

10-27  
INFOCOOP.

DIRECCION EJECUTIVA

19 APR '16 PM 2:00

*Xirvia*

Departamento Desarrollo Estratégico

## INFORME FINAL DE GESTION

Elaborado por Eugenia Bonilla

Abril 2016

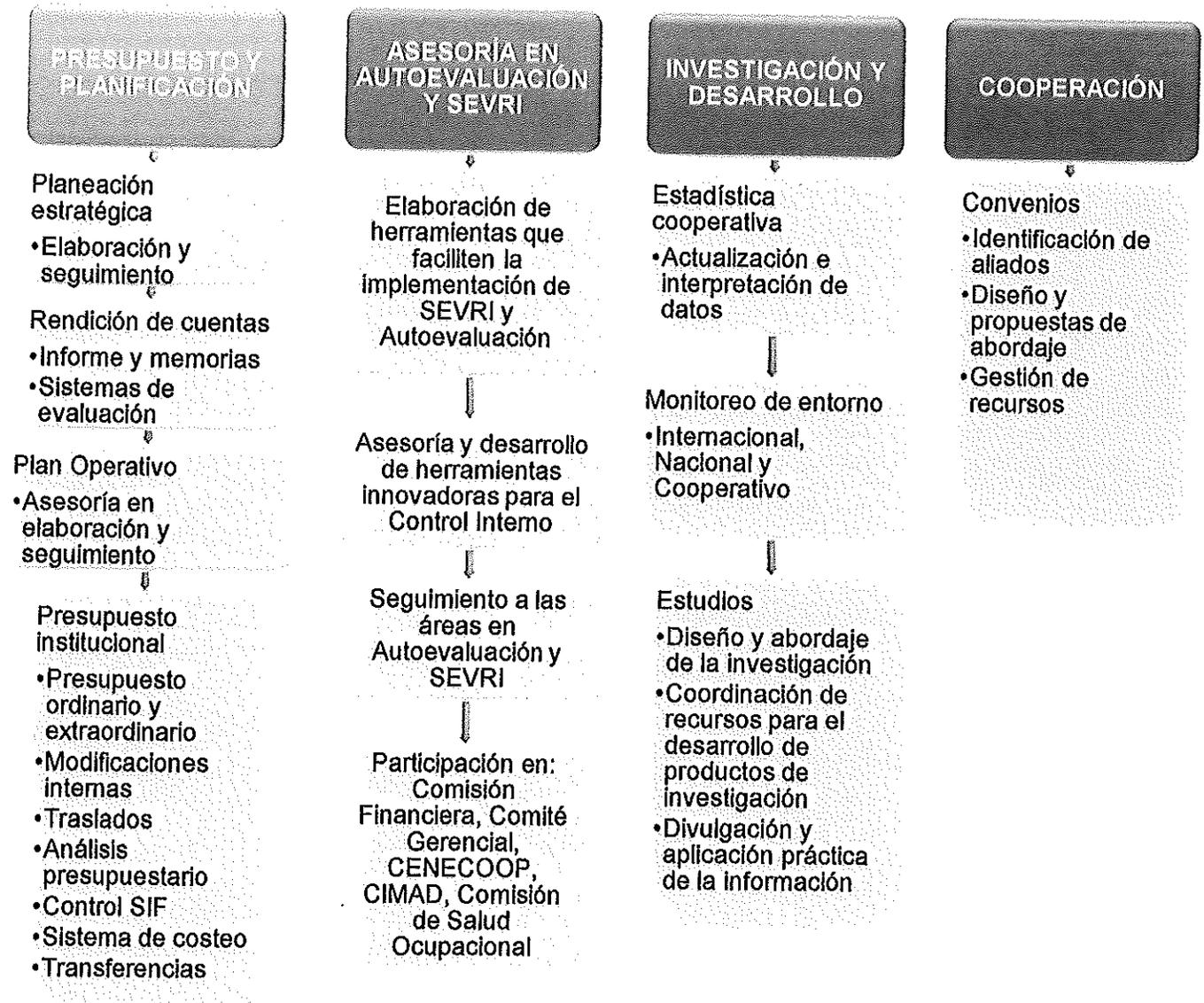
El presente es e informe de final de gestión presenta los principales aspectos de la situación actual del departamento de Desarrollo Estratégico. El departamento atravesó dos modernizaciones en 16 años, en las cuales se logró mejorar su estructura organizativa y la dotación de personal.

Situación que se ha desmejorado en los últimos dos años de gestión debido al debilitamiento que ha sufrido producto del traslado de tres plazas a otras departamentos como son dos técnicos y la asistente administrativa. Además de que por razones de orden político de la administración superior se han trasladado funciones del área a otras dependencias de la Institución. Lo anterior a pesar de la buenas calificación y disposición profesional del personal. Así como al nivel de cumplimiento de metas y ejecución presupuestaria histórica del departamento.

En concreto los principales logros se reflejan en:

1. En los años de gestión se estableció un equipo de alto nivel de desempeño y compromiso, así como de alta calificación profesional y personal.
2. Se dotó al departamento de manera justificada y con excelentes ejecuciones, de los recursos necesarios para la ejecución de todas las labores asignadas.
3. Se estructuró un sistema de planificación y presupuestación que ha redundado en felicitaciones del Contraloría General de la República.
4. Se cuenta con distintos manuales que facilitan la gestión de las funciones asignadas y dejan ver la excelente labor asesora en las materias que son competencia, al interno y externo dela institución.
5. Se diseñó y rediseño un sistema de SEVRI ajustado a la realidad institucional. Lamentablemente no se ha contado con el compromiso de la Dirección Ejecutiva y las Gerencias para su debida implementación.
6. La autoevaluación institucional se realiza puntualmente y se ha mejorado en cuanto pertinencia y herramientas, de igual manera falta compromiso para su adecuada implementación.
7. En investigación se han realizado importantes aportes al Instituto y al movimiento cooperativo en materia de adulto mayor, sostenibilidad, responsabilidad social, población indígena, juventud, monitoreo de entorno y otros.
8. Se han realizado dos Censos Nacionales Cooperativos de manera exitosa y con importantes impactos externos e internos.
9. Se diseñó una propuesta de cooperación para el Infocoop y las Cooperativas y se han ejecutado pasantías de profesionales extranjeros con excelentes aportes.
10. Se brinda un excelente acompañamiento a la Administración Superior en rendición de cuentas.
11. Se han diseñado y ejecutado propuestas de mejora en Asistencia Técnica como el programa permanente de cooperación hacia las cooperativas del agro con la UCR.
12. Se diseñó con el aporte de una profesional la Estrategia de certificación de género en conjunto con Desarrollo Humano.
13. Se han realizado aportes y asesoría en las dos modernizaciones realizadas en el Instituto.
14. Se ejecutaron diversas capacitaciones al personal en planificación, lectura de entorno, realidad nacional, elaboración de indicadores y planificación por objetivos, innovación y otros con apoyo de la UCR, UNA, Estado de la Nación, CEDI. Etc.

