



# INFOCOOP

Instituto Nacional de  
Fomento Cooperativo

# Informe de Gestión Anual 2019

**Compilado por:**

Eugenia Obando Rivas

Marcela Castro Castro

**Revisado por:**

MSC. Sergio Salazar Arguedas  
Gerente, Planificación Institucional

Enero 2020



## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo .....	4
1. Análisis Situacional .....	7
2. Gestión Financiera .....	7
2.1 Ejecución del presupuesto 2019 a nivel institucional .....	7
2.2 Ejecución del presupuesto 2019 del programa cooperativo 520 .....	8
3. Análisis Programático .....	14
3.1 Programas con producción no cuantificable .....	14
3.2 Programas con producción cuantificable .....	14
a. Contribución con la misión institucional .....	14
b. Logros del Programa con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 .....	14
c. Metas de producción del programa cooperativo e indicadores de desempeño asociados al producto “Programa Integral Cooperativo” .....	16
d. Indicador con porcentaje menor a 25% en el informe de seguimiento semestral .....	32
e. Resultados de la aplicación de las acciones correctivas indicadas en el informe de seguimiento semestral .....	36
f. Resultados ejecutados del programa en relación con los resultados alcanzados .....	36
Anexo 1. Funcionarios responsables del cumplimiento de metas.....	39

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, comparativo del monto presupuestado y ejecutado según partida al 31 de diciembre del 2019,.....	8
<b>Cuadro 2.</b> Instituto de Fomento Cooperativo, factores que incidieron en la ejecución presupuestaria y acciones correctivas para resultados inferiores o iguales a 90% de ejecución, al 31 de diciembre de 2019 .....	9
<b>Cuadro 3.</b> Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, detalle de transferencias realizadas a otras instituciones, al 31 de diciembre de 2019, en millones de colones y porcentajes .....	12
<b>Cuadro 4.</b> Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Programa Cooperativo, .....	16
<b>Cuadro 5.</b> Institución Nacional de Fomento Cooperativo, Programa Cooperativo, grado de cumplimiento de indicadores de desempeño asociados .....	18

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Infocoop: colocación de crédito por sector, 2019.....	34
<b>Gráfico 2.</b> Infocoop: colocación de crédito, por la línea de crédito, 2019.....	34
<b>Gráfico 3.</b> Infocoop: colocación de crédito por monto desembolsado en 2019 por región.....	35
<b>Gráfico 4.</b> Infocoop: cantidad de cooperativas activas por región, 2019.....	35
<b>Gráfico 5.</b> Infocoop: distribución por región de las cooperativas beneficiadas en el PND-IP 2019 .....	37

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Parámetros de evaluación sobre el cumplimiento de metas.....	16
<b>Tabla 2.</b> Cooperativas financiadas y monto desembolsado en el 2019 .....	33

## Resumen Ejecutivo

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, es una institución de desarrollo cuya propuesta de valor público radica en: *mejorar el desempeño social y empresarial de las organizaciones cooperativas en Costa Rica, tal como se plasma en el Plan Estratégico Institucional 2019-2023*. Apunta no solo a reconocer los servicios que ofrece el Instituto para lograr ese fortalecimiento, sino también a los efectos que dichos servicios generan en la población meta, es decir; las cooperativas y las poblaciones potencialmente cooperativizables.

Para lograr esa propuesta, la Institución realiza esfuerzos para llevar a cabo la planificación enfocada en la gestión para resultados y está dando pasos hacia una perspectiva de gestión centrada en los efectos e impactos que los servicios ofrecidos (promoción, financiamiento, asistencia técnica, supervisión, capacitación y divulgación cooperativa) generan en el conjunto de la población a la que se desea alcanzar con dichos servicios.

Partiendo de las funciones del Instituto según la asignación que la Ley 4179 y sus reformas le otorgan, este informe detalla cómo se invirtieron los recursos destinados al fomento del cooperativismo durante el año 2019 y los efectos en el público meta. Siendo un instrumento consolidado en el sistema de transparencia, rendición de cuentas y control interno del INFOCOOP, es una base importante para la toma de decisiones correctivas que permitan mitigar los riesgos asociados al incumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Este a su vez sirve para rendir cuentas a los entes fiscalizadores de conformidad con lo establecido en el artículo 55 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No 8131, y el artículo 74 de su Reglamento, al movimiento cooperativo y a la ciudadanía en general.

Aunado a ello, es importante aclarar que durante la formulación del Plan Operativo Institucional 2019 (POI), se encontraba en proceso de construcción el Plan Estratégico del INFOCOOP 2019-2023, el cual fue aprobado el 10 de mayo del 2019. El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública PND-IP 2019-2022, presentado oficialmente

por el presidente de la República y la señora ministra de MIDEPLAN el 11 de diciembre del 2018, implicó esfuerzos importantes para la construcción del Plan Operativo Institucional POI 2019, del cual se rinden cuentas en el presente documento.

Para el año 2019 el INFOCOP alcanzó, entre otros, los siguientes logros:

- 34 nuevas cooperativas constituidas.
- 136 actividades de capacitación en diversos temas como: cooperativismo, innovación, emprendedurismo, sensibilización y concientización con enfoque de género.
- Un total de 4.050 cooperativistas beneficiados por capacitación, alcanzando 213 grupos cooperativos, en las 6 regiones del país.
- Desarrollo de proyectos enfocados en: herramienta Webinar (videoconferencias) fomento del modelo cooperativo en la población joven potenciando las ideas innovadoras.
- Mejoramiento en los planes de acción, competitividad y gestión integral de las cooperativas.
- Una base asociativa beneficiada de aproximadamente 6.666 asociados (as) por medio de los servicios de asistencia técnica, en la gestión administrativa, comercial y estratégica de las cooperativas atendidas.
- Cinco procesos de inteligencia de mercado que abarca el sector educativo, agrícola-industrial y comercial.
- Promoción de alianzas y sinergias de cooperación con empresas privadas e instituciones del estado.
- Transferencia tecnológica, capacitación en manejo agronómico de cultivos, implementación de prácticas de agricultura de precisión, investigación y mejora de agro cadenas.
- Desembolso por la suma de ¢498 millones en tres proyectos productivos beneficiando al sector educativo, agropecuario y a grupos en condición de discapacidad.
- Colocación de un total de ¢11.292 millones que benefició aproximadamente a 3.684 personas de manera directa y 8.049 de forma indirecta.

- En materia de supervisión, se generaron alertas mediante el uso de la herramienta de alerta temprana del sector ahorro y crédito, fortaleciendo la credibilidad en las funciones de fiscalización del INFOCOOP.
- También se capacitó e implementó la herramienta del Sistema de Control Interno, a 14 cooperativas (10 ahorro y crédito, 2 autogestión y 2 tradicionales). Se capacitó e implementó la herramienta de balance social a 13 cooperativas, beneficiando al sector de electrificación, agroindustrial y servicios múltiples

### **Fundamento legal**

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 55 de la Ley No. 8131, “Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”, según los cuales las entidades y los órganos indicados en los incisos a), b), c) y d) del artículo 1 de esa ley, presentarán los informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendición de cuentas.

Asimismo, el artículo 57 de esa misma ley, impone la obligatoriedad de las entidades a suministrar la información económica, financiera y de ejecución física de los presupuestos, que la Secretaria Técnica de la Autoridad Presupuestaria como parte del Ministerio de Hacienda les solicite para el cumplimiento de sus funciones.

### **Objetivo del Informe**

Conocer el grado de cumplimiento de la gestión del INFOCOOP al cierre del año 2019 en el ejercicio económico vigente, e identificar incumplimiento de metas de producción e indicadores de desempeño asociados al producto y establecer, en caso necesario; las respectivas medidas correctivas que permitan justificar dicha labor al finalizar el año.

## **1. Análisis Situacional**

Con fundamento en los artículos 155, 156 y 157 de la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación de INFOCOOP y otras normas conexas, el Instituto es el encargado del fomento y desarrollo del cooperativismo en Costa Rica. Dicha entidad busca seguir los valores del cooperativismo de manera fiel para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados a las cooperativas, mediante el fortalecimiento empresarial, innovación y supervisión cooperativa, al mismo tiempo que contribuye con el desarrollo económico, social, cultural y democrático del país.

Asimismo, la Institución cuenta con una meta compartida en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 “Bicentenario”, la cual es:

- *Fortalecer a 375 organismos cooperativos en sus proyectos productivos mediante la capacitación, asistencia técnica y/o financiamiento para mejorar su productividad.*

Para el año 2019 la meta del INFOCOOP en el PND-IP 2019 es de 70 organismos cooperativos fortalecidos mediante capacitación, asistencia técnica y/o financiamiento.

## **2. Gestión Financiera**

### **2.1 Ejecución del presupuesto 2019 a nivel institucional**

Con base en los datos de los recursos presupuestarios y ejecutados al 31 de diciembre de 2019, el INFOCOOP realizó un análisis general sobre el porcentaje de ejecución alcanzado para cada una de las partidas, de manera que se muestran en el siguiente cuadro los resultados finales de la ejecución.

**Cuadro 1.** Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, comparativo del monto presupuestado y ejecutado según partida al 31 de diciembre del 2019, en millones de colones y porcentajes

Partida	Presupuesto Definitivo	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
0-Remuneraciones	3.835,7	3.506,8	91,4%
1-Servicios	3.067,2	2.198,5	71,7%
2-Materiales y Suministros	.136,6	.71,0	52,0%
3-Intereses y Comisiones	.0,0	.0,0	-
4-Activos Financieros	18.632,7	10.653,7	57,2%
5-Bienes Duraderos	.416,6	.272,1	65,3%
6-Transferencias Corrientes	1.257,0	.606,9	48,3%
7-Transferencias de Capital	-	-	-
8-Amortización			-
9-Cuentas Especiales	.227,8	.0,0	0,0%
<b>SUB TOTAL</b>			
Recursos de crédito público <sup>1</sup>	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>27 573,6</b>	<b>17 309,1</b>	<b>62,77%</b>

1/ Corresponde tanto a financiamiento externo como interno.

