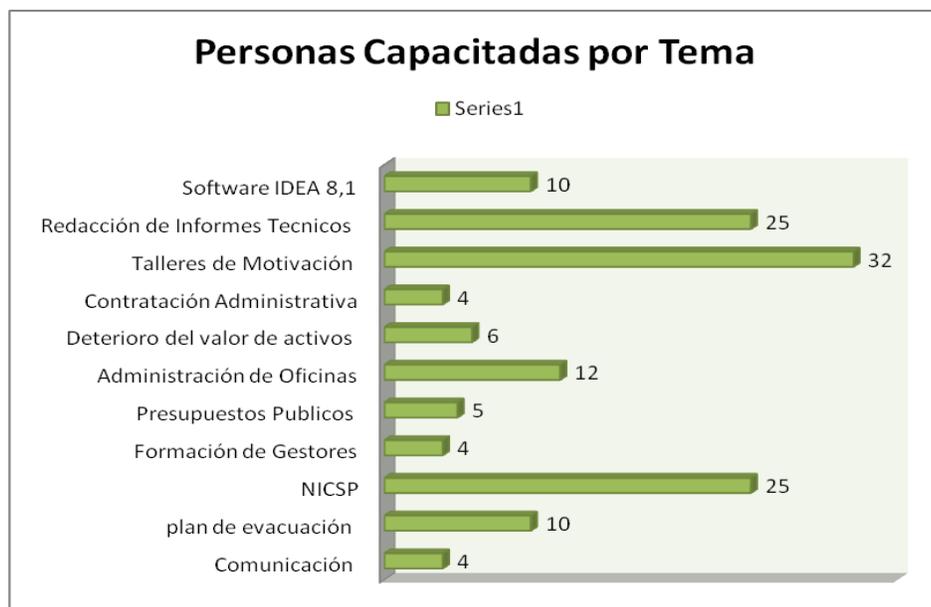
Fuente: Proceso de Desarrollo Humano

PRINCIPALES TEMAS DE CAPACITACIÓN DEL 2009	
1. Economía de Costa Rica y Centroamérica	12. Redacción de Informes Técnicos
2. Contratación Administrativa	13. Seguridad Informática
3. Planes de Evacuación en caso de terremoto	14. Comunicación, Publicidad y Relaciones Publicas
4. Programa modular de Gestor Fiscal	15. Deterioro del valor de activos
5. Legislación Laboral	16. Contratación Directa
6. Normas Internacionales de Contabilidad Sector Público	17. Excel Financiero
7. Técnico en Presupuestos Públicos	18. Administración de Proyectos Tecnológicos
8. Elementos Básicos de Gestión	19. Software IDEA
9. Inteligencia Emocional	20. Balance Scorecard.
10. Administración de oficinas	21. Control Interno
11. Evaluación de Impacto	22. Elaboración de Indicadores de contexto.

Se establece la capacitación como una herramienta necesaria e indispensable en el quehacer diario de los profesionales del INFOCOOP, de ello se desprende que los esfuerzos por capacitar a cada uno en su área de trabajo es de vital importancia para ofrecer un servicio eficaz y eficiente a nuestros clientes.

Como parte de las actividades de capacitación desarrolladas a lo largo del 2009 se establecen aquellas que fueron producto de las necesidades planteadas por los procesos. Como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico # 22**



**Fuente:** Proceso de Desarrollo Humano



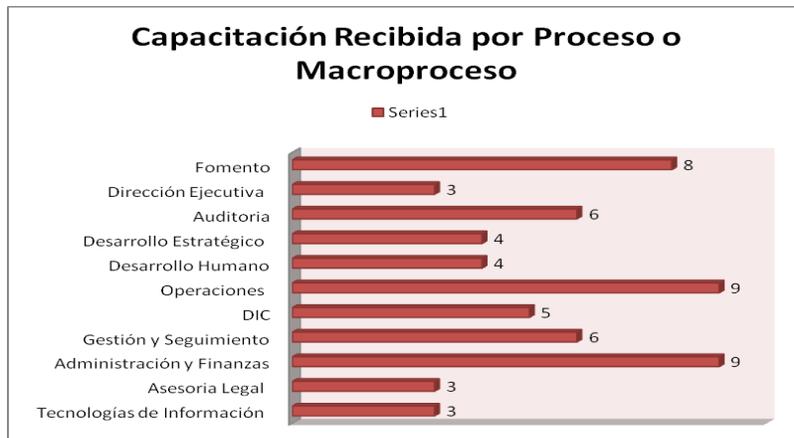
Foto: Taller de sensibilización ley 7600 INFOCOOP



Foto: Capacitación NICSP INFOCOOP

El gráfico #23 nos indica la cantidad de funcionarios por dependencia capacitados en al menos una actividad durante el periodo 2009.

Gráfico # 23



Fuente: Proceso de Desarrollo Humano



Fotos: Taller de sensibilización ley 7600 INFOCOOP



Obra "Los frutos de la vida" 17 de noviembre del 2009

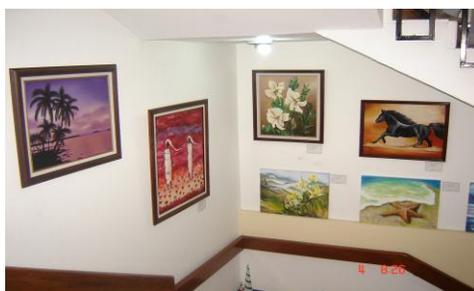
Dentro del Proceso de Modernización y como parte del plan de capacitación institucional, a finales del año 2009 se inició la capacitación de la clase gerencial y los coordinadores en la metodología de equipos de alto rendimiento con el propósito de preparar a los funcionarios responsables de los procesos en los cambios que se darán producto de la modernización en el 2010.

Asimismo las actividades organizadas por la Comisión Institucional de Actividades de Motivación denominada –CIAM- para el periodo 2009 se caracterizaron por contribuir al rescate de valores y tradiciones de nuestro país, propiciando la celebración de las efemérides en los que rescatamos el 15 de setiembre.



**Fotos:** Actividad conmemoración del 15 de setiembre. Funcionarios del INFOCOOP.

Como parte de la capacitación y motivación del personal durante el año 2009, se realizaron 3 talleres, enfocados al desarrollo de habilidade de concentración, creatividad.