La estructura funcional del Departamento se diseñó en conjunto con el equipo quedando de la siguiente forma:



## Entorno Nacional

Para el Instituto, como para las organizaciones asociativas, una adecuada lectura del entorno nacional es relevante, en tanto la mayor parte de estas organizaciones sociales desarrollan sus actividades en el mercado local, en casos de su desarrollo depende el crecimiento de la región en que realizan sus actividades. Las siguientes notas son un resumen que debe considerarse como la base de un marco de referencia más amplio.

Banco Central pronostica que economía crecerá menos este año y cerrará en un 2,8%. Este porcentaje es más bajo de lo originalmente estimado del 3.4% a principios de 2015. Es decir significa que la producción no crecerá según lo estimado anteriormente. En tanto que, para el 2016, la proyección es del 4% real, levemente más baja a la anunciada en enero (4,1%) La entidad mantiene la meta de inflación en el nivel del 4% (más o menos un punto porcentual) para 2015.

El menor crecimiento de la economía coincide con lo observado en Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), el cual lleva más de un año de desaceleración. En mayo de este año, el indicador registró una variación interanual del 1,3%.

El menor crecimiento se debe a un deterioro de las actividades productivas en agricultura y manufactura, así como el efecto en las cuentas nacionales de la salida de la fábrica de componentes electrónicos, la firma INTEL, como se había citado líneas arriba. Otros factores han sido el impacto sufrido por el fenómeno El Niño Oscilación Sur (ENOS) y la disminución en las ventas al exterior de los productos de alta tecnología.

En términos de crecimiento, las actividades más golpeadas son la agropecuaria, con especial incidencia en banano y piña, y la manufactura (de nuevo no deja de omitir la fabricación de componentes electrónicos). Sectores que por su tamaño y contribución al sector exportador explican por qué la reducción en actividad económica. Se menciona que un reducido avance en las obras de infraestructura pública han afectado los pronósticos. El bajo crecimiento implica un factor negativo en los esfuerzos del sector público y privado para reducir los niveles de desempleo registrados.

Es coincidente la visión de algunos analistas económicos que el comportamiento de la economía costarricense durante este año y el próximo guarda estrecha relación con la tendencia Internacional.

En lo referente a tasas de interés la directiva del Banco acordó reducir por sexta ocasión en lo que va del año su Tasa de Política Monetaria (TPM), la cual pasó de 3,5% a 3% (a Julio 2015), La TPM arrancó el año en 5,25%. Esta es la tasa de referencia del Central. La entidad ha hecho las rebajas para ajustar este rendimiento con la inflación registrada y a su vez para estimular el crecimiento económico. Todavía los operadores, principalmente del sector privado, mantienen márgenes de intermediación relativamente altos, lo que dificulta el despegue de la economía.

Paralelamente, la autoridad monetaria conservó la meta de inflación establecida en un 4% (3% mínimo y 5% máximo) a pesar de que su indicador, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), se encuentra por debajo de ese objetivo y registró una variación interanual del 1,02% en junio pasado.

Banco Central decidió mantener los planes para la inflación debido a que el descenso de los últimos meses obedece a razones externas, en especial la disminución en el precio de los combustibles y otras materias primas para la industria.

El Banco Central mantiene sus proyecciones de inflación, lo que refuerza la tesis de que posiblemente ya las tasas de interés no tendrán mucho espacio para bajar de su nivel actual. En el resto de los indicadores prácticamente no ha habido variación. Se hicieron ajustes leves en algunos agregados monetarios. Por ejemplo, el crecimiento del crédito estimado para este año pasó de 12,8% a 12,9%, pero con un mayor crecimiento en los préstamos en dólares (de 5,5% al 8%) y una menor aceleración en colones (bajó de 18% a 16,3%). Como se ha anotado el crecimiento en el crédito en dólares guarda relación con la toma de mayores riesgos tanto de receptores de crédito como de los oferentes ante un tipo de cambio estable durante varios meses.

Lo que resulta en una nota pesadosa tanto del Banco Central como del Gobierno en general es lo relacionado con su pronóstico del déficit fiscal, cambio que vino de la mano con un nivel de producción más bajo. El faltante del Gobierno central cerrará este año en un 5,9% del PIB (era 5,7% en enero), pero baja levemente la proyección del 2016, de 6,8% al 6,6% del PIB.

El 2016 es de considerar un año de retos dado que en su plan de gobierno el partido en el poder señaló no mencionar impuestos o paquetes fiscales antes de su segundo año de gobierno, el Presidente de la República ha señalado, sin referirse a ese plazo, que la situación del déficit fiscal se torna insostenible, aun cuando los grupos de presión (empresariales y sociales) externan su oposición a cualquier intento de mejorar las finanzas de la hacienda pública, si antes no se dispone de contención del Gasto, mismo que por su inflexibilidad, producto de leyes que dan destino específico dificultan reducir, o bien de darse será en detrimento del gasto social, que en buena parte de los casos ha resultado en un alliciente a los grupos sociales más desfavorecidos.

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

- El Gobierno de la República mantiene su posición de restricción al gasto, en el interés de cerrar la brecha fiscal. Se tiene un proyecto que sugiere que los superávits de las instituciones sean utilizados para reducir la deuda pública, en consecuencia las actividades del Instituto se verían afectadas por directrices en ese sentido que llimiten la ejecución de proyectos.
- Tanto los bancos estatales como los privados mostraron reducción en sus utilidades, es de interés tomar nota que si la banca estatal mantiene su tendencia de menores márgenes financieros, el Instituto recibirá menos recursos en 2016.
- Se deben realizar esfuerzos interinstitucionales tendientes a lograr mayor inserción de poblaciones marginales en proyectos productivos, fomentando las organizaciones cooperativas tanto tradicionales como de autogestión.
- La experiencia adquirida en los programas de educación y capacitación ofrecen una ventana de oportunidad, para la promoción en las áreas que citan los estudios: negocios e informática. La reducción de la brecha digital en las organizaciones cooperativas, y mejores

procesos de educación virtual ha de continuar siendo un pilar de la estrategia institucional, con la participación de los otros departamentos, para lograr un apoyo integral.

- En el Plan Nacional de Desarrollo (2015-2018) se han propuesto metas relacionadas con los ejes fijados por el Poder Ejecutivo: “Impulsar el crecimiento económico y generar más y mejores empleos” Así mismo propone como objetivo sectorial al que pertenece el Instituto: “Aumentar la empleabilidad de la población en edad de trabajar favoreciendo la generación de empleo como mecanismo para la inclusión social.” por medio de dos:

1. Generar Emprendimientos cooperativos constituidos con acompañamiento integral para asegurar su sostenibilidad.

2. Formar técnicos en desarrollo cooperativos (TDCC) y Auxiliares de proyectos de Inversión (APIS) para el desarrollo de organizaciones cooperativas y de grupos y comunidades a nivel nacional.