**Fuente:** Departamento de Planificación y control de la Gestión con datos del Sistema de Ejecución presupuestaria institucional, 2019.

Con base en la información anterior, se puede divisar que la comparación entre el presupuesto modificado y el gasto real institucional presentó un porcentaje de aplicación de 62.77%. Es importante aclarar que la institución no cuenta con apalancamiento, tampoco registra datos en las partidas de intereses y comisiones, transferencias de capital o amortizaciones. Con base en el cuadro anterior, se muestran los factores que afectaron la ejecución presupuestaria a nivel general y sus acciones correctivas pertinentes.

## 2.2 Ejecución del presupuesto 2019 del programa cooperativo 520

### Factores y acciones correctivas de la ejecución financiera

De acuerdo con los resultados del programa cooperativo, se completó el cuadro 2 con la información de las partidas que presentaron un porcentaje de ejecución inferior al 90%, el cual se detalla a continuación.

**Cuadro 2.** Instituto de Fomento Cooperativo, factores que incidieron en la ejecución presupuestaria y acciones correctivas para resultados inferiores o iguales a 90% de ejecución, al 31 de diciembre de 2019

Nombre de la partida	Porcentaje de ejecución al 30/06/2019	Porcentaje de ejecución al 31/12/2019	Factores que incidieron en la subejecución*	Acciones correctivas para mejorar el resultado de ejecución	Plazo de implementación	Responsable directo de ejecutar las acciones <sup>1</sup>
Servicios	23,5%	71,7%	3 y 5	Aplicación y continuidad de las medidas alternativas para la ejecución efectiva de las capacitaciones. Planificar con mayor antelación las solicitudes de contratación. Sensibilización presupuestaria por escenarios (normal-pesimista).	31/12/2020	Gerencia de Innovación Cooperativa. Promoción, Tecnologías de la Información y Comunicación, Financiamiento y Supervisión Cooperativa
Materiales y suministros	21,4%	52,0%	5 y 7	Mejorar los procesos de coordinación con proveeduría Llevar contabilidad por costeo y contar con un sistema para ello.	31/12/2020	Gerencia de Innovación Cooperativa, Promoción, Financiamiento, Supervisión Cooperativa Asistencia Técnica y Planificación y Control de la Gestión y Soporte Institucional.

Nombre de la partida	Porcentaje de ejecución al 30/06/2019	Porcentaje de ejecución al 31/12/2019	Factores que incidieron en la subejecución*	Acciones correctivas para mejorar el resultado de ejecución	Plazo de implementación	Responsable directo de ejecutar las acciones <sup>1</sup>
Activos Financieros	1,9%	57,2%	10: Incertidumbre en el proceso de intervención institucional y escasas solicitudes de crédito.	Elaboración de una estrategia de marketing que permita acceder a las diferentes cooperativas y maximizar los recursos del INFOCOOP. Coordinar con las áreas técnicas del INFOCOOP para identificar cooperativas que tengan potencial para ser financiadas y trabajar en coordinación con las mismas. Retomar el seguimiento a las condiciones posteriores. Modificar el reglamento de crédito y la política. Reformular el formato de los análisis de crédito.	31/12/2020	Gerencia y equipo de financiamiento
Bienes duraderos	10,6%	65,3%	5 y 10: Factor externo (MEP no logró finiquitar el proceso de contratación para la compra de un sistema informático para la gestión de cooperativas escolares).	Mejor coordinación con el MEP y crear un cronograma de cumplimiento y seguimiento.	31/12/2020	Ejecutivo de Innovación Cooperativa

Nombre de la partida	Porcentaje de ejecución al 30/06/2019	Porcentaje de ejecución al 31/12/2019	Factores que incidieron en la subejecución*	Acciones correctivas para mejorar el resultado de ejecución	Plazo de implementación	Responsable directo de ejecutar las acciones <sup>1</sup>
Transferencias corrientes	11,8%	48,3%	10: Ajustes y ampliación de documentos enviados por CPCA y Cooperativas Escolares. Legalidad para otorgar la transferencia al CONACOOOP Y CENECOOP R.L.. Provisión para cubrir eventualidades (prestaciones e indemnizaciones) que no fueron necesarias.	Cumplir con lo que dictamine la Sala Constitucional en lo concerniente a la transferencia CONACOOOP Y CENECOOP R.L.	31/12/2020	Dirección Ejecutiva, Asesoría Jurídica y Planificación y Control de la Gestión

**Fuente:** Planificación y Control de la Gestión, con base en la información suministrada por los departamentos sustantivos, acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

Si bien es cierto el INFOCOOP realizó un gran esfuerzo en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria, se aclara que, debido a factores externos como la aprobación del proceso de implementación de la reorganización administrativa, la respuesta sobre procesos legales ligados al tema de transferencia de recursos a CONACOOOP y al CENECOOP y el incumplimiento de requisitos por parte de otros entes que reciben transferencias, como son la CPCA y el Ministerio de Educación Pública para la atención de cooperativas escolares, no fue posible una ejecución mayor a la registrada en el año 2019.

### **Sobre las transferencias a entidades**

El INFOCOOP realiza transferencias a 8 instituciones diferentes las cuales son:

- Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. (CENECOOP R.L.) cumpliendo la Ley N°4179 y sus reformas artículo 185.
- Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP) cumpliendo la Ley N°4179 y sus reformas artículo 185.

- Comisión Permanente de Cooperativas Autogestionarias (CPCA) en acatamiento a la Ley N°4179 y sus reformas artículo 142.
- Cooperativas Escolares (MEP) bajo esa misma Ley y la N°6894, así como el reglamento de Cooperativas Escolares y Juveniles (decreto N° 33059).
- Confederación de Cooperativas de Caribe y Centro América (CCC-CA), se otorga los recursos bajo una suscripción firmada.
- Organismos Internacionales, en cumplimiento a la Ley N°3418.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI) a través del acuerdo adoptado por la Junta Directiva se otorga cuota como miembro de esta.
- Fondo Nacional de Emergencia, en acatamiento a la Ley N°2488, artículo 46

**Cuadro 3.** Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, detalle de transferencias realizadas a otras instituciones, al 31 de diciembre de 2019, en millones de colones y porcentajes

Entidad	Monto Presupuestado	Monto Transferido	% Ejecución
CENECOOP	114,1	0,0	0
CONACOOOP	414,5	0,0	0
CPCA	163,7	141,1	86
MEP	39,7	9,9	25
Fondo de emergencia	65,9	65,9	100
Cuota a organismo internacional	21,0	15,9	76
CCC-CA*	2,6	2,1	81
ACI*	2,8	1,7	62
<b>Total</b>	<b>824,2</b>	<b>236,5</b>	<b>29</b>

**Fuente:** Elaborado por Planificación y Control de la Gestión, 2019.

\* Se giró la anualidad, pero la diferencia no girada es producto de la proyección sobreestimada por el tipo de cambio.

Es importante aclarar que la Asesoría Jurídica del INFOCOOP elaboró un informe para evaluar la legalidad de las transferencias que el Instituto genera anualmente, tanto al CONACOOOP como al CENECOOP, pues existían dudas respecto a la vigencia del artículo 185 presente en la Ley de 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP.

Ese artículo fue introducido en 1986, mediante una norma presupuestaria, no mediante una ley específica. No obstante, las leyes 7040 y 7083, son leyes que modifican las

disposiciones presupuestarias de los ejercicios fiscales de 1986 y 1987 y es posible que con ello se haya derogado lo dispuesto en el artículo.

Asimismo, la Sala Constitucional emitió abundante jurisprudencia en cuanto a la inconstitucionalidad de las llamadas ‘normas atípicas’ o normas incorporadas en la Ley de Presupuesto Nacional, precisamente por adoptar erróneamente un trámite distinto del previsto por la Constitución Política.

Igualmente, en el oficio AI 049-2018 la auditoría interna emitió el “Estudio sobre transferencia de recursos públicos al CONACOOOP en los periodos 2015 y 2016, este fue aprobado por la Junta Interventora en la sesión N°057 de fecha 02 de marzo de 2018.

En dicha sesión se acordó mantener lo señalado en el acuerdo JI 281-2017 en sesión ordinaria N° 028 del 25 de agosto, 2017, sobre la suspensión de las transferencias que por ley debe transferir el Instituto al Consejo Nacional de Cooperativas. También se realizó un comunicado a las cooperativas informando sobre la suspensión de la transferencia de recursos por parte del INFOCOOP al CONACOOOP y publicado en la página web del Instituto.

Por tal motivo, la Junta Interventora del INFOCOOP acordó suspender los aportes al CONACOOOP y al CENECOOP hasta tanto no conocer la posición respecto a la vigencia del artículo y la legalidad de las transferencias por parte de la Procuraduría General de la República y la Contraloría General de la República.

En setiembre 2019, la Auditoría Interna del INFOCOOP presentó una evaluación del control interno de la transferencia del 1% del presupuesto de capital y operación del INFOCOOP a la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) en los periodos 2016, 2017 y 2018, donde se recomendó elaborar un programa de acompañamiento continuo que contenga la capacitación necesaria en temas de planificación y presupuesto, de manera tal que se mejoren las destrezas y se disminuya los riesgos que emanan producto de la demora en revisiones reiterativas de aspectos de carácter similar.