**Fotos:** Exposición de obras realizadas por funcionarios en el taller de pintura.

En cuanto al taller de música, se realizó una presentación en el anfiteatro del Museo de los Niños, esto con el propósito de generar un grupo artístico representativo del Infocoop dentro del Movimiento Cooperativo.

#### **2.5.4. Encuesta para determinar la satisfacción de los servicios brindados por el Proceso de Desarrollo Humano (pago oportuno, servicio médico, capacitación y otros) (2% de avance como aporte a la meta)**

En el POI 2009 se planeó como meta la aplicación de una encuesta anual de servicios del Proceso Desarrollo Humano. Dicha encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que

tiene los funcionarios del Infocoop sobre los servicios (pago oportuno, servicio médico, capacitación y otros), que brinda el Proceso de Desarrollo Humano, la misma no pudo ser aplicada en el segundo semestre tal como se tenía programado, esta encuesta se aplicará en el 2010.

#### **2.5.5. Atención de diferentes actividades: remuneraciones, carrera profesional, estudios diversos, vacaciones, medicina integral y servicios varios que requiere el personal y la Dirección Superior. (35% de avance como aporte a la meta)**

El proceso de Desarrollo Humano brinda a los funcionarios diferentes servicios según requerimiento y solicitudes de los funcionarios a saber:

- Vacaciones

Se reciben solicitudes de vacaciones, se registran y se envía de forma mensual el reporte de vacaciones a los diferentes procesos y macroprocesos.

- Solicitud y entrega de medicamentos según indicación médica

- Recepción y registro de boletas de incapacidad

- Solicitud y confección de constancias salariales

- Recepción de solicitudes de estudios de carrera profesional

Análisis de la documentación presentada para el reconocimiento de incentivo de carrera profesional.

- Trámite y pago de la planilla

- Envío de boletas de pago

- Entrega de ordenes patronales

- Servicio de Salud Integral Medico de Empresa y Psicología

Adicionalmente al servicio de medicina integral en el 2009 se trabajo en conjunto con la cooperativa en una campaña de vacunación para prevenir la influenza estacionaria, así mismo se tomaron las medidas a nivel institucional para prevenir la epidemia H1N1.

- Artículos en el Boletín El Jornal

Con el objetivo de dar a conocer los servicios que brindamos hemos aprovechado un espacio en el boletín el Jornal donde se ha escrito sobre:

- 1.La Comisión de Salud Ocupacional
- 2.Medidas de prevención de la Influenza H1N1
- 3.¿Qué es la psicología?

- Atención de consultas varias de forma presencial, por correo electrónico y por teléfono

#### **2.5.6. Diseño de manual de inducción institucional (2% de avance como aporte a la meta)**

Actualmente se tiene la información necesaria recopilada para la realización del manual de inducción institucional, este estará listo en los próximos meses.

**2.5.7. Coordinar las acciones pertinentes para lograr la apertura de la sucursal del INFOCOOP en el edificio cooperativo ubicado en San Pedro de montes de Oca propiedad del Infocoop (2% de avance como aporte a la meta)**

Con la adquisición del edificio cooperativo por parte del INFOCOOP, la administración ha valorado la importancia de contar con una oficina de información de servicios básicos que brinda el instituto. No descartando el traslado de otros servicios para desconcentrar el edificio de cara a la modernización institucional se estima que en el primer trimestre del 2010 esté concluido el estudio contratado a la empresa AC consultores, para dar inicio al proceso selección y contratación del personal necesario.

**2.5.8. Dar seguimiento a la convención colectiva, trabajar en el tema de la identificación que debe portar el personal en el tema de control interno y atender el tema del control de la asistencia (Reloj Marcador). (3% de avance como aporte a la meta)**

**• Convención Colectiva**

Al finalizar el 2009 luego de varios meses de trabajo, la Comisión Negociadora de la convención colectiva cerro el proceso en que las partes negociaron los puntos más relevantes incluidos en el documento denominado “convención Colectiva de los trabajadores del INFOCOP”, en este momento la Comisión está redactando el dictamen que servirá como marco para la negociación interna de dicha Convención, entre la Administración y la Seccional ANEP-INFOCOOP.

**• Sistema de Marca de Hora de entrada y salida y carne de identificación**

Después de un análisis de la importancia de contar con un sistema para registrar la entrada y salida de los funcionarios así como contar con carne de identificación, se coordinó con el Proceso de Administración y Finanzas para contemplar su compra en el presupuesto del 2010.

En el proceso de compra del sistema se tomara en cuenta el criterio del proceso de Tecnologías de Información con el objetivo de contar con la asesoría técnica que permita la adquisición de un sistema acorde a las necesidades del Infocoop.

**En el 2009 se han atendido por parte del Proceso de Desarrollo Humano otros temas como son:**

**• Reglamentación Interna**

Actualmente el proceso de Desarrollo Humano, Proceso de Asesoría Jurídica y Subdirección ejecutiva en conjunto con el Dr. Alexander Godínez del bufete Vanderlat y Godínez abogados, ha realizado una revisión exhaustiva de la propuesta final del reglamento interno de trabajo del Infocoop el cual contempla lo concerniente a:

- Administración de personal
- Becas
- Capacitación
- Hostigamiento u acoso sexual
- Riesgos laborales
- Deberes y derechos del trabajador
- Reglamento de trámite y pago de Horas extra

La revisión está próxima a finalizar con lo cual estaría para ser presentada para respectiva aprobación por la Junta Directiva. También se ha trabajado en la renegociación de la Convención Colectiva con la finalidad de que esta cubra a la totalidad de los empleados del INFOCOOP.

#### • Proyecto de Planilla

En cuanto a los sistemas de información electrónicos en materia planillas específicamente, el Proceso Desarrollo Humano junto con el Proceso Tecnologías de Información ha venido analizando y realizando la depuración de la información del sistema de planilla existente con el objetivo no solo de modificar las aplicaciones y procedimientos que se encuentran con dificultades sino también se le incluyeron nuevas aplicaciones como lo son el cálculo de salario escolar, aguinaldo, retroactivos, horas extras, liquidaciones laborales entre otras con el fin de que el sistema opere de forma eficiente

Así mismo se ha iniciado el proyecto del módulo de Recursos humanos en conjunto con el proceso de tecnologías de Información.