A continuación se detallan sucintos comentarios sobre los principales Indicadores de la economía costarricense:

#### ☒ Inflación:

De conformidad con la Información del Banco Central el resultado en Inflación, que a junio del 2015 presentó una variación acumulada e interanual de 0,08% y de 1,02%, en ese orden y, de 2,7% para el promedio de Indicadores de inflación subyacente (Interanual).

Estos resultados ubican la inflación por debajo del límite inferior del rango meta del Programa Macroeconómico 2015-16 ( $4\% \pm 1$  p.p.) y estuvieron influidos, mayoritariamente, por factores externos a la política monetaria, entre los que destacan la reducción en el precio internacional de materias primas (en especial de hidrocarburos) y de algunas tarifas de servicios regulados, así como por choques de oferta agrícola que disminuyeron el precio de algunos alimentos; además, incidió la relativa estabilidad cambiaria observada en este primer semestre.

Las estimaciones disponibles señalan que este desvío continuará en lo que resta del 2015 y que para el 2016 la inflación retornará al rango meta, toda vez que sus determinantes macroeconómicos evolucionan de manera congruente con esa meta. Particularmente se tiene que: i) las expectativas de inflación se ubican en torno a 5%; ii) se estima que existe holgura en la capacidad de producción, por lo que por la vía de la demanda agregada no se generarían presiones inflacionarias adicionales a las contempladas en la programación macroeconómica y; iii) los agregados monetarios y crediticios han crecido acorde con esa meta de inflación y con el nivel de producción contemplado en esa programación, el cual según estimaciones recientes

será revisado a la baja. (cf.: Revisión del Programa Macroeconómico 2015-2016 del BCCR, Julio 2015).

▣ Tasa básica pasiva (TBP):

De acuerdo con la definición dada por el BCCR "La Tasa Básica Pasiva es un promedio ponderado de las tasas de interés brutas de captación a plazo en colones, de los distintos grupos de Intermediarios financieros, que conforman las Otras Sociedades de Depósito (OSD) a los plazos entre 150 y 210 días. Este promedio se redondeará al veinteavo de punto porcentual más cercano"

En este indicador se dio una tendencia relativamente plana durante buena parte del período agosto 2014 a julio 2015, al cierre de este último mes la tasa reportada fue del 6.75%, el promedio interanual de 7.02%. En tanto la reportada a inicio de agosto 2014 fue de 7.00 %. El Banco Central, como los bancos comerciales mantuvieron los esfuerzos del año anterior para reducir el ingreso de capitales especulativos (capitales golondrina). Algunos analistas consideran que durante lo que resta del 2015 se mantendrá el nivel de tasas de interés, salvo que se dieran cambios fuertes en las de los mercados internacionales (EEUU y Europa), para el 2016 podría darse un encarecimiento de los recursos financieros si se concretan algunas variables: no haya consenso sobre reformas fiscales, o mejoras de la recaudación tributaria, las calificadores de riesgo internacionales modifiquen sus evaluaciones de Costa Rica hacia la baja.

**?** Índice de precios al consumidor (IPC):

De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en el período comprendido entre enero y junio de 2015 una variación porcentual acumulada de 0.08%, ello es 4.06 puntos porcentuales menor que la variación observada durante el mismo período del 2014 (4.14%). Esta variación acumulada es una de las más bajas registrada en el I semestre de los últimos 10 años, siendo la variación del primer semestre del 2008 (6.55%) la más alta, según lo muestra el siguiente gráfico.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC),

“Comportamiento de los precios en el primer semestre 2015, julio 2015”.

**?** Tipo de cambio del colón respecto al US dólar (\$):

Mercado que se ha visto sin cambios bruscos después del ajuste que se había dado en marzo de 2014. El tipo de cambio de referencia del BCCR a inicios de agosto de 2014 fue ₡533.07 para la compra y de ₡543.86 para la venta, en tanto que al cierre de julio de 2015 estos mismos tipos respectivamente cerraron en ₡530.31 y ₡542.12 con una consecuente, aunque ligera apreciación en favor del colón.

Este comportamiento en el tipo de cambio podría conllevar ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas podrían citarse la posibilidad de planificar posibles escenarios relacionados con divisas, aun cuando no es el interés del BCCR en un modelo de flotación administrada como el que se está llevando a cabo, otra es que no resulta en un factor de presión sobre los niveles de inflación. Pero una marcada desventaja son los riesgos para, tanto los tomadores de crédito

como las entidades que los otorgan. Cuando se mantiene estable los participantes tienden asumir mayores riesgos con el financiamiento, pese a que no generen divisas. Para los financistas de darse un movimiento brusco pondría en riesgo sus portafolios de crédito, por deterioro en las recuperaciones.

Fuente: BCCR, elaborado por Desarrollo Estratégico

#### ☒ Balance comercial:

El saldo del balance comercial es la diferencia entre las importaciones y exportaciones de un país durante un período.

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es una entidad pública de carácter no estatal, que tiene a su cargo la promoción de las exportaciones costarricenses. Es la entidad que apoya técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), para administrar los regímenes especiales de exportación. De su informe parcial del año 2015 se toma el resumen de lo relacionado con las exportaciones nacionales.

Las exportaciones de bienes acumuladas en los últimos 12 meses, desde julio de 2014 hasta junio de 2015, alcanzaron un monto de US\$ 10.358,3 millones, cifra que es 10,9% menor al registrado entre julio de 2013 y junio de 2014, y 8,5% (US\$ 966,6 millones) inferior al promedio de los últimos tres periodos interanuales previos.

Si se excluye a la industria de componentes electrónicos, el acumulado interanual de las exportaciones al segundo trimestre de 2015 creció 3,8%, y fue 6,5% mayor al promedio de los tres periodos interanuales previos.

Por su parte, el valor de las exportaciones acumulado entre enero y junio de 2015 contabilizó US\$ 4.948,2 millones, cifra que es 16% menor a la observada en el mismo periodo de 2014. De nuevo, si se excluye la industria de componentes electrónicos, las exportaciones al segundo trimestre de 2015 son 1,3% mayores que las correspondientes al mismo periodo de 2014. Este comportamiento es particularmente visible en las exportaciones de zona franca, que con componentes electrónicos cayeron un 25,4% al segundo trimestre de 2015 y sin estos más bien aumentaron un 12,3%.

En términos del crecimiento entre los principales productos, los dispositivos médicos continúan liderando con amplia ventaja los demás productos, seguidos por café, partes para emisores y receptores de televisión y radio, madera y azúcar. En cambio, entre los productos que registraron un decrecimiento del valor exportado destacan banano, piña, cables eléctricos, textiles y leche.