Sin embargo, es importante aclarar que durante todo este proceso el INFOCOOP trabajó en la actualización del “Manual para el giro de transferencias al CENECOOP, CONACOOOP, CPCA y Programa de Cooperativas Escolares y Juveniles” mecanismos que permiten un mayor control y rendición de cuentas en cuanto al uso de los recursos transferidos.

### **3. Análisis Programático**

Código y nombre del Programa: 520 Programa Cooperativo

#### **3.1 Programas con producción no cuantificable**

El INFOCOOP no cuenta con producción o cuantificables<sup>1</sup>, por lo que la gestión desarrollada con la misión institucional, los logros del programa y los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, se detallan en el apartado de programas con producción cuantificable.

#### **3.2 Programas con producción cuantificable**

##### **a. Contribución con la misión institucional**

Se contribuye en las capacidades y conocimiento del modelo cooperativo, brindando cursos permanentes sobre la doctrina, administración, contabilidad, gerencia, entre otros que promueve el espíritu cooperativo. También se da acompañamiento en los procesos administrativos, gestión oportuna de recursos financieros, competitividad de las cooperativas con negocio en marcha y de reciente constitución, para que puedan desarrollar sus proyectos productivos con el propósito de mejorar el nivel de vida de sus bases asociativas. Sin dejar de lado la atención diaria oportuna de grupos de personas que desean formalizar una empresa de la Economía Social.

También se diseña, estructura y operativizan procesos de vigilancia en los organismos cooperativos que existen en el país, para garantizar su operación en conformidad con la normativa legal y contable vigente, así como el cumplimiento de su objeto social, atendiendo consultas y denuncias interpuestas; conforme procedimentalmente se disponga.

##### **b. Logros del Programa con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022**

El compromiso del INFOCOOP en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019 fue de al menos 70 cooperativas beneficiadas por medio de los servicios de capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar la productividad en el modelo asociativo. Entre los logros alcanzados durante el 2019 se citan los siguientes:

---

<sup>1</sup> Con productos, pero sin indicadores ni metas.

- 136 actividades de capacitación en diversos temas como: cooperativismo, innovación, emprendedurismo, sensibilización y concientización con enfoque de género para un total de 4.050 cooperativistas beneficiados, alcanzando 213 grupos cooperativos, en las 6 regiones del país, Central, Brunca, Chorotega, Huetar Atlántica, Huetar Norte, y Pacífico Central, y en distintos sectores productivos y económicos, servicios, ahorro y crédito, producción, y cooperativas estudiantiles.
- Desarrollo de proyectos enfocados en: herramienta Webinar,<sup>2</sup> fomento del modelo cooperativo en la población joven potenciando las ideas innovadoras, diseño y creación de un concentrador de contenido educativo digital, programa de la enseñanza del inglés y un proyecto de financiamiento con la Unión Europea/Cooperativas de las Américas.
- Mejoramiento en los planes de acción, en la competitividad, proyecciones financieras para acceder a un crédito, en la gestión administrativa, comercial y estratégica de las cooperativas atendidas que benefició aproximadamente 6.666 asociados (as).
- Cinco procesos de inteligencia de mercado que abarca el sector educativo, agrícola-industrial y comercial.
- Promoción de alianzas y sinergias de cooperación con empresas privadas e instituciones del estado, potabilización de empresas cooperativas en riesgo de quiebra financiera y de continuación del negocio.
- Transferencia tecnológica, capacitación en manejo agronómico de cultivos, implementación de prácticas de agricultura de precisión, investigación y mejora de agro cadenas.
- Desembolso por la suma de ₡498 millones en tres proyectos productivos beneficiando al sector educativo, agropecuario y a grupos en condición de discapacidad.

---

<sup>2</sup> Video conferencia

Para establecer el cumplimiento de metas se toman en cuenta los parámetros dados por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, mediante Directriz STAP-CIRCULAR 2532-2019, mismos que se presentan a continuación:

**Tabla 1.** Parámetros de evaluación sobre el cumplimiento de metas

Parámetros de cumplimiento	Rango porcentual de evaluación
Cumplimiento Alto (CA)	Mayor o igual a 90%
Cumplimiento Medio (CM)	Menor o igual a 89,9% o igual a 50%
Cumplimiento Bajo (CB)	Menor o igual a 49,99%

Fuente: Directriz STAP-CIRCULAR 2532-2019.

Es importante aclarar que el INFOCOOP cuenta con dos programas presupuestarios: el Cooperativo y el Administrativo. Para los efectos de definición del producto institucional se considera solo el programa cooperativo, que es el que tiene impacto directo en la población meta no así el programa administrativo, por englobar acciones operativas.

c. Metas de producción del programa cooperativo e indicadores de desempeño asociados al producto “Programa Integral Cooperativo”

En el siguiente cuadro se muestra la información de las metas de producción del programa cooperativo, según las unidades de medida establecidas para el producto institucional “Promoción integral cooperativo”.

**Cuadro 4.** Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Programa Cooperativo, grado de cumplimiento de metas de producción, al 31 de diciembre de 2019

Programa	Producto	Unidad de medida	Meta Programada	Meta alcanzada	% 30/06/2019	%31/12/2019
Programa Cooperativo	Promoción integral cooperativo	Organizaciones cooperativas formalizadas.	50	34	30,0%	68,0%
		Personas emprendedoras que participan en los programas de información y formación.	1000	2175	85,0%	217,5%
		Personas capacitadas en emprendedurismo y educación cooperativa.	600	650	46,5%	108,3%
		Personas capacitadas en la gestión empresarial de las cooperativas.	600	650	99,5%	108,3%
		Cooperativas capacitadas en la gestión empresarial cooperativa.	70	70	50,0%	100,0%

Programa	Producto	Unidad de medida	Meta Programada	Meta alcanzada	% 30/06/2019	%31/12/2019
		Personas sensibilizadas en equidad de género dentro del movimiento cooperativo.	150	150	58,7%	100,0%
		Personas capacitadas en el marco del SINECOOP-ESS y la Ley 6437.	2.500	2.600	55,1%	104,0%
		Cooperativas diagnosticadas sobre funcionamiento administrativo y cumplimiento de objeto social.	67	68	46,3%	101,5%
		Cooperativas con herramientas que permitan controlar y verificar el cumplimiento de la normativa legal y contable.	30	32	40,0%	106,7%
		Sistema de Monitoreo Cooperativo sistematizado con la información contable de los organismos cooperativos.	100%	90%	70,0%	90,0%
		Modelo de riesgo diseñado y adoptado para identificar y gestionar los mitigadores de riesgo de los organismos cooperativos.	1	1	0,0%	100,0%
		Estudios de disolución de organismos cooperativos.	30	30	6,7%	100,0%
		Organismos cooperativos supervisados in situ y extra in situ.	40	39	50,0%	97,5%
		Cooperativas que reciben acompañamiento en materia empresarial y organizacional.	50	48	86,0%	96,0%
		Cooperativas que ejecutan procesos de inteligencia de mercados.	5	5	60,0%	100,0%
		Proyectos viabilizados.	5	4	60,0%	80,0%
		Productores del modelo cooperativo capacitados en procesos agrícolas y productivos.	75	118	112,0%	157,3%
		Cooperativas con acompañamiento en agro cadenas productivas.	5	9	100,0%	180,0%
		Alianzas estratégicas generadas en el sector público o privado en materia agrícola o industrial.	3	3	100,0%	100,0%
		Presupuesto ordinario institucional destinado para concesión de crédito.	100%	60,6%	2,0%	60,6%
		Cooperativas financiadas.	25	18	20,0%	72,0%
		Deterioro institucional.	0,005	*	0,0%	ND
<b>Total</b>						

**Fuente:** Planificación y Control de la Gestión, con base en la información suministrada por los departamentos sustantivos, acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

De acuerdo con el cuadro anterior, en relación con las unidades de medida, se tiene que 4 de ellos se encuentran con un cumplimiento medio y uno bajo. Entre las principales razones que incidieron en ello fueron:

- Corresponsabilidad entre el INFOCOOP y la cooperativa, esta última se les limita el cumplimiento de los requisitos por factores como ubicación de la cooperativa en zonas geográficas muy alejadas que dificultan la entrega de documentos.
- Disponibilidad de transporte.
- Escaso acceso a recursos económicos.
- Poca claridad en el llenado de formularios, disponibilidad de tiempo de los asociados (as) para trasladarse al Valle Central, así como los tiempos de respuesta prolongados.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados sobre la efectividad en el cumplimiento de los indicadores de desempeño y la correspondiente ejecución de los recursos:

**Cuadro 5.** Institución Nacional de Fomento Cooperativo, Programa Cooperativo, grado de cumplimiento de indicadores de desempeño asociados al producto y ejecución de los recursos programados al 31 de diciembre de 2019, en millones de colones

Nombre del Indicador	Meta programada	Meta alcanzada	% al 31/12/2019	% al 30/06/2019	Recursos programados	Recursos ejecutados	% ejecución
Cantidad de Organizaciones cooperativas formalizadas.	50	34	68,0%	30,0%	157246.493,0	141521.181,0	90,0%
Cantidad de personas emprendedoras que participan en los programas de información y formación.	1000	2175	217,5%	85,0%	174394.091,0	174394.000,0	100,0%
Cantidad de personas capacitadas en emprendedurismo y educación cooperativa.	600	650	108,3%	46,5%	145162.260,0	96849.101,8	66,7%
Cantidad de personas capacitadas en la gestión empresarial de las cooperativas.	600	650	108,3%	99,5%	224112.253,0	150939.455,4	67,3%
Cantidad de cooperativas	70	70	100,0%	50,0%			