Se estima que en los primeros meses del año 2010 se ponga en operación dichas mejoras en un sistema paralelo por algunos meses de manera que se puedan detectar inconsistencias en el nuevo programa antes de dejarlo operando definitivamente.

#### • Proyecto de Modernización

El INFOCOOP se encuentra en un proceso de reorganización administrativa, en donde se ha visto la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la estructura organizacional que permita hacer los ajustes necesarios, así como una estimación del recurso humano que se requiere para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Asistencia técnica, seguimiento de crédito, garantías, apoyo administrativo, capacitación, etc.)

En vista de lo anterior, se procedió a realizar el proceso de contratación respectivo con el objetivo de contar con una empresa para que apoyare y asesore al INFOCOOP en el proceso de reorganización administrativa integral, la cual evaluará y analizará toda la organización, 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, con el propósito de que se presente una propuesta de reorganización total que redunde en la mejora de servicios, dicha asesoría está a cargo de la empresa consultora Grupo AC con la cual se ha venido trabajando.

Este proceso dio inicio con el desarrollo de una Jornada de Sensibilización de apertura al proceso de modernización donde participo la totalidad de los funcionarios. También se han realizado sesiones con las coordinaciones de los procesos y macroprocesos para conocer sus necesidades, evaluar los productos que realiza cada dependencia y que con los aportes de cada área sean insumos para que este proyecto termine con éxito.

Esta contratación ha presentado un atraso en la conclusión del informe final el cual es estima se presente a inicios del 2010 para dar por finalizado el objeto de la contratación con la aprobación del la Junta Directiva.

## Proceso Desarrollo Estratégico

Para este año, el proceso planeó su gestión en relación a tres metas fundamentales:

- 1)- Fortalecimiento del proceso de planificación Institucional (Meta 2.6)
- 2)-Colaborar en el proceso de reorganización Institucional. (Meta 2.7.)
- 3)-Consolidar las mejoras en los procesos de investigación impulsados y ejecutados por INFOCOOP (Meta 2.8.)

Además de lo planificado, la unidad desarrolló durante el 2009 una serie de actividades de soporte y apoyo a los demás procesos y macro procesos de la institución, las cuales contribuyeron al mejoramiento de los servicios institucionales.

Otro aspecto importante, es el desarrollo de actividades de coordinación y representaciones en comisiones de diversas entidades del Estado. Se llevo a cabo tareas de asesoría técnica en planificación y procesos formativos a organismos cooperativos de primer y segundo grado, así como la participación en la comisión de diseño del XII Congreso Nacional Cooperativo y en la asesoría permanente en la elaboración de convenios con las universidades estatales y otros organismos del Movimiento Cooperativo. Seguidamente se expone el detalle de cada una de las metas trazadas en el Plan Anual Operativo del año 2009.

**Meta 2.6.:** Fortalecer el proceso de planificación institucional. 100% cumplimiento, valoración META CUMPLIDA.

Con el fin de fortalecer los procesos de planificación del INFOCOOP, el Proceso de Desarrollo Estratégico fijó como ejes estrategicos durante el 2009, la atención de los siguientes temas:

- A. Planificación Estratégica
- B. Sistema de Valoración de Riesgo Institucional
- C. Autoevaluación de Control Interno
- D. Sistema de Monitoreo Cooperativo
- E. Aplicaciones del III Censo Nacional Cooperativo

### **A. Planificación Estratégica**

Como parte de su labor ordinaria el proceso ha atendido oportunamente la elaboración de documentos y actividades según el siguiente detalle:

- 1- Elaboración de Plan Operativo Institucional 2010 y Presupuesto 2010.
- 2- Dos documentos de seguimiento y evaluación al Plan Presupuesto del 2009.
- 3- Se retomó la elaboración del Plan Estratégico 2010-2015, se realizó una actividad de diagnóstico de entorno con la participación de 105 personas, entre funcionarios, miembros de la Junta Directiva y Dirigentes Cooperativistas. Además se inició la revisión de la imagen objetivo, los factores clave de éxito y el análisis FODA Intitucional.
- 4- Se integró el Comité de Usuarios para el Sistema de Costeo. Este comité se integra para dar seguimiento al avance del diseño y desarrollo del sistema que está en las metas de Tecnologías de Información, con le propósito de que los usuarios del mismo puedan desde su diseño opinar sobre sus requerimientos.

## Factores que inciden en la consecución de la meta

### a. Aspectos positivos internos

Fuerte participación de los funcionarios y miembros de la Junta Directiva tanto en la elaboración del Plan Operativo Institucional 2010 como en el Plan Estratégico.

Gran compromiso por parte de los actores clave por elaborar un plan estratégico que consolide tanto las necesidades del país como las del sector cooperativo.

### b. Aspectos negativos internos

No se registran datos al respecto

### c. Aspectos positivos externos

Cooperativas de base y miembros de organizaciones cooperativas como las uniones y federaciones han externado el apoyo al INFOCOOP para consolidar las iniciativas del Plan Estratégico 2010-2015.

### d. Aspectos negativos externos

No se registran datos al respecto

## B. Sistema de Valoración de Riesgo Institucional

Durante este año se retomó el apoyo a las áreas para el diseño de los riesgos en cada proceso, para la activación de la herramienta automática para el **Sistema específico de valoración de riesgos** -SEVRI- según el siguiente detalle:

1- A partir de que la Junta Directiva aprueba el marco orientador y las políticas para SEVRI, INFOCOOP decide trabajar los riesgos partiendo de los objetivos institucionales que tiene cada uno de los procesos.

2- En el segundo semestre del 2009 en cumplimiento de la estrategia de Rendición de Cuentas y como respuesta a las sugerencias de la Auditoría Interna y la Estrategia definida en INFOCOOP para determinar los riesgos institucionales e implementar el SEVRI, el proceso desarrollo estratégico, inicia con un Plan Piloto en el Proceso de Tecnologías de Información, definido como piloto porque se somete a valoración de los riesgos en dos niveles: físico, llenando las matrices manualmente y tecnológico alimentando la base de datos diseñada para el SEVRI y a la vez monitoreando y haciendo los ajustes correspondientes. Luego se continúa con el resto de los procesos aplicando la misma metodología en Proceso de Administración y Finanzas, Operaciones y Fomento durante el 2009.