En cuanto al comportamiento de las exportaciones acumuladas al segundo trimestre de 2015 por mercado de destino, sobresale la reducción registrada hacia países como Reino Unido, El Salvador, Estados Unidos y México; mientras que los incrementos más significativos tuvieron lugar en países como Bélgica, Alemania, Italia, España, China y Guatemala.

Partiendo del comportamiento histórico de las exportaciones de mercancías durante los últimos 17 años, se hubiera requerido que las exportaciones de bienes registraran al segundo trimestre de 2015 un valor de US\$ 5.182 millones para ir en línea con el cumplimiento de la meta anual de US\$ 10.200 millones. Es decir, el acumulado al segundo trimestre aportó el equivalente a un 95% de lo que debería haberse exportado para cumplir con la meta anual de 2015.

El desempeño nacional es similar al crecimiento de los países en desarrollo y las economías emergentes, que se ubicó en 1,5%. Esto refleja que el comportamiento de las exportaciones costarricense no desentona sustancialmente del entorno, con excepción de los productos agrícolas afectados por condiciones climáticas y de la reestructuración que sufrió el sector de componentes electrónicos.

En lo referente a las importaciones el país ha mantenido un déficit con respecto a las exportaciones, es decir durante el último año, de acuerdo con información del Ministerio de Hacienda y el Banco Central ha superado trimestralmente en más de US\$ 1.300 millones las importaciones respecto de los bienes y servicios exportados. Este bache por lo general es subsanado con créditos recibidos del exterior, inversión extranjera directa, entre otros ingresos del exterior, en el año 2015 la emisión de bonos en el mercado internacional ha sido otro de los componentes para ajustar la balanza.

Puerto Moín, Limón, Costa Rica.

#### Crédito al sector privado:

El sector bancario costarricense enfrenta en el 2015 un año de menos bonanza. Todas las entidades reportan una disminución en sus utilidades del 19% al comparar el acumulado a junio

de este año con el mismo período del año pasado. El descenso representa una disminución en las ganancias de €18.808 millones en términos semestrales.

Grupalmente, los más afectados son los bancos privados, pues sus beneficios cayeron en un 35%. Los que son propiedad del Estado también sufrieron un golpe, pero un poco más leve, del 14%.

En el caso de las entidades privadas, el total de ganancias se vio afectado porque los más grandes reportaron descensos o crecimientos muy bajos. Por ejemplo, el BAC San José pasó de ganar €29.037 millones en el 2014 a €19.485 millones en la primera mitad del 2015. Scotiabank también es uno de los más afectados, pues sus ganancias cayeron en un 62%.

Por su parte, el Banco de Costa Rica (BCR) es el que se trajo abajo los porcentajes entre los estatales. La caída de esa institución es de un 35% con cifras que pasaron de €14.775 millones en el primer semestre de 2014 a €9.575 millones.

El comportamiento del sector bancario se explica por las condiciones económicas del país y por un menor crecimiento en la colocación de crédito, que al final afecta los Ingresos financieros de las entidades.

Otra de las razones es el descenso en las tasas de interés, tanto en la parte activa como en la pasiva. Este año la Tasa Básica Pasiva (TBP) ha descendido en ciertos momentos 0,5 puntos porcentuales, reducción que afecta también los intereses que se cobran por los préstamos que usan como referencia variable la TBP, principalmente, los hipotecarios.

El 2014 se caracterizó por ser un buen año para la banca, pues la demanda de crédito se mantuvo en constante crecimiento. Sin embargo, en el 2015 hay un menor aumento en la colocación a pesar de que los bancos tienen la liquidez o dinero suficiente para prestar.

La disminución de las ganancias también responde o se explica porque los resultados del primer semestre del 2014 fueron excepcionalmente altos por el efecto del tipo de cambio. Lo anterior ocurre porque los activos en dólares de las entidades aumentaron de valor con la devaluación ocurrida en la primera parte del 2014.

Otro de los factores que está afectando a los bancos es el de las provisiones. Las provisiones son las reservas de dinero que los bancos deben hacer para enfrentar posibles pérdidas por préstamos. Parte del incremento de este rubro se debe a la aplicación de parámetros más exigentes para las operaciones que los reguladores califican como riesgosas o las que son en moneda extranjera y se otorgan a deudores que no son generadores de divisas

Ante este panorama el Banco Central de Costa Rica no realizó ajustes, en lo que respecta al crédito, en su revisión del Programa Macroeconómico justificando con el siguiente razonamiento:

“Los agregados monetarios continúan creciendo a tasas similares a las previstas en la programación macroeconómica, no así el crédito al sector privado, cuya variación se ubica ligeramente por debajo de lo previsto. Dos elementos convienen destacar:

Por un lado, la programación contempló una evolución para estos indicadores congruente con la meta de inflación y un crecimiento económico en torno a 3,4% para el 2015. Así las cosas, la política monetaria no ha sido restrictiva, condición que se evidencia en la mayor disponibilidad de recursos líquidos en el sistema financiero y, en consecuencia, en tasas de interés en el Mercado Integrado de Liquidez por debajo de la Tasa de política monetaria. Aun cuando el BCCR ha podido administrar estos recursos líquidos, reconoce que es preciso continuar con su traslado gradual hacia instrumentos de captación de mayor plazo, con el fin de reducir el riesgo de que a futuro se manifiesten en presiones adicionales de demanda.

Por otro, el crecimiento por moneda de estos indicadores ha sido asimétrico, particularmente en el crédito bancario, lo que da señales de un incipiente incremento en la dolarización de las operaciones crediticias."

Desde la óptica del INFOCOOP estos resultados no son una buena noticia, dado que si los bancos mantienen su tendencia en la segunda parte de 2015, y por caso cierran con los porcentajes de reducción del primer semestre, los recursos que estos trasladan al Instituto (10% de sus utilidades) se han de ver mermados para el 2016. Es decir se dispondrá de menos recursos para el crédito y fomento al sector cooperativo.

#### ▣ Indicadores Población Económicamente Activa (PEA):

Con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) con corte al mes de marzo de este año se han seleccionado algunas variables relacionadas con la PEA.

Como se observa el porcentaje de desempleados es del 10.15% cifra que se incrementó con respecto al mismo período del año anterior. De igual forma interesa destacar como de la población desempleada (231.674 personas) 41.5% corresponde a personas menores de 24 años, de esta misma población si se agrega un escalón de grupo de edad menores de 34 el porcentaje supera el 73% de los desempleados. Grupos de edades de mayor productividad laboral. Sigue siendo de preocupación la tasa de desempleo ampliado (11.76%), que se incrementó con respecto al año anterior.

El Poder Ejecutivo ha desarrollado esfuerzos mancomunados con diferentes instituciones públicas y el sector privado para lograr reducir estos índices. Algunos de los resultados, por supuesto, no son de respuesta inmediata, adicionalmente se aborda la cuestión desde una perspectiva regional, dado que en las zonas rurales y costeras las cifras anotadas se ven ampliadas, con los riesgos sociales que implica de movillización, hacinamiento en los centros urbanos.