Nombre del Indicador	Meta programada	Meta alcanzada	% al 31/12/2019	% al 30/06/2019	Recursos programados	Recursos ejecutados	% ejecución
capacitadas en la gestión empresarial cooperativa**.							
Cantidad de personas sensibilizadas en equidad de género dentro del movimiento cooperativo.	150	150	100,0%	58,7%	70437.253,0	49133.965,1	69,8%
Cantidad de personas capacitadas en el marco del SINECOOP-ESS y la Ley 6437.	2500	2.600	104,0%	55,1%	162192.252,0	92114.658,6	56,8%
Cantidad de cooperativas diagnosticadas sobre funcionamiento administrativo y cumplimiento de objeto social.	67	68	101,5%	46,3%	113880.951,0	87804.597,8	77,1%
Cantidad de cooperativas con herramientas que permitan controlar y verificar el cumplimiento de la normativa legal y contable.	30	32	106,7%	40,0%	42748.790,0	34757.234,1	81,3%
Porcentaje del Sistema de Monitoreo Cooperativo sistematizado con la información contable de los organismos cooperativos.	1	90%	90,0%	70,0%	37098.790,0	34741.839,1	93,6%
Porcentaje del modelo de riesgo diseñado y adoptado para identificar y gestionar los mitigadores de riesgo de los organismos cooperativos.	1	1	100,0%	0,0%	37598.790,0	34741.839,1	92,4%
Cantidad de estudios de disolución de organismos cooperativos.	30	30	100,0%	6,7%	47149.395,0	38822.339,6	82,3%
Cantidad de organismos cooperativos supervisados in situ y extra in situ.	40	39	97,5%	50,0%	157120.163,0	139970.249,9	89,1%
Cantidad de cooperativas que reciben acompañamiento en	50	48	96,0%	86,0%	229809.029,0	206445.292,9	89,8%

Nombre del Indicador	Meta programada	Meta alcanzada	% al 31/12/2019	% al 30/06/2019	Recursos programados	Recursos ejecutados	% ejecución
materia empresarial y organizacional**.							
Cantidad de cooperativas que ejecutan procesos de inteligencia de mercados.	5	5	100,0%	60,0%	81633.100,0	73201.243,0	89,7%
Cantidad de proyectos viabilizados.	5	4	80,0%	60,0%	75043.099,0	67291.921,1	89,7%
Cantidad de productores del modelo cooperativo capacitados en procesos agrícolas y productivos.	75	118	157,3%	112,0%			
Cantidad de cooperativas con acompañamiento en agro cadenas productivas.	5	9	180,0%	100,0%	52806.132,0	48654.308,9	92,1%
Cantidad de alianzas estratégicas generadas en el sector público o privado en materia agrícola o industrial.	3	3	100,0%	100,0%			
Porcentaje de presupuesto ordinario institucional destinado para concesión de crédito.	100%	60,6%	60,6%	2,0%	19721747.692,0	11565678.988,5	58,6%
Cantidad de cooperativas financiadas**.	25	18	72,0%	20,0%			
Índice de deterioro institucional.	0,50%	**	ND	0,0%	70727.396,0	18792.404,1	26,6%
					<b>21600907.929,0</b>	<b>13055854.620,0</b>	<b>60,4%</b>

**Fuente:** Planificación y Control de la Gestión, con base en la información suministrada por los departamentos sustantivos, acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

De acuerdo con la información incluida en los Cuadros 4 y 5, en el desempeño anual del 2019 se tienen los siguientes resultados:

- 16 metas con un cumplimiento alto.
- 4 con un cumplimiento medio.
- 1 meta con cumplimiento bajo.
- Una ejecución presupuestaria de 60,4%.

Los beneficios identificados por dicho desempeño son los siguientes:

- Apertura de APM Terminal mediante el modelo cooperativo.

Tal es el caso de COOPESITRACO R.L. que, en convenio de cooperación entre Ministerio de Trabajo y seguridad Social (MTSS), la empresa Standard Fruit S.A., y el INFOCOOP asumieron la operación del taller de reparaciones y mantenimiento de contenedores que generó empleo en la región Huetar Caribe, así como encadenamientos productivos en temas como servicios de alimentación, limpieza, artesanías, seguridad, entre otras.

- Acciones formativas dinámicas que fortalecieron habilidades de los cooperativistas y otros grupos asociativos.

Con ello se logró potenciar los proyectos innovadores o de alto impacto social, así como la divulgación de experiencias exitosas dando énfasis a la juventud y mujeres. A raíz de lo anterior, se logró transferencia de conocimiento sobre cooperativismo, procesos productivos y generó espacio de intercambio de información entre los participantes.

- 34 nuevas cooperativas constituidas.

De ellas el 53% son de autogestión, 44% tradicionales y un 3% representado por un consorcio, con una base asociativa de 724 cooperativistas, de los cuales 64% son hombres y 35% mujeres, distribuidas regionalmente de la siguiente manera: 38% en la Región Central, 26% en la Huetar Caribe, 21% en la Chorotega, 6% tanto en la Región Huetar Norte como en la Región Pacífico Central y un 3% en la Región Brunca. Esto representa un 68% de cumplimiento, de la meta anual.

Algunos de los factores que incidieron negativamente para alcanzar una meta superior, de describen a continuación:

1. Las condiciones macro y estructurales del Estado costarricense han incidido en el apoyo a los *nuevos emprendimientos en general*.

En el período posterior a la aprobación de la ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, algunas de los comportamientos en la atención del departamento se analizan desde dos grandes vertientes: *personas que ya emprendían y toman un periodo de reserva para una mejor lectura del entorno*, con lo cual no avanzan en la formalización de nuevos organismos; y la otra, son las pequeñas o medianas empresas, bajo formas jurídicas de economía de mercado que ven en el modelo cooperativo "la alternativa"

para mejorar sus condiciones de operación a nivel de costos y compromisos compartidos.

En ese último caso, la naturaleza asociativa cobra un alto precio que limita a los "dueños o accionistas liberar el poder" para fortalecer solidariamente una empresa de todos<sup>3</sup>.

2. El proceso de información que se desarrolla con los emprendedores.

En general, ha permitido concientizar de mayor forma las responsabilidades legales, comerciales, de dirección y gestión; con lo cual hay una mayor comprensión sobre el compromiso que se adquiere; incidiendo esto directamente en la decisión de constituir una nueva organización cooperativa.

3. La capacidad del MTSS para desarrollar proceso de registro en cumplimiento con la LAC 4179 y el tiempo establecido.

Actualmente hay al menos 4 grupos que realizaron asamblea constitutiva en el mes de agosto y aun no reciben resolución para emisión de personería jurídica. Ese número también podría haber abonado al indicador de la meta.

4. De alguna manera, un clima o salud organizacional afectado por "rumores" y que no responde a la información oficial sobre el proceso de modernización o reestructuración, incidió en la calidad del servicio de parte de algunos funcionarios, que hoy ya se encuentran en otras áreas de servicio.

En el caso de las personas emprendedoras, se atendieron 2.175, de ellas en los programas de información y formación que representó un cumplimiento alto (mayor al 125%); la mayor incidencia en los resultados replicados se debe principalmente:

1. El departamento no tenía referente histórico para definir el "piso del indicador de producto".
2. La Región Huetar Caribe presentó dos situaciones que dispararon la demanda de servicios y atención de grupo: la apertura de APM Terminal y la entrada en vigor de la ley para la reestructuración y reducción de planilla de la Junta de

---

<sup>3</sup> El departamento de Promoción atendió al menos 12 empresas (sociedades anónimas) que exploraron el modelo, desarrollaron el proceso y se encuentran "sin decidirse para ir a asamblea constitutiva". Ese número de grupos atendidos podría haber abonado al indicador de la meta, sin embargo, hay una mayor conciencia del modelo que limita la decisión de moverse al modelo cooperativo.

Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (Japdeva).

Se estima que cerca del 25% del valor absoluto de la meta ha sido aportado por esta situación coyuntural; tal es el caso de COOPESITRACO R.L. como se indicó anteriormente. Por lo anterior, se obtuvo como resultado 27 grupos precooperativos en procesos de construcción de una nueva cooperativa para el 2020.

Adicionalmente, se ha atendido prioritariamente solicitudes del Consejo Presidencial de Economía Social Solidaria, del Viceministerio de Trabajo en Economía Social Solidaria y de los despachos de los diputados Pedro Muñoz, Paola Vega y David Gourzong.

Son de particular interés mencionar los grupos en la Región Chorotega al grupo precooperativo de COOPEGUANAZUL R.L.: mujeres artesanas y de productos de cuidado personal con proyección de ingreso al Mercado Mayorista Chorotega. Y COOPEOROSÓLIDO R.L. que se constituye en el marco del decreto para la explotación minera del cantón de Abangares.

En la región Central COOPEMANZU R.L. es una cooperativa de jóvenes mujeres agrónomas y con un proyecto innovador de agricultura "familiar y urbana" y agronegocios.

La población de mujeres es de atención especial pues se están integrando esfuerzos interinstitucionales para la exploración del Proyecto ABACOOOP<sup>4</sup> que desarrolla el Comité Nacional de la Mujer Cooperativa. El total de mujeres registradas entre ambas metas suma casi 1.200 participantes en los espacios de información y grupos precooperativos, desde el Departamento de Promoción.