*Funcionarios de Proceso de Desarrollo Estratégico*

De acuerdo a lo anterior, al 2009 INFOCOOP ya cuenta con el soporte e insumos necesarios para implementar la estrategia SEVRI propuesta, los cuales se resumen de la siguiente forma:

- ✓ Plan-estrategia para funcionamiento del SEVRI
- ✓ Manual general de responsabilidades, metodología y funciones del SEVRI, desarrollado desde el proceso de Desarrollo Estratégico.
- ✓ Material didáctico de apoyo para los talleres de refrescamiento conceptual al personal de la institución
- ✓ Herramienta tecnológica rediseñada, probada y alimentada para el seguimiento a SEVRI
- ✓ Ejecución de un plan piloto con el proceso de tecnologías de información
- ✓ Identificación de riesgos en cuatro procesos de la institución: Tecnologías de información, administración y finanzas, Operaciones, Fomento
- ✓ Parámetros para la priorización y evaluación de los riesgos

3- Como parte de las actividades desarrolladas por el Proceso de Desarrollo Estratégico, en el 2009 se elaboró un plan piloto del proceso SEVRI, en el Proceso de Tecnologías de Información.



*Proceso de Tecnologías de Información*

El plan piloto desarrollado dio como resultado los siguientes productos:

- Refrescamiento conceptual y participación activa del equipo de Tecnologías de Información
- Modificación al objetivo del Proceso TIC
- Identificación de los riesgos sus causas y consecuencias
- Análisis de la probabilidad de ocurrencia y determinación de la consecuencia sin y con medidas de administración
- Medidas de mitigación para atender los riesgos
- Priorización para la atención de los mismos según la evaluación y nivel de riesgo
- Alimentación / prueba de la herramienta tecnológica

La experiencia obtenida en este plan piloto, los materiales y la herramienta tecnológica resultaron de suma importancia para continuar con la implementación del SEVRI en el resto de los procesos institucionales a saber: Proceso de Administración y Finanzas, Operaciones y el Macroproceso de Fomento.

A la fecha se ha podido implementar la estrategia en las areas ya mencionadas, obteniendo como resultado lo siguiente:

- Capacitación al personal en aspectos conceptuales, uso de la herramienta e identificación de riesgos
- Revisión y redefinición de los objetivos por área

- Llenado de las tres matrices establecidas por la Contraloría General de la República, Identificación, Análisis y evaluación de los riesgos.
- Se definió en las áreas las competencias del coordinador y del técnico a cargo del uso de la herramienta.
- Cronograma para la aplicación del SEVRI en el 2010.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos positivos internos**

Gracias al trabajo conjunto desarrollado por el Proceso de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano, más del 90% de los funcionarios tienen mayor conocimiento y sensibilización sobre la importancia del manejo de los riesgos institucionales y conocen las herramientas para trabajar el “SEVRI.

Existe el andamiaje legal y técnico, así como el ambiente institucional para la consolidación del sistema que incluye rendición de cuentas, Control Interno y Riesgo.

### **b. Aspectos negativos internos**

No se recopilan datos al respecto.

### **c. Aspectos positivos externos**

Existe una directriz y algunos instrumentos que han permitido orientar y operativizar el SEVRI.

### **d. Aspectos negativos externos**

No existe mucha experiencia del sector público en la identificación y administración de los riesgos.

## **C. Autoevaluación de Control Interno**

En cumplimiento a la Ley General de Control Interno 8292, INFOCOOP cuenta con una estrategia de autoevaluación de control interno (octubre 2009). A partir de los resultados de la autoevaluación de cada uno de los funcionarios, la propuesta integra la realización de planes de mejora que reflejen las buenas prácticas administrativas y permitan afinar los mecanismos de control interno en función de los objetivos institucionales.

En el presente año se determinó la necesidad de aplicar la autoevaluación de control interno a los funcionarios de todos los procesos, el cuestionario incorpora ítems para todos los componentes indicados en la ley: *Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación.*

Las actividades realizadas para dar cumplimiento a esta actividad se resumen de la siguiente forma:

- Elaboración de la estrategia de autoevaluación de control interno (octubre 2009)

- Diseño y validación del cuestionario de autoevaluación, en formato Excel (noviembre 2009)
- Aplicación de la autoevaluación (primera quincena de diciembre 2009)
- Elaboración del Informe final Enero 2010.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos positivos internos**

Conocimiento por parte de todo el personal sobre la importancia de la aplicación de medidas para el control interno según la Ley No.8292.

Se cuenta con una estrategia para la aplicación de las autoevaluaciones periódicas de control interno en la cual participan todos los funcionarios de la Institución.

### **b. Aspectos negativos internos**

No se recopilan datos al respecto.

### **c. Aspectos positivos externos**

Existencia de la Ley y el reglamento emitidos por la Contraloría General de la República, que facilitan la ejecución de las medidas de control interno Institucional.

### **d. Aspectos negativos externos**

No se registran datos.

## **D. Sistema de Monitoreo Cooperativo**

1- En octubre del 2008, el proceso de Desarrollo Estratégico asume el rol de consolidar el Sistema de Monitoreo Cooperativo, para lo cual se realizó un diagnóstico de situación actual del sistema.

2- Se reactivó el Comité de usuarios.

3- Se realizó un refrescamiento de la capacitación brindada al Comité de Usuarios del Sistema de Monitoreo, la cual generó una retroalimentación al sistema.

4- Se reordenó la información suministrada del sistema y se depuraron los reportes del mismo.

5- Se encuentra en proceso asignar las claves a los usuarios para el uso del sistema.

6- Por último se ha contado con el apoyo de un estudiante de Tecnologías de la Información de la Universidad Nacional el cual ha colaborado en el soporte al sistema.

Para el 2010, se espera realizar la primera prueba piloto con datos reales del estado actual con datos del III Censo Nacional Cooperativo. Cabe desatacar que las actividades del sistema continúan con el desarrollo del módulo de información cualitativa y de su desarrollo Integral.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos positivos internos**

Los cambios propuestos por el comité de usuarios se han llevado a cabo en los tiempos definidos.

Se tiene clara la orientación por parte del comité de usuarios sobre los aspectos estratégicos que cubre el sistema.

Excelente coordinación entre las unidades de la institución y el comité de usuarios del sistema.