Cita la Ministra de Planificación y Política Económica. ""El enfoque regional no sólo implica compensar a las regiones menos desarrolladas por sus desventajas, sino también, mejorar el crecimiento y la competitividad de cada una de ellas, estableciendo políticas nacionales que

contribuyan a disminuir las disparidades para el desarrollo integral del país, desde principios de equidad, focalización, en pro de aumentar los niveles de bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que habitan en cada territorio”

El presidente de la República firmó un decreto con el que se declaró de Interés público el fomento y desarrollo de las organizaciones y empresas de la Economía Social Solidaria, como parte de las acciones para combatir la pobreza y la desigualdad social.

Se concibe la Economía Social Solidaria “como instrumento de relevancia en las acciones del Estado para la prestación de servicios esenciales, la generación de empleo y trabajo decente, la reducción de la pobreza y la desigualdad y para una distribución justa de la riqueza”.

Es un movimiento apoyado por sectores empresariales, solidaristas, cooperativistas, colegios profesionales y de pequeños y medianos productores, que tiene sus orígenes en el siglo XIX, pero que fue definida de manera formal en el 2002, en la Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones.

En las justificaciones del decreto, se indicó que el Poder Ejecutivo debe impulsar todo programa cuyo propósito sea disminuir la pobreza, y que el Ministerio de Trabajo adoptó el compromiso de fortalecer los mecanismos que permitan la creación de empleo y trabajo digno. Precisamente en esta cartera se creó en enero del 2015 la Dirección de Economía Social Solidaria

#### **Paradojas y desafíos en la economía nacional**

Se presentan las principales paradojas y desafíos que enfrenta la economía nacional y el cooperativismo con el interés de despertar inquietudes en los esfuerzos institucionales para contribuir a mejorar, desde las acciones institucionales subsanar las debilidades detectadas.

#### **☒ Alfabetización y Educación:**

De acuerdo con información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) con resultados al 2014, Costa Rica mantiene una población aproximada a los 4.5 millones de personas. De esa población el 92.88% ha obtenido algún grado de escolaridad, destaca que si se segrega por género el mayor componente corresponde a la población femenina. Esta información ha sido distribuida por zonas geográficas: urbana y rural, siendo la población urbana la que supera el promedio nacional con algún grado de escolaridad con el 93.86%, en tanto la zona rural este porcentaje es del 90.23%.

El gran reto no deja de ser cómo lograr acciones mancomunadas de las instituciones públicas y privadas para mejorar el acceso a la educación formal o no formal, dado que en zonas particulares como la Brunca, Huetar Norte, Huetar Caribe el nivel de educación alcanza porcentajes similares o por debajo del 90% de la población. Es decir se identifica una gran brecha educativa.

## **7 Desigualdad de ingresos:**

El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Una curva de Lorenz muestra los porcentajes acumulados de ingreso recibido total contra la cantidad acumulada de receptores, empezando a partir de la persona o el hogar más pobre. El índice de Gini mide la superficie entre la curva de Lorenz y una línea hipotética de equidad absoluta, expresada como porcentaje de la superficie máxima debajo de la línea. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

Con el siguiente cuadro basado en la misma fuente de ENAHO se confirma como el país atraviesa un deterioro de acuerdo con este indicador, que si bien fluctúa en un rango de pocos puntos resultan insuficientes como para considerar una mejor distribución del ingreso de las personas.

El gran cuestionamiento es si las políticas públicas están logrando impacto en las condiciones de vida de poblaciones vulnerables, o si los esfuerzos están resultando incipientes para facilitar a estas poblaciones su desarrollo integral que les permita mejores condiciones de bienestar general.

## **8 Empleo:**

La Tasa de desempleo en el país supera el 10.00%, pero de acuerdo con sector de la población, género y etnia esta cifra resulta mucho mayor. Se han realizado esfuerzos por reducir el porcentaje de desempleo, resultando una de los objetivos estratégicos del PND. Sin embargo al tomar en cuenta la revisión del Programa Macroeconómico presentado por el BCCR, las cifras de desarrollo estimado para lo que resta del año: baja de 3.40% originalmente planteado a 2.80% al concluir 2015, con una estimación del 4.00% para 2016. Lo que resulta insuficiente para lograr mayor integración de la cantidad de personas a la población ocupada.

#### **☒ Vivienda:**

Las soluciones de vivienda para los grupos sociales con menor capacidad de pago y ahorro, a los que se les dificulta el acceso a las instituciones de financiamiento de viviendas de la banca estatal y comercial, es atendida por otras instituciones involucradas.

Pese a que son varias las instituciones que atienden el sector referimos información publicada por el Banco Hipotecario de la Vivienda, institución que durante los primeros 7 meses del 2015, ha realizado colocación de recursos por más de \$40 mil millones atendiendo poco más de 5.500 casos, como refieren a las soluciones. Este monto es de esperar supere a las colocaciones del 2014, para lo que resta del año en curso. Para el próximo año se propone una mayor inyección de recursos, lo que puede resultar positivo no solo para las poblaciones que se atiende, mayoritariamente ubicada en zonas rurales, sino como dinamizador de un sector de la economía que tiene gran efecto multiplicador por sus tasas de ocupación de mano de obra.

#### **☒ Pobreza:**

En el siguiente cuadro tomado de la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos resume los niveles de pobreza y muy a pesar de los esfuerzos institucionales y el gasto social direccionado a los sectores más desfavorecidos no se ha logrado reducir, tanto a nivel total como los niveles de pobreza extrema. Los índices, por sí mismo son reveladores del estado de la pobreza del país, continúan dando alerta hacia un cambio en el abordaje de acciones para reducir su brecha.

#### **☒ Seguridad Ciudadana:**

En otras oportunidades se ha mencionado que las instituciones relacionadas con la prevención de delitos a la propiedad y las personas muestran estadísticas de reducción en algunos de estos indicadores. Por su parte los ciudadanos discrepan porque siguen percibiendo un clima de inseguridad, principalmente en los centros urbanos. En zonas rurales, en particular las costeras el clima de inseguridad se ha visto afectado por ilícitos relacionados con el tráfico de drogas. Es cada vez más frecuente la captura de grandes cantidades de droga, contrabando de mercancías.

El Ministerio de Seguridad y el Organismo de Investigación Judicial (OIJ) han realizado esfuerzos conjuntos para dismantelar, o bien para atacar las acciones de los delincuentes, así como prevenir y evitar que el país resulte en zona de tránsito hacia los mercados más extendidos de

consumo de drogas, pero tanto en algunos centros de población como en zonas costeras se da una lucha permanente entre grupos organizados para el delito y las fuerzas del orden.