Además, ese modelo con acompañamiento desde el Departamento de Asistencia Técnica logró implementarse en las siguientes cooperativas: COOPEGAMAMUJER R.L., COOPECUBUJUQUI R.L., COOPEQUEPOS R.L., y en proceso de instalación COOPENUEVOAMANECER R.L., COOPEAZARIA MARÍA DEL JARDÍN R.L. y COOPEMUJ R.L.

---

<sup>4</sup> La Red ABACOOOP fue creada por el Comité Nacional de Mujeres Cooperativas el cual busca promover a nivel nacional, la instalación de Abastecedores Cooperativos Comunes, que unifiquen una red como plataforma, desde los cuales se facilite el empoderamiento económico-empresarial, el fortalecimiento asociativo y político de las mujeres cooperativistas en sus territorios, la comercialización y autoconsumo de productos alimenticios, provenientes preferiblemente de empresas cooperativas, comunitarias o de su propia producción, que les permitan generar ingresos, conocimientos asociativos y técnicos, así como procesos de seguridad alimentaria (Cordero, 2019).

Otro de los beneficios obtenidos por la institución fue el desarrollo de un espacio de capacitaciones especializadas y la consolidación de la herramienta Webinar, el cual permitió, en asociación con profesionales de distintas ramas profesionales, el desarrollo actividades de capacitación especializadas, generando un valor agregado en la disminución de los costos de capacitación y generando espacios de creación de conocimiento y la proliferación de este.

Además, la realización de la segunda edición del COOPEX 2019 “Ideas Innovadoras”, logró consolidar un modelo que mostró un crecimiento con respecto a su primera edición, con la participación de expositores internacionales y la Alianza Cooperativa Internacional, generando principalmente espacios de interacción social y networking, fomentó el modelo cooperativo en la población Joven.

Por otra parte, el *Diseño y Creación de un Concentrador de Contenidos Educativos Digitales*, en una plataforma en línea permitió a los usuarios, descargar todo tipo de información y contenido audiovisual para uso en el aprendizaje. Esta plataforma permitió que tanto cooperativistas, como profesores o personas fuera del movimiento cooperativo acceder a contenido de valor para empresas asociativas.

Asimismo, se creó un programa cooperativo de enseñanza de inglés con la finalidad de brindar a la población joven, las herramientas necesarias para dotarlos de conocimiento en un segundo idioma por medio de la aplicación móvil Seven Speaking, con la finalidad de contribuir a su inserción en el Mercado Laboral.

Lo anterior surgió como respuesta a la estadística señalada por el Informe del Estado de la Nación de 2018, el cual señaló que dicha población representa un 61% de las personas desempleadas en el país. Por ello, en alianza con el MEP y COOPEGUANACASTE R.L., se ha iniciado de manera preliminar en la provincia de Guanacaste.

También, mediante el proyecto de Financiamiento Unión Europea/Cooperativas de las Américas, en el marco de la convocatoria de la Unión Europea para Costa Rica con oportunidades de financiamiento, en el mes de mayo 2019 se presentó el Documento de Síntesis, donde Costa Rica participa en el Lote 1, con la temática de “*Promoción de la cohesión social y del desarrollo territorial a fin de reducir las brechas de desigualdad*”.

El proyecto denominado *Casas de la Alegría*, se encuentra enfocado en los objetivos de contribuir a los derechos laborales y humanos de los migrantes recolectores de café en

Costa Rica y el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. (ODS 1,4,5,8,10 y 17 de la Guía para solicitantes de UE), mejorando las condiciones integrales de familias migrantes recolectores de café en condición vulnerabilidad, especialmente en términos de salud, educación y atención de los niños menores a 12 años.

Para el año 2019 ha quedado en firme la formalización del contrato en conjunto con actores como Cooperativas de las Américas, y UNICEF. Con eso queda previsto la ejecución del proyecto para los próximos 3 años (2020-2022).

Durante el periodo 2019, principalmente a partir del II Semestre, el Departamento de Educación y Capacitación implementó nuevas alternativas para solventar las dificultades con ciertos procesos de contratación, que en algunos casos impidió la realización de los contratos planificados, obteniéndose de este ejercicio resultados muy positivos como, por ejemplo:

**A. Modificación de la oferta formativa:** Se replanteó la logística de capacitación de manera tal que varias actividades de capacitación se vieron modificadas en las horas de capacitación al no contar con los recursos para los servicios de alimentación en las actividades; de manera que actividades que fueron pensadas para 1 o más días, fueron ejecutadas en tiempos menores.

Esta situación conllevó a que se contaran con más espacios para capacitaciones, lo que generó que se brindaran más actividades de capacitación, forjando una mayor cantidad de personas capacitadas.

Sin embargo, se debe apuntar que a pesar de que a efectos de cobertura se atendió a más personas y cooperativas, también implicó un sacrificio en cuanto a la profundidad de las capacitaciones y los temas abarcados, debido al replanteamiento del tiempo dedicado a cada uno de los eventos.

**B. El desarrollo de un espacio de capacitaciones especializadas, y la consolidación en el uso de herramientas como Webinar, Facebook Live, y YouTube, entre otros:**

Mediante la asociación y contacto con profesionales de distintas ramas profesionales, se desarrollaron actividades de capacitación especializadas, en una relación de ganar-ganar con los profesionales, en una dinámica bajo la cual el Departamento de Educación y Capacitación brindó los espacios para el desarrollo de las capacitaciones mientras que los profesionales brindaron las capacitaciones especializadas sin cargos para el presupuesto, lo que permitió romper el esquema de obtención de capacitadores bajo procesos de contratación, permitiendo así brindar más capacitaciones.

Adicionalmente, con el uso de herramientas y aplicaciones como: Webinars, Facebook Life y YouTube, se generaron espacios de creación de conocimiento y la proliferación de este, alcanzando a mayor cantidad de personas, llegando a 2689 interacciones, con más de 4900 minutos de reproducción y 63 comentarios de participación.

C. **Otras causas:** Un factor que incidió en la superación de los indicadores fue el aprovechar oportunidades de capacitación que no se encontraban planificadas.

Por ejemplo la capacitación ofrecida en la metodología Six Sigma y servicio al cliente en la cooperativa COOPEDOTA R.L. y COOPETARRAZÚ R.L. , así como el hecho de que muchas de las actividades formativas fueran llevadas a cabo por el personal del departamento de Educación y Capacitación en visitas de campo a las cooperativas; a diferencia de otros años en los cuales las actividades se impartían en el Centro de Formación La Catalina, debido a la restricción para el uso de recursos en alimentación.

Otros de los beneficios otorgados fue la industria del sector educativo a través de un acompañamiento en los procesos de consolidación como RED EMPRESARIAL, donde se destacan intercambios estudiantiles, prácticas empresariales, economías de escala (uniformes, libros, software administración, materiales de oficina). Ello permitió que tanto COOPEJOVO R.L. como COOPECOCEI R.L. logaran obtener un crédito para la expansión de sus centros educativos.

Además, se implementó solución comercial a la producción de caña de los productores de Turrialba y Jiménez, mediante alianza público-privada entre el MAG, el INFOCOOP, el INDER, COOPEVICTORIA R.L. y HACIENDA JUAN VIÑAS S.A. beneficiando a 500 familias de esas zonas y logrando 3.600 toneladas de caña procesadas durante la zafra 2018-2019. Además, para la zafra 2019-2020, el INFOCOOP continúa apoyando con la maquinaria y equipo para el desarrollo del proceso.

También, se benefició a tres cooperativas (COOPETRANSCAÑAS R.L., COOPELACTEOS NORTE NORTE R.L. y COOPAC R.L.,) para ofertar en el Mercado Mayorista Chorotega donde se facilitó los recursos logísticos, financieros y de personal como polo de desarrollo y medio de organización de los productores, sí como la tercerización de los servicios relacionados con una central de abasto.

Como parte de esos procesos de inteligencia de mercado mencionados antes, se colaboró en la elaboración del proyecto “Vendedores de jugos que utilizan carros móviles de supermercados” que permitió activar un nuevo canal de comercialización a

COOPECERROAZUL R.L., a través de la formalización de empleo. Y se logró mayor rentabilidad tanto a la cooperativa en la comercialización de naranja, como a los comerciantes de jugo en la compra de materia prima.

Por otra parte, se ejecutaron cuatro proyectos de viabilización en cooperativas en riesgo de quiebra financiera o de continuidad de su negocio, con un cumplimiento de 80% de lo programado, ya que es una corresponsabilidad entre el INFOCOOP y la cooperativa donde esta última debe cumplir requerimientos de otros entes (aspectos legales con la CCSS, MTSS, Ministerio de Salud y otros) que limitan su avance en el proceso. Las cooperativas beneficiadas fueron las siguientes:

1. **COOPEANGELES DE PÁRAMO R.L.:** En coordinación con INDER y CNP se coadyuvó en la elaboración de una propuesta de proyecto para la construcción del beneficio húmedo de café de la cooperativa, lo que le permitió reactivar su actividad económica y garantizar su participación en el mercado.
2. **COOPELDOS R.L.:** Se elaboró la propuesta de viabilización para garantizar permanencia en el mercado del café industrializado de la cooperativa; la cual fue presentada al área de Financiamiento de INFOCOOP con toda la documentación requerida para el proceso de análisis de readecuación de la operación crediticia que la cooperativa tiene con el INFOCOOP por la suma de \$699 millones.
3. **COOPEPROTUNA R.L.:** Se coadyuvó con la cooperativa para el cumplimiento de los requisitos solicitados para contar con un financiamiento por parte del INFOCOOP con el aval de FIDEIMAS, lográndose la aprobación de un crédito por \$73 millones para la compra de una embarcación pesquera.