**b. Aspectos negativos internos**

No se registran datos al respecto.

**c. Aspectos positivos externos**

Normativa legal clara en cuanto al desarrollo y aplicación de los sistemas informáticos.

**d. Aspectos negativos externos**

No se registran datos al respecto

**E. Aplicaciones del III Censo Nacional Cooperativo**

Para el desarrollo de las aplicaciones del Censo Nacional Cooperativo se desarrollaron las siguientes actividades:

1-Elaboración de informes a partir de la base de datos para, UCR, IICA, Municipalidad de Nicoya e ITCR.

2-Procesamiento de datos para sectores cooperativos de turismo, café, palma y cooperativas escolares.

3-Exposiciones de resultados del Censo en Salud, agrícola, café y vivienda.

4-Acuerto de intenciones con el IICA para que el INFOCOOP sea consultor en la región sobre cooperativismo.

5-Presentación de resultados del Censo ante las cooperativas de turismo, y otros sectores en apoyo a la participación asociativa con COOPRENA RL en el mes de diciembre.

6-Se realizó una consulta para determinar las necesidades de profundización de la investigación en educación, como resultado se elaboró un plan de trabajo. En el segundo semestre se llevará la segunda parte de la investigación de cooperativas en colegios técnicos y su aporte a la generación de empleo en egresados.

7-Se contrató el seguimiento legislativo a través del cual se incorporaron mociones al proyecto de Ley de Turismo Rural Comunitario para que las cooperativas fueran consideradas en la redacción de la Ley.

8-Se asesora la elaboración del Plan Operativo y el Plan de Formación que servirán de base para la ejecución del Programa de Asistencia Técnica y Acompañamiento Científico a las Cooperativas, el cual se realiza en conjunto con la UCR.

***Otras aplicaciones del Censo en el 2009.***  
***Herramienta para una mejorar la planificación y toma de decisiones.***

-  Apoyo a la Universidad de Costa Rica UCR sede occidente (investigación sobre desarrollo social en las cooperativas de Alajuela)
-  Apoyo a la Universidad Estatal a Distancia UNED (investigación sobre desarrollo local)
-  Consulta del Instituto Tecnológico de Costa Rica ITCR (Información para la escuela de Administración de Empresas Agropecuarias)
-  Consulta del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (investigación Cooperativas del Sector Agricultura Ampliada)

- Apoyo en el suministro de datos para el Desarrollo de productos no convencionales a partir del café y de sus subproductos
- Experiencia de la consulta homeopática del programa docente de la fundación médica homeopática costarricense en COOPESALUD: Enfoque de atención holística
- Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas de producción agroalimentaria.

***Se obtiene como resultado un mejoramiento de los procesos de planificación y toma de decisiones de los diferentes actores.***

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos positivos internos**

- Apoyo a las investigaciones dentro de la Institución y los proceso de toma de decisiones.
- El Censo permite un conocimiento oportuno de la población meta.
- Se cuenta con una base de datos del Censo en la plataforma SPSS.
- Aporte de la información del Censo en la construcción del Sistema de Monitoreo Cooperativo del INFOCOOP.

### **b. Aspectos negativos internos**

Desactualización de algunos de los datos.

### **c. Aspectos positivos externos**

- Apoyo a las investigaciones de instituciones del sector académico y del sector cooperativo

- Participación en talleres y charlas para compartir la información sobre el tema en cuestión.

**d. Aspectos negativos externos**

Poco aprovechamiento de la base cooperativa en el uso de la información del Censo.

**Meta 2.7.:** Colaborar con el proceso de Reorganización Institucional. 100% cumplimiento, valoración META CUMPLIDA.

1-En el año 2009, se ha participado en la Comisión de Modernización y se le ha suministrado a Desarrollo Humano la documentación que actualiza MIDEPLAN para la elaboración de procesos y procedimientos de ajuste a las estructuras funcionales de las instituciones del estado costarricense.

2-Se han desarrollado reuniones de coordinación entre la Dirección Ejecutiva, Sub Dirección Ejecutiva y las unidades a cargo del proceso de modernización, con el fin de revisar y retroalimentar el proceso en función de mejorar las actividades actuales, modernizar la plataforma de servicios y la búsqueda de prestación de servicios de calidad total, minimizando los tiempos de respuesta y buscando la satisfacción de los clientes demandantes de los servicios Institucionales.

3-Participación activa en la Comisión de Modernización para los siguientes fines:

- Verificación del cumplimiento de las directrices establecidas por MIDEPLAN.
- Revisión documental.
- Diseño de talleres y sistematización.
- Asistencia a reuniones.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

**a. Aspectos positivos internos**

- Existe un ambiente positivo institucional en todos los niveles de cara al proceso de modernización.
- Los funcionarios se encuentran familiarizados con los avances del proceso de modernización
- Todos los funcionarios participaron en entrevistas en las cuales dieron a conocer funciones y tiempos de cada puesto.

**b. Aspectos negativos internos**

- El proceso en general ha sido más lento de lo planeado.
- La toma de decisiones para la asignación de plazas y otros movimientos estratégicos de algunas plazas se han visto afectadas por el atraso en concretar la reorganización Institucional.

**c. Aspectos positivos externos**

- La Institución se esta reorganizando para brindar mejores servicios y atender las necesidades del cooperativismo según las nuevas tendencias del mercado.
- Se visualiza la institución reorganizada para una mejor rendición de cuentas.

- Las directrices y lineamientos establecidos por MIDEPLAN han permitido orientar mejor el proceso.

**d. Aspectos negativos externos**

- Falta consolidar el proceso para satisfacer las demandas de la población meta.
- El exceso de normativa y regulaciones han afectado la ejecución del proceso.
- No se conocen experiencias similares de reorganización en otras instituciones el sector público.

**Meta 2.8.:** Colaborar y consolidar las mejoras en los procesos de investigación 100% cumplimiento, valoración META CUMPLIDA.

Para consolidar los procesos de investigación y desarrollo del INFOCOOP, el Proceso de Desarrollo Estratégico se dio a la tarea la realización de las siguientes actividades:

**3 Proyectos Especiales:**

1. Programa para la promoción del cooperativismo a través de la producción artística y Cultural.
2. Proyecto Salud alternativa (homeopatía).
3. Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas de producción agroalimentaria.