Se han desarrollado programas para que sean las comunidades las que trabajen en la prevención tales como:

- El programa de Seguridad Comunitaria orientado a organizar y capacitar a los vecinos para que tomen medidas de prevención y evitar ser víctimas de la delincuencia y para mejorar la calidad de vida en sus respectivas comunidades.
- El programa de Pinta Seguro capacita en medidas de prevención a los niños y niñas, que asisten a las Instituciones educativas del país, para evitar ser víctimas de robos, maltratos, agresiones, accidentes y secuestros.
- DARE: Este programa tiene dos funciones básicas: la promoción en los niños, niñas y adolescentes de habilidades para la toma de decisiones que contribuyan en la prevención del uso y abuso de drogas legales e ilegales y prevención de la violencia. Capacitar a los padres de familia y en la época de vacaciones escolares, trabajar con jóvenes no escolarizados, en la misma línea de prevención.

Fuente: Ministerio de Seguridad Pública. Niños destruyen armas bélicas

#### **Entorno político:**

En el 2016 la actual Administración cumple su segundo año en el poder, resultado de una elección que ha marcado un hito en la historia electoral del país, el Partido Acción Ciudadana llevó a su candidato con 1,338.321 votos. Pese a los resultados durante los meses transcurridos la Administración Solís Rivera ha sido objeto de frecuentes críticas, aun cuando se ignoran los avances en otros sectores de la gobernanza. Quizás producto del avance en las tecnologías de información se aprecia que algunas instituciones públicas han aprovechado las ventajas de la exposición mediática, otras han sido tibias en sortear las críticas, que justificada o injustificadamente se dan en las redes sociales.

Por otra parte en opinión del analista político Dr. Constantino Urcuyo "Los líderes pacistas (en referencia a los miembros del Partido Acción Ciudadana) todavía se comportan como si estuviesen en la llanura y no en el gobierno, sus actitudes siguen siendo las de organizadores sociales o miembros de ONG, y no de funcionarios encargados de hacer caminar la máquina del Estado. No se han dado cuenta de que están gobernando y algunos añoran las marchas callejeras, sin caer en la cuenta de que deben sentarse en el escritorio y tomar decisiones, antes que disfrutar del baño de masas o de la prédica ideológica en la cátedra."

En febrero 2016 el país se aboca a un nuevo proceso democrático, con la elección de los Alcaldes Municipales, para el Gobierno de la República presupone una nueva oportunidad de encausar esfuerzos en aquellas regiones en las que los gobiernos locales conocen de cerca la realidad económica, y social de sus ciudadanos. Es de esperar que resulte en una positiva alianza de grupos que políticamente han mostrado brechas ideológicas o al menos de la visión que se pretende del país.

#### **☒ Tratados de Libre Comercio**

Actualmente Costa Rica tiene vigentes los siguientes tratados de libre comercio con:

- Centroamérica
- Canadá
- CARICOM
- Chile
- China
- República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR)
- México
- Panamá
- República Dominicana
- Perú
- Singapur
- Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE)
- Asociación Europea de Libre Comercio

A julio de 2015 aún se encuentra en trámite legislativo el Tratado de Libre Comercio con Colombia. Además, Costa Rica cuenta con una serie de acuerdos bilaterales de inversión con los siguientes países: Alemania, Argentina, Canadá, Chile, Taiwán, Corea, España, Francia, Países Bajos, Paraguay, República Checa, Suiza, Venezuela, Qatar. Estos tratados pretenden en general: "lograr: intensificar la cooperación económica en beneficio mutuo de ambos Estados. Con la intención de crear y de mantener condiciones favorables para las inversiones de los inversionistas de una Parte Contratante en el territorio de la otra. Reconociendo la necesidad de promover y proteger las inversiones extranjeras con miras a favorecer la prosperidad económica de ambos Estados". (COMEX).

**SEVRI.**

Según DES # 95-2015, del 24 de marzo de 2015, dirigido a la Dirección Ejecutiva y que a octubre de ese mismo año, mes en que fue suspendida, no se habían recibido instrucciones para la

Implementación de las mejoras, el SEVRI se evaluó y se realizó la propuesta de mejora siguiente. Esto con el importante trabajo realizado por el Licenciado Francisco Guillén.

1. El INFOCOOP ha desarrollado la herramienta informática SEVRI en la que las Gerencias de cada departamento con sus equipos de apoyo evalúan los riesgos, en función del Plan Operativo Institucional (POI 2015 vigente).

Si bien SEVRI ha sido un esfuerzo de hace varios años, resulta insuficiente para abarcar las competencias de una Administración Integral de Riesgos, dado que una Unidad, debería abarcar conceptos más amplios, entre otros, modelos estadísticos y matemáticos para valorar riesgos financieros y operativos. Contar con registros que acumulen la frecuencia de eventos. SEVRI es la base para la creación de una unidad de gestión de riesgos, o bien una vez formalizada sus actividades pueden ser integradas a la Unidad de Gestión de Riesgos. El sistema actual presenta las siguientes características:

- a. El sistema incluye todos los aspectos de la Directriz de SEVRI emitida por la Contraloría General de la República.
  - b. Funciona de forma automatizada y se concluyó su actualización en enero del 2015, de manera que se puso en operación en febrero recién pasado. Este trabajo se realizó en conjunto con el departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
  - c. Tiene la posibilidad de incluirle riesgos por departamento y riesgos institucionales de carácter más general y estratégico.
  - d. Los riesgos que se incluyen pueden vincularse al POI.
  - e. Se capacitaron las Gerencias y los enlaces para la debida operación del sistema.
  - f. Emite reportes que pueden ser generados y analizados por la Dirección Ejecutiva con el propósito de contribuir a la toma de decisiones.
  - g. Emite mapas térmicos con las respectivas indicaciones en rojo sobre los riesgos que deben ser atendidos con prioridad.
  - h. En el sistema se pueden incluir riesgos de carácter financiero y administrarlos según corresponda a cada Gerencia.
  - i. Existen dos manuales debidamente actualizados que son: el manual de usuario del sistema y el manual de procedimientos del sistema que explica las responsabilidades en la administración y gestión del SEVRI en Infocoop. Todos con la debida aprobación por parte de la Administración Superior.
2. Se realizó revisión del marco jurídico relacionado con la Gestión de Riesgos: Ley 8292 Ley general de control interno; Normas de control interno para el Sector Publico (N-2-2009-CO-DFOE); Contraloría General de la República "Políticas de buen Gobierno Corporativo"; Acuerdo SUGEF 2-10 Reglamento sobre administración integral de riesgos; Acuerdo SUGEF-16-09 Reglamento de Gobierno Corporativo.

Sobre la legislación y normas al INFOCOOP le son de acatamiento la Ley 8292, y las Normas de Control Interno, que debemos comentar no ahondan en el tema de gestión de riesgos, salvo lo considerado para la implementación del SEVRI, plataforma informática en operación. La demás

legislación o reglamentos se han considerado como la base de referencia que la Institución tendría que considerar en la creación de una Unidad de Gestión de Riesgo, misma que se ampliará más adelante.