De igual forma se logra que FIDEIMAS concretara el aval que sirve de garantía para dicho financiamiento. Se incluyó a COOPEPROTUNA R.L. en la primera fase de la propuesta para la generación de una red de comercialización de productos pesqueros con valor agregado.

4. **COOPETRABASUR R.L.:** Esa cooperativa es una de las organizaciones que están siendo atendidas interinstitucionalmente por el Gobierno de la República para superar la problemática en su baja productividad y alto endeudamiento, lo que la tiene en riesgo financiero. Debido a lo anterior, se ha clasificado como una cooperativa en crisis; en consecuencia, INFOCOOP trabaja en un plan de viabilización para su rescate, donde participan INDER, MEIC y MAG, así como con la empresa privada (CORBANA).

También se trabajó con los productores en la elaboración de mapas, fotos aéreas y otras herramientas disponibles para comprender la interfase de Sistema de

Información Geográfica de software libre (QGIS), así como el uso del Sistema de Posicionamiento Global (GPS), su navegación, funcionamiento y configuración, así como las principales funcionalidades del QGIS; manejo de bases de datos, alimentación y actualización de estas que permitan realizar tareas básicas en sus procesos productivos.

En lo anterior, se benefició a 118 productores para un cumplimiento de 157,3 % de la meta planteada. Dicho resultado es mayor a lo programado ya que las cooperativas involucradas asumieron los costos de alimentación en las sesiones de trabajo y prestaron sus instalaciones para impartir la capacitación, reduciendo así los costos institucionales y permitiendo una mayor participación de asociados interesados.

Mediante el programa de transferencia tecnológica para el uso de herramientas de agricultura precisión, se alcanzó un cumplimiento de dicho indicador de un 180% beneficiando a 9 cooperativas en lugar de las 5 planificadas inicialmente, ya que, desde una perspectiva de maximización de recursos, se formularon acuerdos específicos dirigidos a dos o más cooperativas superando abordajes anteriores de acuerdos específicos o contrataciones dirigidas a un solo ente cooperativo.

Las acciones realizadas y las cooperativas beneficiadas se detallan a continuación:

1. **COOPECAÑITA R.L.:** Se realizó una redefinición de sublotos planteados por la cooperativa y se corrigió el archivo shapefile de lotes disponible.

Se consolidó una base de datos con los registros de las últimas tres zafras. Se construyó una tabla de contenidos que permita calcular espacialmente las utilidades por lotes y se subieron los archivos a una plataforma Web para la consulta y manipulación de información vectorial en línea.

Se participa en el Comité Técnico Interinstitucionales que apoya a la organización en mejorar las prácticas agrícolas de manejo de fertilizantes, de malezas y plagas. Se realizó un día de campo con las temáticas de calibración de equipo agrícola y calidad del agua.

2. **COOPEVICTORIA R.L.:** Se redefinieron los sublotos planteados por la cooperativa y se corrigió el archivo shapefile de lotes disponible. Se consolidó una base de datos con los registros de las últimas tres zafras y se cuenta con personal con conocimiento básico en el uso de información climatológica que puede aplicarlo en la toma de decisiones del manejo de las fincas propias y de asociados.
3. **COOPETARRAZÚ R.L.:** Procesamiento y cálculos de índices de vegetación, cálculos de mapas de pendientes a partir de Modelos de Elevación Digital (MED).

Se inició la actualización del área de producción de la cooperativa a partir de información catastral de la Municipalidad de Tarrazú.

Se actualizaron los archivos en la plataforma Web para la consulta y manipulación de información vectorial en línea. Todo lo anterior les permite a los asociados consolidar el uso de herramientas de agricultura de precisión con el enfoque en Sistema de Información Geográfica para mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial, agronómico y financiero.

4. **COOPEBRISAS R.L.:** Se apoyó en procesos de mejora en dos áreas comerciales para lo cual se realizaron talleres de capacitación con colaboradores del supermercado, almacén de suministros, planta de lácteos y la fuerza de ventas y se da seguimiento al proyecto de valor agregado “Bebidas a base de suero lácteo”.
5. **COOPEPURISCAL R.L.:** Se capacitó a 38 asociados en el manejo de forrajes, producción de ensilajes, nutrición mineral, crianza de terneros de doble propósito, administración pecuaria y se presentó el informe final sobre la evaluación de las dietas y la nutrición en fincas de los productores. También se brindó asesoría técnica en fincas con expertos del Centro de Investigación en Nutrición Animal y de la Escuela de Zootecnia de la Universidad de Costa Rica (CINA).
6. **COOPEATENAS R.L.:** Se capacitó sobre conceptos clave de la agricultura de precisión y la aplicabilidad en el contexto agrícola actual. Se hizo uso del GPS, su navegación, funcionamiento y configuración. S

Se enfatizó en las principales funcionalidades del QGIS, tales como manejo, alimentación y actualización de bases de datos, elaboración y visualización de mapas, fotos aéreas y otras herramientas disponibles. Se enseñó a comprender y utilizar el uso de la interfaz de QGIS y otras herramientas disponibles que facilitan la realización de tareas básicas.

Se construyeron bases de datos para cada cooperativa de acuerdo con sus necesidades y se instruyó a sus colaboradores en el manejo de estas y la integración de nuevas variables.

7. **COOPECALIFORNIA R.L.:** Para consolidar la tabla de atributos de la cooperativa se actualizó las áreas de producción y su base asociativa.

Se vinculó la base de datos de muestreos de suelos y foliares, así como los datos de producción por lote de los años 2017, 2018 y 2019 al archivo vectorial de las áreas de producción y se construyeron bases de datos para la cooperativa de acuerdo con sus necesidades y se instruyó en el manejo y la integración de nuevas variables.

Se creó un archivo con la ubicación de las trampas de picudo, se crearon mapas de calor que muestran espacialmente la cantidad de picudos atrapados, permitiendo

a sus asociados tomar medidas para la prevención y mejora de la productividad del cultivo.

8. **COPELLANOBONITO R.L.:** Se participó en el Comité Técnico Interinstitucional con el ICAFE, MAG y representantes de la cooperativa, se organizaron actividades de capacitación en temas de manejo agronómico (poda, almacigo, manejo de sombra, variedades, uso de registros, renovación de cafetales, conservación de suelos) en las diferentes zonas de influencia de la cooperativa, con 48 participantes. Se inicia la negociación de cantidad y forma de distribución de café para sus asociados.
9. **PRODICOOP R.L.:** Se apoyó a la cooperativa con la elaboración de un manual técnico para la producción del cultivo de plátano, ayote y yuca, así como la colaboración en la creación de un desplegable sobre muestreo de suelos y nematodos.

Se implementó un registro agrícola y de cosecha, los cuales le serán de apoyo para desarrollar el proyecto de las 85 Ha financiadas por el INDER. Se capacitó a los asociados en buenas prácticas agrícolas y el uso de registros agrícolas. Se emitió una alerta sobre la alta población de nemátodos en el plátano que pueden estar provocando el volcamiento de la planta.

Además, desde el Departamento de Asistencia Técnica, se concretaron tres alianzas para un cumplimiento del 100% y que a continuación, se muestra los beneficios obtenidos:

- En conjunto con el CITA se apoyó el proyecto de tesis “Desarrollo de planta de jugos de COOPECERROAZUL R.L.” de los estudiantes de Ing. Industrial y se participó como enlace con Walmart para convertirse en proveedores de cítricos.

El documento fue entregado (nuevo canal de comercialización) y presentado ante la cooperativa y representantes de IMAS para su valoración y proyección. El nicho brindaría mayor rentabilidad tanto a la cooperativa en la comercialización de naranja como a los comerciantes de jugo en la compra de materia prima.

Con el Laboratorio de Tecnología Postcosecha de la UCR, con se apoyó en el diseño técnico del centro de acopio de naranjas, equipo y procedimientos postcosecha.

- En conjunto con la UCR se presentó ante INDER una propuesta de proyecto “Diversificación agrícola” (COOPEBELICE R.L.), el cual se encuentra en estudio por parte del Comité Territorial. Se han realizado actividades de capacitación en el manejo agronómico de malanga y días de campo donde se analizaron temas relacionados con cosecha y manejo de semilla. Por otra parte, mediante un

acercamiento al sector privado con la planta empacadora “La Perla”, se han enviado muestras de las malangas a Estados Unidos.

- Se facilitó una articulación entre COOPEPROSAL R.L. y la planta empacadora “La Perla” para desarrollar un proyecto de exportación de malanga.

Estratégicamente INFOCOOP ha establecido una atención sectorial y regional. Desde ese marco se han realizado los siguientes resultados:

- Propuesta de abordaje del sector café con base en el planeamiento del taller de reinventando cooperativas.

De manera conjunta mediante un convenio marco y un acuerdo específico entre el INFOCOOP y el ICAFE, se analizaron los planes estratégicos realizados en cooperativas cafetaleras en los que ha apoyado INFOCOOP.

- Apoyo en una investigación para identificar potencial de sistema agroecológico de asociación palma y otros cultivos de interés económico, así como en la implementación de un Plan Estratégico.