**2 investigaciones:**

1. Productos derivados del café.
2. Emprendimientos cooperativos para egresados de educación secundaria

**Convenios**

1. Convenio marco de cooperación entre la UCR, FUNDEVI, el CNP y el INFOCOOP.
2. Reformulación del convenio INA-INFOCOOP.

**Proyectos Especiales**

**1. Programa para la promoción del cooperativismo a través de la producción artística y Cultural**

1-Se identificó la necesidad de fortalecer el servicio institucional de promoción.

2-Se realizaron reuniones y coordinaciones con el Macro proceso de Fomento para determinar posibles vías de solución y se propuso, desde Desarrollo Estratégico, valorar la producción artística y cultural como una forma innovadora de convocar a potenciales cooperativistas (especialmente niñas, niños y jóvenes), a acercarse desde la sensibilidad y la identidad (local, regional y nacional) a la forma de vida que implican los principios, valores y prácticas cooperativas.

3-Se generaron los principales lineamientos y desde ellos la contratación de una organización que, desde su experiencia, cercanía y conocimientos respecto de los ámbitos artísticos y culturales, acompañe la fase de diseño de este programa que busca promover el cooperativismo a través de la producción artística y Cultural. Se visitaron experiencias que aportan información, conocimientos y formas concretas de abordar la producción cultural y las dinámicas locales para lograr una sinergia que potencie el modelo cooperativo. Se ha direccionado el trabajo a seguir para tener el programa diseñado en el 2010.

## **2. Proyecto Homeopatía**

Se coordinó la elaboración de la “Idea de Proyecto: Posicionamiento y consolidación de la Terapéutica Médica Homeopática como enfoque de atención holística- en los servicios públicos de salud”. Este proyecto en el que participan COOPESALUR R.L. –Clínica de Pavas-, la Fundación Médica Homeopática Costarricense, el INFOCOOP, el área de Salud de Alfaro Ruíz y el CONACOOOP, da continuidad a los resultados de la investigación en Homeopatía que liderara este departamento en años anteriores. La idea de proyecto comprende la justificación y antecedentes, el marco teórico orientador, los objetivos, la población meta y una descripción de las organizaciones e instituciones contraparte, así como la forma en que el proyecto se llevará a la práctica a través de sus componentes operativos; el documento contiene además una descripción de los productos y recursos del proyecto.

## **3. Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas de producción agroalimentaria**

El Proceso Desarrollo Estratégico acompañó durante este año la ejecución del programa de referencia, coordinado especialmente con el Instituto de Investigaciones Agrícolas de la Universidad de Costa Rica y el Macro proceso DIC del INFOCOOP. Dicho programa fue diseñado en el 2008 dicho acompañamiento identificó los temas estratégicos así como las gestiones pertinentes y oportunas para la buena marcha del programa y el desarrollo de sus proyectos.

Se elaboró el Plan Estratégico del programa con la participación de las y los representantes de once cooperativas de base (COOPECOMTE, COOPECALIFORNIA, COOPECOVI, COOPESILENCIO, COOPABRUS, COOPROSANVITO, COOPESABALITO, SERMUCCOOP, COOPROSUR, SURCCOOP, COOPEARROSUR), y dos organismos de integración (CIPA y FECOOPA).

Se han identificado áreas de interés estratégico, tales son: formación del recurso humano y tecnología.

- Formación del Recurso Humano: Se identificaron aliados estratégicos y se inició la construcción de un proyecto que será inscrito por el INFOCOOP y la UCR en la Vicerrectoría de Acción Social, este proyecto aporta al programa el trabajo de jóvenes de las carreras de trabajo social y ciencias de la comunicación colectiva para los procesos de formación de las y los cooperativistas. En enero 2010 se contará con el Plan de Formación que incluye los ámbitos de trabajo, actividades a realizar, responsables y presupuesto; así como la medición de los resultados a través de sus indicadores.
- Tecnología: Se ha identificado un vacío considerable que tienen las cooperativas del sector agroalimentario que participan del programa, en relación con las tecnologías tanto de la información y la comunicación –y sus aplicaciones- como en lo que a tecnología de

producción y comercialización se refiere, por ello y siempre en alianza con la Universidad de Costa Rica se diseñará en el 2010 un proyecto especializado que dote a las y los asociados de información y conocimientos para el manejo tecnológico en sus empresas cooperativas.

## Investigaciones

### **1.Desarrollo de productos no tradicionales a partir del café y sus subproductos**

El proceso desarrollo estratégico continuó con el seguimiento y monitoreo al convenio ITCR – INFOCOOP, proyecto “*Desarrollo de productos no tradicionales a partir del café y sus subproductos*”.

En el marco de dicho convenio, durante el año 2009, los avances en la investigación se han concretado positivamente, el papel de INFOCOOP fue muy importante, avanzando con las siguientes actividades:

Compra, instalación y prueba de todo el equipo comprometido de acuerdo al convenio.

- Fermentador
- Mesa de amasado
- Marmita al vacío
- Despulpador
- Sistema de filtración
- Molino de martillos
- Dosificador para líquidos



Aporte de algunos de los materiales específicos necesarios para realizar la investigación y obtener las pruebas de los diversos productos obtenidos, tales como:

- Jarabe de café
- Confites
- Garapiñado de café (como tableta energética)
- Bebida fermentada (tipo vino de café)



Fotografía productos derivados del café.

El ITCR y el INFOCOOP presentaron el proyecto a CENIBIOT (centro nacional de innovaciones biotecnológicas) con el nombre: “Desarrollo de una bebida fermentada a partir de la pulpa del café”, cuyo fin es utilizar el equipo con que cuenta esa entidad (batería de micro fermentadores) para trabajar 24 tratamientos diferentes y obtener recursos de la Unión Europea para adquisición de reactivos, análisis químicos y microbiológicos y asistencia al proyecto. El proyecto fue aprobado en Agosto 2009.