3. Como parte de la investigación se identificaron las debilidades que al momento ha mostrado la gestión del sistema SEVRI, al amparo de la directriz respectiva identificándose los siguientes aspectos:
  - a. Los riesgos analizados e incluidos en el sistema siguen siendo riesgos de bajo perfil y más operativos que estratégicos en casi la totalidad de los departamentos.
  - b. Las Gerencias asignan la responsabilidad de la administración del sistema a las Asistentes Administrativas, quienes a pesar de su buena voluntad y compromiso mostrado, no tienen la visión general de la institución y la posibilidad de toma de decisiones oportuna para la gestión que requiere la administración del riesgo con las características solicitadas por la Directriz SEVRI.
  - c. Los reportes de los informes entregados por las Gerencias carecen de análisis con visión estratégica de parte de las jefaturas, lo que hace que los riesgos administrados a la fecha no generan valor agregado a la gestión de las labores en los departamentos, y limitan las posibilidades de una gestión de calidad, así como una transformación, desde la administración del riesgo, de las metas que se proponen en los POI de cada año.
  - d. Aun la herramienta diseñada a, así como los procesos de capacitación impartidos desde Desarrollo Estratégico no logran impactar en el uso de esta herramienta como un elemento relevante en la gestión, sino más bien como trámite de un requisito. Por supuesto que hay excepciones. Esto se comprueba al revisar los informes remitidos a este departamento.
  - e. Por último está pendiente que el departamento de Desarrollo Humano destine recursos a la capacitación integral de los funcionarios de la Institución, incluidos los miembros de la Junta Directiva.

En este estado del sistema, procedimos a analizar posibilidades y herramientas que a futuro, puedan ser útiles para mejorar el esquema de funcionamiento actual. Identificamos que un elemento importante a considerar en el diseño de una Unidad de Gestión de Riesgo y sus funciones y atribuciones es el ***Gobierno Corporativo***.

El Gobierno Corporativo puede definirse como: ***“un conjunto básico de buenas prácticas administrativas y de gestión que promueven la mejora continua y la creación de valor”***.

Consultamos en la Contraloría General de la República, sobre la experiencia que han acumulado al respecto en sus “Políticas de Buen Gobierno Corporativo” y nos indicaron, los responsables del tema, que el objetivo que persiguen es: ***Establecer un conjunto básico y prioritario de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, cuya adopción le permita a la Contraloría General de la República realizar una gestión orientada a la generación de valor público para satisfacer las necesidades de sus clientes y que le permita ser reconocida por su integridad, transparencia y responsabilidad.*** (Subrayado no es del original).

Estas políticas deben entenderse como un marco referencial e inspirador para el comportamiento de todos/as los/as funcionarios/as de la Contraloría General de la República, de conformidad con los diversos ámbitos de competencia. En este afán, las presentes políticas no sustituyen la normativa específica aplicable en la Institución en las materias cubiertas por ellas.

En caso de observarse comportamientos contrarios a estas políticas, se tomarán las previsiones del caso para encausar el comportamiento hacia la observancia de los altos ideales a los que aspiran las políticas.

Por otra parte con la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF), resumimos a efectos de este informe, la orientación que buscan con este mismo tema:

*“(…) un buen sistema de gobierno corporativo, según los estándares internacionales, debe contemplar como principios básicos rectores los siguientes:*

- i. Protección de todos (...), los empleados o funcionarios, los clientes o afiliados, (...), los proveedores, los miembros de la Junta Directiva (...) y los miembros de los comités de apoyo.*
- ii. La emisión y revelación responsable de la información, (...) “transparencia”.*
- iii. (...) guías estratégicas en la entidad, (...) monitoreo de la administración y la responsabilidad de la Junta Directiva u órgano equivalente, según los deberes legales.*
- iv. La identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos a que está sujeta la entidad.*
- v. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.*
- vi. La prevención de conflictos de intereses.*
- vii. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la entidad.*
- viii. El dar certidumbre y confianza (...) sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la entidad.*

Destacamos que asumir Gobierno Corporativo es un proceso voluntario del que podemos reseñar como ventajas:

- Proceso de auto-regulación.
- Contribuir a mantener buen nivel en el Índice de Gestión Institucional (IGI).
- Mejorar políticas y procedimientos.
- Promover la resolución de conflictos de interés.
- Fortalece la institución en procesos de dirección, planeamiento y operativos.
- Para el fortalecimiento de las relaciones con otras entidades del movimiento cooperativo.

De la investigación realizada se ha derivado que si el Instituto, en futuro próximo, considerara obtener recursos mediante la emisión de valores en el mercado financiero nacional, por medio de la Bolsa Nacional de Valores, es uno de los requisitos, la adopción de Gobierno Corporativo, cuando se registra tanto la institución como emisor de valores, como cuando se registran emisiones.

Gobierno Corporativo, como el marco orientador en la gestión de riesgos, promueve un sistema de gestión que le ayudaría a generar valor agregado a la gestión financiera Institucional.

En conversaciones con la Contraloría General de la República, nos indican que la Institución lo ha adoptado como iniciativa propia, no obstante no tienen un plan o proyecto para que el conglomerado de instituciones públicas lo adopten, pero han visto como muy positivo quienes lo hayan asumido. La Política de la Contraloría General tiene su base, con los ajustes correspondientes a la entidad, en el reglamento propuesto por la SUGEF.

De una muestra de Instituciones las siguientes han incorporado Gobierno Corporativo o se encuentran en proceso de implementación:

- Contraloría General de la República.
- Banco Central de Costa Rica
- Banco de Costa Rica (Conglomerado).
- Banco Nacional (Conglomerado).
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (Conglomerado).
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Conglomerado)
- Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI)
- Instituto Nacional del Seguros (Grupo Financiero y otras subsidiarias).
- Operadora de Pensiones Complementarias de la CCSS (prop. 100% de la CCSS).
- Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (Ente público no estatal).
- Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) (en proceso).

En esta Inteligencia Desarrollo Estratégico ha avanzado en el cumplimiento del acuerdo de la Junta Directiva citado. Para lo cual, además, estableció contacto y se recibieron representantes de empresas que prestan servicios sobre estos temas. Con el objetivo de constatar las condiciones del mercado para la posible contratación de servicios de asesoría para creación de la Unidad de Riesgo del Infocoop, se ha conversado con:

- ✓ Perfil Financiero S.A., Lic. Felipe Brenes; y Msc. Yin Mei Acón Chan
- ✓ Grupo J.A. Capital Markets Risk Management, Dr. Jorge Ambram
- ✓ Grupo M&C; MBA Carlos Salas León
- ✓ CRMV Grupo Tecnológico, Dr. Juan Enrique Muñoz Giró, Carlos Cristian Molina y Rommel Vargas Mora.