Ese proceso beneficiaría a OSACOOOP R.L., COOPECALIFORNIA R.L., COOPETRABASUR R.L., COOPETRIUNFO R.L., COOPEAGROPAL R.L. Entre las principales acciones se encuentran:

- Activación de reformas a la ley del fideicomiso palmero, en Asamblea Legislativa y la colaboración para la búsqueda de recursos.
- Elaboración en conjunto con MAG del diagnóstico palmero a nivel nacional, y coordinación con las cooperativas para recopilar la información.
- Desarrollo de propuesta en coordinación con INDER y MAG, para el estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de instalar una planta modular en el sector Huetar Caribe.
- Coordinación con MAG para talleres de capacitación a cooperativas como OSACOOOP R.L., AGRICOOP R.L. y COOPEAGROPAL R.L., en temas de transferencia tecnológica y diversificación de cultivos.
- Articulación interinstitucional con INCOPESCA para definir las líneas estratégicas de apoyo a grupos cooperativos y fortalecimiento de sus capacidades empresariales.

A solicitud de COONAPROSAL se inició un proceso de trabajo para generar una propuesta de redes de comercialización entre cooperativas pesqueras y acuícolas. Se analizaron aspectos relevantes de la propuesta y posteriormente se convocaron a cooperativas pesqueras y acuícolas de las regiones Pacífico Central y Chorotega, con el fin de conocer el interés y posible involucramiento en la iniciativa. Se conformó un

comité técnico con representantes de: Marviva, CANAEES, COONAPROSAL, INFOCOOP, URGOGA y representantes de las cooperativas pesqueras para que trabajaran en la estructuración de la propuesta.

d. Indicador con porcentaje menor a 25% en el informe de seguimiento semestral

En seguimiento al informe semestral se aclara que los indicadores del índice de deterioro institucional, porcentaje de presupuesto ordinario destinado para la colocación de crédito, así como el número de cooperativas financiadas no fue posible una ejecución superior al 90%, las razones que incidieron fueron:

Con respecto al índice de deterioro se pretendía medir con una nueva metodología de cálculo, no obstante, ésta presentó inconsistencias por lo cual se calculó y se mejoró la estimación de incobrables, se disminuyó la mora y se aumentaron las operaciones con la cartera al día.

Para ello, se tomó como referencia el modelo de la SUGEF 1-05 (Reglamento para la calificación de deudores), adaptado a las condiciones y características del INFOCOOP y se determinó el monto absoluto por concepto de deterioro de la cartera crediticia del INFOCOOP.

En cuanto al porcentaje de presupuesto destinado para la colocación de crédito, se han presentado situaciones ajenas a la Institución que son necesarias para la formalización de las operaciones de crédito aprobadas por la Junta Interventora en su momento. Entre ellas se consideran los atrasos en traspasos de propiedades de garantía, constitución y aprobación de adendum de fideicomisos, pagos de seguros, entre otras. Dichas actividades son responsabilidad de la cooperativa y de los fiduciarios y han provocado atrasos importantes en el desembolso de los créditos.

Sin embargo, a pesar de no superar el 90% en los indicadores detallados anteriormente, se desembolsó un total de ¢11.292 millones que benefició aproximadamente a 3.684 personas de manera directa y 8.049 de forma indirecta. A continuación, se presentan las cooperativas beneficiadas:

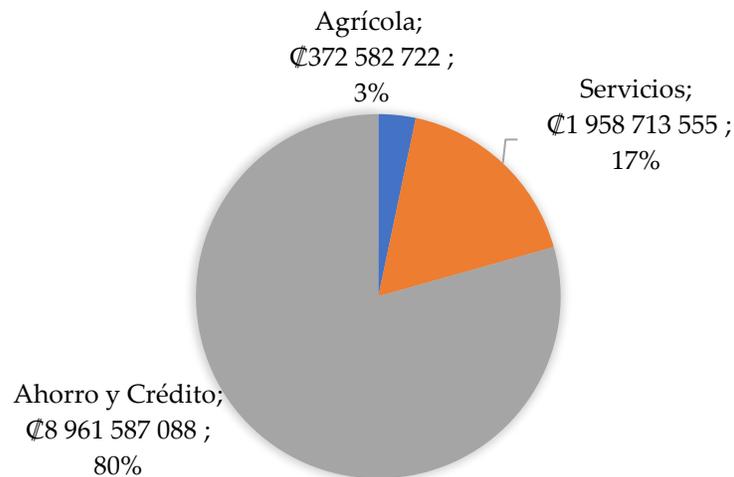
**Tabla 2.** Cooperativas financiadas y monto desembolsado en el 2019  
En colones

	COOPERATIVAS	MONTO APROBADO	FECHA DE ACUERDO DE APROBACIÓN	DESEMBOLSADO EN 2019	READECUACIONES
1	COOPEANDE 7, R.L.	22.558.323	08/06/2018	22.558.323	
2	COOPEBRISAS, R.L.	351.396.967	12/10/2018	349.897.901	
3	COOPESILENCIO, R.L.	60.000.000	11/12/2018	60.000.000	
4	COOPEJOVO, R.L.	1.000.000.000	21/03/2019	250.000.000	
5	COOPESUPERACION, R.L.	190.000.000	29/05/2019	188.000.000	
6	COOPETRAUTO, R.L.	30.000.000	29/05/2019	30.000.000	
7	COOPEGUAYCARA, R.L.	312.582.722	29/05/2019	312.582.722	
8	COOPEMAPRO, R.L.	200.000.000	22/08/2019	80.000.000	
9	COOPESALUGO, R.L.	100.000.000	05/09/2019	50.000.000	
10	COOPESALUGO, R.L.	100.000.000	05/09/2019	21.732.595	
11	COOPECOCEIC, R.L.	647.615.892	10/10/2019	118.270.097	529.345.795
12	COOPEMEDICOS, R.L.	950.000.000	10/10/2019	950.000.000	
13	COOPEGOSE, R.L.	18.000.000	12/11/2019	17.460.000	
14	SERVICOOP, R.L.	3.000.000.000	21/11/2019	2.810.854.493	
15	COOPESANMARCOS, R.L.	1.400.000.000	21/11/2019	1.400.000.000	
16	COOPATRAC, R.L.	366.081.246	03/12/2019	248.744.422	109.887.017
17	COOPEANDE1, R.L.	3.729.000.000	10/12/2019	3.729.000.000	
18	COOPEMENSAJEROS, R.L.	15.000.000	11/12/2019	14.550.000	
<b>TOTAL</b>				<b>10.653.650.552</b>	<b>639.232.813</b>
				11.292.883.365	

**Fuente:** Departamento de Financiamiento en acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

El principal sector beneficiado es el de ahorro y crédito, en donde se colocó el 80% de los recursos (6 cooperativas), esto debido a que solicita montos considerables, mientras que el sector servicios benefició a una cantidad mayor de cooperativas (10) con un monto menor.

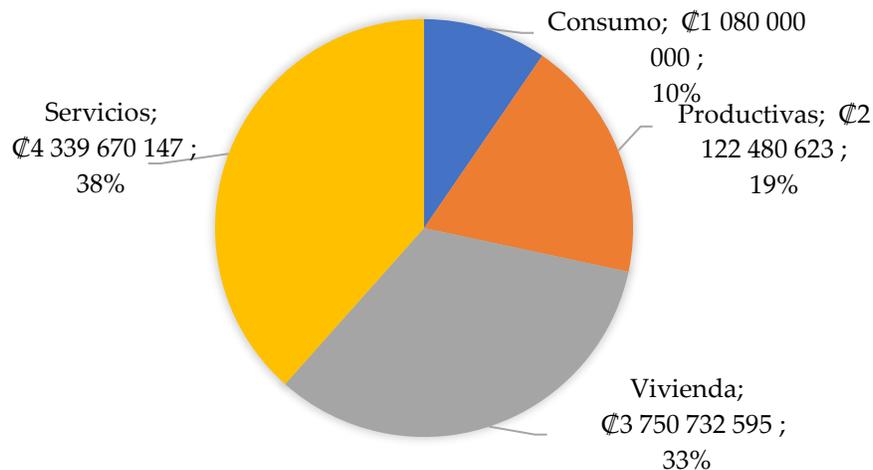
**Gráfico 1. INFOCOOP: colocación de crédito por sector**  
Al 31 diciembre 2019



**Fuente:** Departamento de Financiamiento en acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

En los diferentes tipos de líneas de crédito que se otorgan en el INFOCOOP, encontramos que para este 2019, la mayor parte de recursos fueron solicitados para servicios y para vivienda.