Realización de pruebas y cataciones de los productos: bebida fermentada (vino de café), del jarabe y los confites de café, en las cuales participaron funcionarios del ITCR, Infocoop y Cenibiot,

Con las cooperativas de café se realizaron diversas actividades:

- Foro de presentación de los avances del proyecto (2 de abril 09) al cual fueron invitadas para compartir los resultados obtenidos bajo el proyecto, aunque con poca asistencia. las personas asistentes mostraron interés en continuar obteniendo información del proyecto.
- La materia prima (pulpa, broza, grano de café tostado) obtenida para realizar las pruebas, fue un importante aporte de las cooperativas.
- Visita a las cooperativas de la región de los Santos (Diciembre 2009) para informarles del proyecto con Cenibiot, sobre los resultados obtenidos como avance de la investigación y conocer su interés en apoyar el proyecto, El resultado fue exitoso, las 3 cooperativas – Coopedota RL., Coopellanobonito RL. y Coopetarrazú RL.- están interesadas y apoyar con materia prima y mantener en contacto para conocer resultados.

## **2. Emprendimientos cooperativos**

Se identificaron mediante un taller con amplia convocatoria a los diversos actores del sector cooperativo de la educación, necesidades específicas de investigación en esta materia que dieron pie a la contratación del Programa Estado de la Nación, entidad estatal que ha sido un aliado del INFOCOOP en los procesos de investigación y formación.

En este sentido se lleva a cabo una investigación denominada “Emprendimientos cooperativos: una opción de empleo para estudiantes y egresados(as) de la educación secundaria”, en los cantones de Pérez Zeledón y San Carlos” cuyos objetivos son: “Analizar mediante un estudio exploratorio las oportunidades y limitaciones que presentan el ciclo diversificado y las cooperativas colegiales y juveniles del sistema educativo costarricense de San

Carlos y Pérez Zeledón, en la formación y acceso a empleo de los y las jóvenes graduados, para retroalimentar la oferta que pueden dar los nuevos colegios cooperativos y las posibilidades de generar nuevos emprendimientos cooperativos y encadenamientos productivos con participación de jóvenes.”

### Convenios

#### **1. Convenio marco de cooperación entre la UCR, FUNDEVI, el CNP y el INFOCOOP**

Se promovió la firma del convenio marco de cooperación entre la UCR, FUNDEVI, el CNP y el INFOCOOP. Se coordinó la relación interinstitucional con las contrapartes legales y administrativas hasta llegar a un documento de convenio del agrado de las partes. El convenio marco de cooperación se firmó en julio 2009 con una duración de tres años.

#### **2. Reformulación del convenio INA-INFOCOOP**

Se participó en el proceso promovido por el Macro proceso de Fomento para reformular el convenio INA-INFOCOOP vigente. Se trasladó a las áreas legales para su revisión. Se elaboró una versión final con el concurso de todas las partes y se avanzó en la creación del Plan de Trabajo que operativiza el convenio.

## **Proceso Tecnologías de la Información**

**Meta 2.9.:** Fortalecer los módulos de los Sistemas de Información Institucionales y la capacidad de la Infraestructura tecnológica para el mejor tratamiento y resguardo de la información como un apoyo integral técnico al movimiento cooperativo.

Para la realización de esta meta se desarrollaron las siguientes actividades:

**Mantenimiento correctivo y preventivo a la Plataforma de Hardware instalada en toda la Institución:** Manejamos varias contrataciones en el área de Soporte Técnico, las principales: Mantenimiento a la plataforma de comunicaciones y de sistemas operativos; la segunda es un mantenimiento periódico mensual a una tercera parte de la base instalada de hardware y software de todas las estaciones de trabajo del INFOCOOP.

Soporte continuo a más de 18 módulos del SIIIF existentes en la plataforma de Oracle para darle respuesta a las necesidades de más de 65 usuarios que componen la demanda atendida por el Proceso de TI.

**Establecimiento de una Plataforma de Riesgos (SEVRI):** Junto con la Consultoría en Contingencias hemos venido trabajando de manera conjunta con el Proceso de Desarrollo Estratégico en establecer una plataforma de todos los riesgos relevantes del área tecnológica. Como resultado tenemos un borrador bastante avanzado con las principales tres matrices de riesgo, a saber: **Matriz de identificación de riesgos, Matriz de análisis del riesgo y Matriz de evaluación del riesgo.** Estas luego serán evaluadas como parte del Proceso de Control Interno a fin de establecer una estrategia de seguimiento del riesgo informático.

**Sistema Informático de Valoración del Riesgo (SEVRI):** Se actualizó la plataforma informática de Riesgo Institucional mediante una herramienta tipo web que permite capturar, verificar analizar y sacar los reportes de las matrices necesarias en la valoración del riesgo del área de Tecnologías de Información.

**Continuación de la reingeniería completa del Módulo de Planilla:** Estamos sosteniendo la aplicación existente de Planillas-SIIF mientras terminamos la migración hacia el Sistema Planillas-Web desarrollado para emigrar hacia una nueva arquitectura de sistemas basada en Java.

**Seguimiento del Contrato de Administración de Bases de Datos:** Se tiene una consultoría para la Administración, Configuración y mejoramiento de los motores de bases de datos Oracle 10g que se tienen instalados. De esta manera hemos configurado bitácoras, automatización de respaldos, migración de versiones y optimización de parámetros.

**Mantenimiento y afinamiento del Sistema de Monitoreo Cooperativo (SMC)** se han realizado los cambios técnicos que el Comité de Usuarios ha venido sugiriendo en cuanto a contenido, validaciones, seguridad y requerimientos nuevos demandados.

**Ingeniería de Requerimientos para los módulos de grupos Precooperativos y Capacitación:** Se contrató la Empresa que desarrolla en este momento el análisis de necesidades de cada uno de los dos módulos mencionados.

**Sistema de Recursos Humanos para el Proceso de Desarrollo Humano:** Se entregó por parte de la empresa que desarrolla un prototipo funcional el cual contiene la mayor parte de la información y los módulos funcionando a partir del cual se irán generando las pruebas de funcionalidad con el usuario final.

**Meta 2.10.:** Realizar las gestiones correspondientes a efecto de implementar la primera fase de las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información siguiendo los lineamientos de la normativa en materia de Tecnologías de Información emitidas por Contraloría (2009-2010-2011).

El punto medular que ya arrancamos a lo interno del Proceso es la realización de la implementación de todas las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información emitidas por la Contraloría General de la República. Esta labor la desarrolla una Consultoría Externa y debe apoyarse en el rediseño de procesos y procedimientos de una Institución con Sistemas de Información para un análisis crítico de las necesidades existentes.