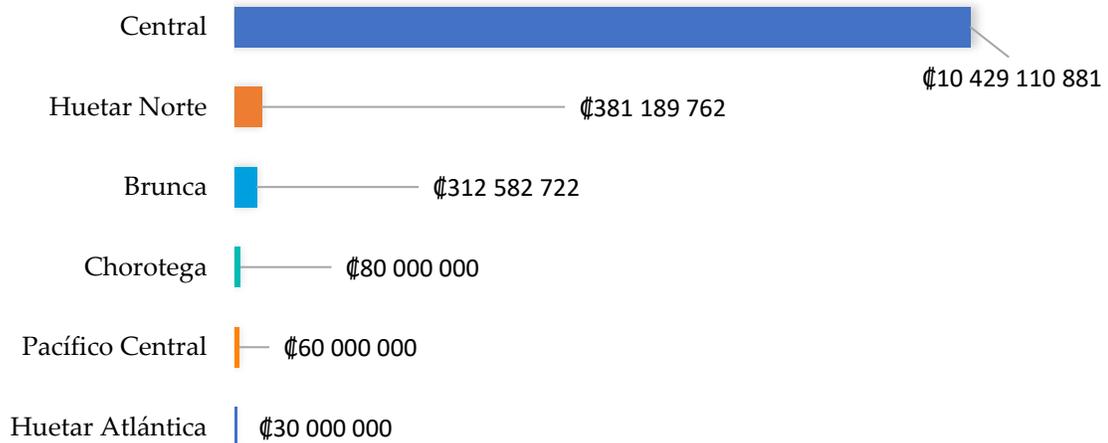
**Gráfico 2. INFOCOOP: colocación de crédito, por la línea de crédito**  
Al 31 diciembre 2019



**Fuente:** Departamento de Financiamiento en acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

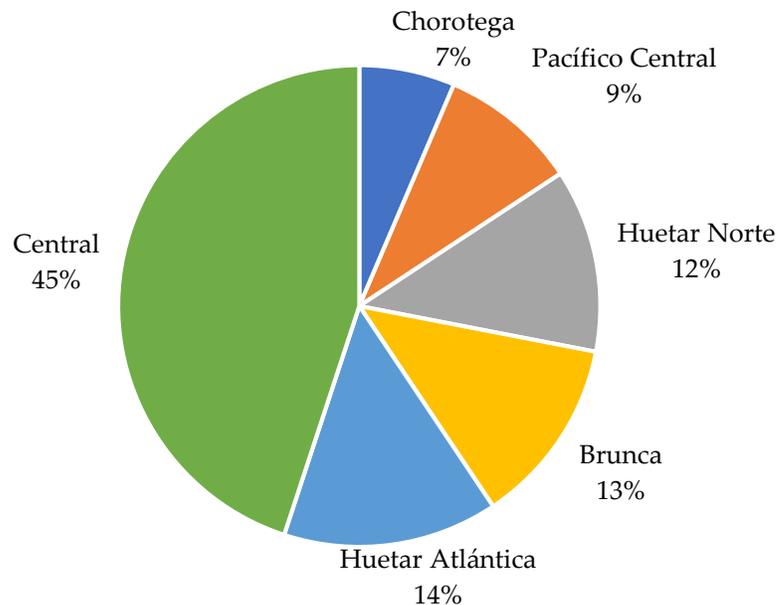
Asimismo, se identifica que el 92% de la colocación se dio en la Región Central, lo cual está relacionado a que es la región con mayor cantidad de cooperativas activas en el país.

**Gráfico 3. INFOCOOP: colocación de crédito por monto desembolsado por región**  
Al 31 diciembre 2019



**Fuente:** Departamento de Financiamiento en acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

**Gráfico 4. INFOCOOP: cantidad de cooperativas activas por región, 2019**



**Fuente:** Departamento de Financiamiento en acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

e. Resultados de la aplicación de las acciones correctivas indicadas en el informe de seguimiento semestral

En seguimiento del informe semestral 2019, el INFOCOOP llevó a cabo las acciones correctivas y se logró diseñar y adoptar un modelo de riesgo para identificar y gestionar los mitigadores de riesgo de los organismos cooperativos. Para ello se requirió:

1. Construcción integral.
2. Identificación del objetivo-administrar el riesgo.
3. Capacitación del usuario en el uso de la herramienta.
4. Recurso humano para brindar seguimiento y la sistematización de procesos para la agilización en tiempos de atención.
5. Autorización de la cooperativa para compartir información con otras instituciones de apoyo, esto en el caso de las atenciones interinstitucionales.

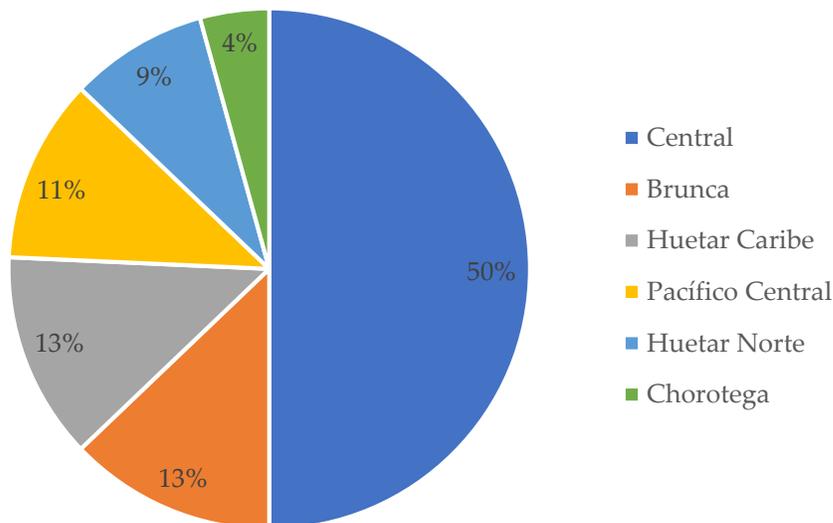
Además, se logró concretar alrededor de 130 procesos de disolución en los tribunales, de los cuales aproximadamente 20 fueron presentados en el año 2019. También se atendieron 489 consultas tanto presenciales como telefónicas de diversos entes cooperativos.

f. Resultados ejecutados del programa en relación con los resultados alcanzados

En atención integral se identifican 70 cooperativas beneficiadas mediante los servicios de capacitación, asistencia técnica y financiamiento, representando un impacto positivo en 16.451 asociados (as), de las cuales 69% son hombres y un 31% mujeres.

Lo anterior representado en el gráfico 5 con un 50% en la Región Central, 13% tanto en la Región Brunca como el Caribe, 11% en el Pacífico Central, 9% Huetar Norte y un 4% en la Región Chorotega. Principalmente en sector servicios, agrícola y comercio.

**Gráfico 5. INFOCOOP: distribución por región de las cooperativas beneficiadas en el PND-IP 2019**



**Fuente:** Planificación y Control de la Gestión, con base en la información suministrada por los departamentos sustantivos, acatamiento al oficio D.E.1778-2019.

En relación con el acceso a financiamiento de algunos entes cooperativos específicamente constituidas por personas en condición de pobreza, a través del convenio INFOCOOP-IMAS, se brindó la posibilidad de que el Instituto cuente con garantías necesarias para ofrecer financiamiento bajo el formato de avales, con el fin de apoyar a pequeños y medianos proyectos productivos o ampliar los ya existentes. En general, se desembolsó un total de ₡11.292 millones que benefició aproximadamente a 3.684 personas de manera directa y 8.049 de forma indirecta.

En materia de supervisión, se generaron alertas mediante el uso de la herramienta de alerta temprana del sector ahorro y crédito, fortaleciendo la credibilidad en las funciones de fiscalización del INFOCOOP.

También se capacitó e implementó la herramienta del Sistema de Control Interno, a 14 cooperativas (10 ahorro y crédito, 2 autogestión y 2 tradicionales). Se capacitó e implementó la herramienta de balance social a 13 cooperativas, beneficiando al sector de electrificación, agroindustrial y servicios múltiples

De igual manera, se elaboró el reglamento al título i de la ley de asociaciones cooperativas y que se encuentran vigentes, los votos de la Sala Constitucional, criterios

de la Procuraduría General de la República vinculantes y de la Contraloría General de la República, entre otros aspectos.

El INFOCOOP se colocó entre las instituciones públicas con mejor evaluación de su Plan de Gestión Ambiental (PGAI), con una nota de 85,24. Esto gracias a la implementación de medidas para realizar compras sustentables, la adquisición de luminarias eficientes, la correcta disposición de sus residuos sólidos y otras medidas para reducir su impacto ambiental.

En concreto, las medidas aplicadas han logrado la reducción del consumo de agua. Por ejemplo, en el último año INFOCOOP redujo en 103 litros el gasto de líquido gracias a la regulación de los grifos, el aprovechamiento del agua llovida captada en un tanque y el aumento en conciencia del personal sobre el tema. La Dirección de Gestión de Calidad Ambiental del MINAE reconoció el buen trabajo de la Institución y el compromiso con las metas nacionales en materia de adaptación y mitigación al cambio climático.

Así como, el nuevo Plan Estratégico que opera tizado contribuye a reducir la pobreza, desempleo y desigualdad. Con este plan la Institución brindó un servicio coherente con las necesidades del sector cooperativo y sigue a paso firme los puntos de mejora para consolidar una presencia cercana y accesible en todo el país.

**Datos del (la) Director (a) del Programa:**

**Nombre:** MAG. Gustavo Fernández Quesada

**Dirección de correo electrónico:** [gfernandez@infocoop.go.cr](mailto:gfernandez@infocoop.go.cr)

**Número telefónico:** 2256-2944 extensión 2100

**Firma:**

**Sello:**

**Anexo 1. Funcionarios responsables del cumplimiento de metas**

Puesto o departamento	Nombre	Firma	Teléfono 2256-2944 extensión	Correo electrónico
Director Ejecutivo a.i.	Gustavo Fernández Quesada		2500	gfernandez@infocoop.go.cr
Subdirector Ejecutivo a.i.	Francisco Guillén Ruíz		2150	fguillen@infocoop.go.cr
Promoción	Fanny Obando Cambroner		2300	fobando@infocoop.go.cr
Educación y Capacitación	Juan Carlos Céspedes Oreamuno		2710	jcespedes@infocoop.go.cr

Puesto o departamento	Nombre	Firma	Teléfono 2256-2944 extensión	Correo electrónico
Asistencia Técnica	Francisco Ruiz <sup>5</sup> Guillén		2500	fguillen@infocoop.go.cr
Supervisión Cooperativa	Luis Fernando Vega Morera		2350	lvega@infocoop.go.cr
Financiamiento	William Jiménez Esquivel		2250	wesquivel@infocoop.go.cr

---

<sup>5</sup> Responsable del Departamento Asistencia Técnica, ya que actualmente se encuentra en proceso para la contratación de un Gerente en el área de Asistencia Técnica.