Existen dos metodologías importantes para determinar las necesidades de información esenciales de la Institución en su totalidad:

- El análisis técnico de la Institución, el cual examina en términos de sus unidades, funciones, procesos y elementos de información.
- El análisis de los factores críticos para el éxito, el cual se basa en la premisa de que las necesidades de información de una Institución están determinadas por un número de factores críticos para el éxito.

**Plan de Contingencia de TI:** Como parte de las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información se realizó un documento que midió las diferentes fases del riesgo que representa una interrupción de los servicios de Tecnología para la Institución. Este plan incluyó:

- Documento de Diagnóstico
- Documento de Análisis de Riesgos
- Documento de Análisis de Impacto

- Documento de Estrategia de Selección
- Documento Plan de Continuidad de TI

**Avance significativo del Plan Estratégico de Tecnologías de Información II:** La vigencia del PETIC anterior llegó a su vencimiento a finales del año 2008 por lo que se requería la puesta en vigencia de nuevos indicadores de Gestión a fin de establecer nuevas metas, tareas, enfoques y rumbos al área dentro del siguiente cuatrienio. Se generaron tres documentos como parte de la contratación, a saber:

- Documento de Diagnóstico del PETIC anterior y Situación actual de las TIC
- Documento de Proceso y Procedimientos Internos
- Documento Propuesta de Solución (Implementación de Proyectos)

**Contraparte al desarrollo de la Auditoria Externa en TI:** Hemos trabajado durante el transcurso del año en un reporte y un informe de Auditoria extenso en cuanto a la Administración técnica y normativa del Proceso de Tecnologías de Información. La firma estuvo evaluando 38 puntos de control acerca de buenas prácticas en lo que al manejo de una dependencia como la nuestra.

## Proceso Asesoría Jurídica

**Meta 2.11.:** “Brindar una correcta asesoría jurídica, que coadyuve al Instituto en la toma de decisiones ajustadas al ordenamiento jurídico”.

De acuerdo con el cronograma del programa administrativo durante el año 2009, este Proceso de Asesoría Jurídica, en su carácter de unidad asesora en materia jurídica, le ha dado cumplimiento en un cien por ciento a la meta anual, con la atención permanente de las labores ordinarias de asesoría jurídica y dirección de procesos administrativos y judiciales del INFOCOOP, lo cual ha tenido un impacto positivo en la gestión de la Administración, por cuanto le ha permitido encaminar sus actos ajustados al ordenamiento jurídico costarricense.

-Se ha asesorado a la Junta Directiva directamente en las 36 sesiones ordinarias realizadas durante el año (de la 3730 a la 3766).

-Se han atendido dentro de los plazos establecidos, los juicios (en curso y nuevos litigios) en los que el INFOCOOP es parte interesada.

-Se atendieron las consultas de la Junta Directiva, Dirección y Subdirección Ejecutiva y otras áreas, bajo criterios de priorización establecidos por la Dirección Superior, para lo cual se emitieron 384 dictámenes jurídicos, relativos a diversos temas legales de interés para el Instituto (régimen interno, contratación administrativa, aprobaciones internas a contratos, convenios, análisis de crédito, administración de bienes, participaciones asociativas, transferencias, proyectos de ley, reformas reglamentarias, actualización normativa entre otros). De relevancia, sobresalen los siguientes temas:

La tramitación ante la Notaría del Estado de los contratos de uso oneroso del EDICOOP para cumplir con los fines de la Ley N° 8512 de fomentar y preservar el desarrollo del cooperativismo. Con la formalización e inscripción de esas escrituras, el INFOCOOP se garantiza certeza sobre las condiciones legales bajo las cuales operará el uso oneroso del EDICOOP, por parte de dichas entidades beneficiarias.

Se conocieron y rechazaron: la solicitud de compensación implícita que presentó el Banco Nacional y se determinó el monto adeudado producto de la deducción que dicha entidad bancaria aplicó de oficio, sobre el monto del aporte legal del período 2007, por concepto del

10% sobre las utilidades; y la solicitud del Banco de Costa Rica para compensar sumas pagadas por exceso por ajustes de impuesto sobre la renta correspondientes a los períodos 1999 a 2004, contra el monto de la contribución por concepto del 10% de las utilidades que se le debe transferir al INFOCOOP en el primer trimestre del 2009, correspondiente a las utilidades del período 2008. La ejecución de esas acciones pretenden la defensa del instituto y la recuperación de las sumas rebajadas.

Se encuentra en trámite ante la Procuraduría General de la República la consulta que formuló el Ministerio de Hacienda basado en el criterio jurídico que elaboró el asesor externo del INFOCOOP, en Derecho Tributario, Dr. Adrián Torrealba Navas, titulado “Análisis sobre los derechos del INFOCOOP a la recaudación generada por la imposición indirecta al consumo de bebidas gaseosas”. Lo que resuelva la Procuraduría es fundamental para determinar propuestas concretas y viables jurídicamente para la toma de decisiones con relación al tema y para valorar la interposición de acciones administrativas y/o judiciales.

## **Factores que inciden en la consecución de la meta**

### **a. Aspectos internos positivos**

Entre los factores o aspectos positivos internos que han incidido en el resultado satisfactorio del cumplimiento de la meta se destacan la disponibilidad de la información, la capacitación que han recibido los asesores técnicos legales del Proceso en materias jurídicas de interés tales como contratación administrativa, cobro judicial, oratoria forense, entre otros, también el acceso vía internet a fuentes normativas escritas y bases de datos jurisprudenciales como SINALEVI.

### **b. Aspectos internos negativos**

No se vislumbran factores o aspectos negativos internos que hayan incidido en el resultado del cumplimiento de la meta.

### **c. Aspectos externos positivos**

El contar con una asesoría jurídica externa mediante la contratación de servicios profesionales especializados en Derecho Tributario y Laboral, constituye un aspecto externo positivo que ha incidido en el cumplimiento satisfactorio de la meta en este año.

### **d. Aspectos externos negativos**

No se vislumbran factores o aspectos negativos externos que hayan incidido en el resultado del cumplimiento de la meta.

## *ANEXOS*

*Anexo 1. Matriz de Resultados por Programa -MRP-*

*Anexo 2. Cronografía metas de gestión*

*-Programa Cooperativo*

*-Cronografía Programa Cooperativo*