Se le solicitó un estimado de costos de los servicios, resultando muy diferentes y de un amplio rango en cada uno. Un oferente estimó un costo del proyecto en alrededor de US\$ 45.000.00., en otro caso en función de las licencias de software que se requieran con costo aproximado de US\$ 12.000.00 cada una, es incierto en cuanto al final pueden requerirse más de dos licencias en cuyo caso el costo podría rondar más de 34 mil dólares..

#### **Recomendaciones:**

Del estudio, prospección de mercado consideramos pertinente sugerir a la Dirección Ejecutiva considerar:

#### **De corto plazo:**

1. Elaboración del diagnóstico para definir si resulta de interés del Instituto implementar el sistema de Gobierno Corporativo.
2. Que Recursos Humanos ejecute las capacitaciones pendientes sobre la temática.
3. Dotar de recursos para el cumplimiento del acuerdo. Según las ofertas recibidas el rango de costos ronda una suma no inferior a los US\$ 30.000.00, que en el presupuesto actual no están considerados. Por lo que se deben incluir en la próxima modificación presupuestaria o presupuestar el tema para el año 2016

#### **De mediano plazo:**

1. La implementación del proyecto, de acuerdo con comentarios de los oferentes, se extiende en un rango de plazo de 6 a 18 meses de acuerdo con lo que pretenda abarcar. Diagnóstico del estado actual, capacitaciones de personas involucradas, presentación y aprobación de Junta Directiva y Administración superior; pruebas de desempeño entre otros
2. Las y los funcionarios se les debe orientar, capacitar y formar hacia una cultura de gestión de riesgos, para lograr que no se tengan como procesos obligatorios, sino que su cumplimiento resulte en mejoras de la gestión institucional.
3. Debe considerarse un proceso integral en el que la Junta Directiva sea el órgano de aprobación, integral en tanto se persiga el análisis y administración de todos los riesgos de igual naturaleza, administrados de forma similar.
4. Proceso continuo integrado a los procesos de decisión institucional y que por medio del Gobierno Corporativo se fomenten políticas y procedimientos que mantengan y den sostenibilidad al Instituto.

Este departamento continuará con el diseño de posibles términos de referencia para contar con la asesoría necesaria para la implementación del acuerdo, según lo señalado en este oficio. Se adjunta presentación Power Point de lo expuesto como resumen.

El Departamento de Desarrollo Estratégico, es el encargado de generar los insumos estratégicos para asesorar la toma de decisiones y el cumplimiento de los fines institucionales. En ese sentido en el último año se desarrollaron los siguientes proyectos de investigación.

#### **AUTOEVALUACION**

Al considerar los avances en el sistema de Autoevaluación Institucional, se debe indicar que en el año 2011 se mejoró la herramienta existente con el fin de hacerla más sencilla y confiable.

En efecto, con un cuestionario de 100 preguntas de respuestas cerradas; se buscó generar un cuestionario que abarcara todo el espectro de la normativa indicada en las Normas de Control Interno para el Sector Público, de la Contraloría General de la República.

En el año 2015, en coordinación con el Departamento de Tecnologías de Información se implantó el cuestionario de Autoevaluación en Intranet. Con ello se facilitó un mayor acceso, consiguiendo una mayor eficiencia en el proceso y manejo de los datos.

Para este año 2016 se espera realizar mejoras al cuestionario, buscando siempre la mejora continua y la revisión de los procesos establecidos.

## INVESTIGACION

- ✓ Sistematización de experiencias “**Relevo Generacional y Fortalecimiento Juvenil: Experiencias desde el Sector Cooperativo Costarricense**”, con la participación de URCOZON R.L., COOPEDOTA R.L. y COOCIQUE R.L., en articulación con el TCU-491: Aduanas y comercio eficientes, verdes y con responsabilidad social, de la Universidad de Costa Rica. Dicha sistematización se realizó con el apoyo de un trabajo comunal universitario con la UCR.
- ✓ El proyecto “**Buscador en Línea sobre Cooperativismo**”, incorporó a COOPESOLIDAR R.L. dentro de los centros de documentación que participan. Se trasladó el proyecto al departamento de Comunicación e Imagen y a su vez, se les apoyó en el proceso para la creación de la Biblioteca Cooperativa que estará ubicada en el Edicoop.
- ✓ Se culminó el estudio del Índice de Progreso Social (IPS) en el sector cooperativo costarricense con el CENECOOP R.L. y el Social Progress Imperative, el cual ya se hizo público. Dicha investigación fue realizada a través del Convenio CENECOOP R.L./FUNDEPOS.
- ✓ Se culminó la investigación con el CEDI sobre el aporte social de las Cooperativas. Para el año 2016 se planificará la impresión y se dará a conocer.
- ✓ Se desarrolló un Informe Técnico sobre la situación del Sector Pesquero Cooperativo, detectando algunas posibilidades de acción a ser consideradas por las áreas técnicas de la institución.
- ✓ Se encuentra en proceso una investigación con el Programa Estado de la Nación denominada: Análisis de Redes en Cooperativas, al finalizar el período se cuenta con una propuesta de estudio, con el desarrollo del marco conceptual y el cuestionario que se va a aplicar debidamente validado. Dicha investigación se realizará en la zona de occidente. La investigación se hace al amparo del convenio vigente entre el INFOCOOP y el CONARE a través del Programa señalado.
- ✓ En conjunto con el INEC, se iniciaron las gestiones para el desarrollo del V Censo Nacional Cooperativo 2016.
- ✓ Se concluyó con la elaboración del Manual de Propiedad Intelectual, generado a partir de la capacitación y diagnóstico de necesidades del personal del INFOCOOP sobre este tema.

Institucionales para la planificación del 2016, donde se sugieren cambios en las formas de redacción de indicadores, cambiando a indicadores de resultados más que de procesos.

- ✓ Durante el proceso de elaboración del Plan Operativo Institucional 2016, el departamento aportó material relacionado con lectura de entorno, análisis de indicadores económicos, así como la visión para el próximo año tanto a nivel nacional como internacional, para todos los funcionarios (as).
- ✓ Se ha modernizado la herramienta de Autoevaluación Institucional para el Control Interno. Al respecto cabe señalar que se ha facilitado el acceso desde Intranet para que los y las funcionarias realicen la encuesta en línea. También se elaboró el Informe consolidado de planes de mejora de los departamentos, como una novedad en la toma de decisiones institucionales.
- ✓ Se continúa con el proceso de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Desarrollo Estratégico, en el análisis de procesos, se realizó un taller en el cual se identifican los productos que genera el departamento. Como parte de este proceso se diseñó un taller de motivación y del proceso de calidad, sin embargo por falta de disponibilidad presupuestaria no se pudo concretar ya que para dar la continuidad se considera indispensable capacitación externa que debía ser contratada, sin embargo se salda de las posibilidades presupuestarias.
- ✓ Se dio el trámite oportuno en materia presupuestaria: Evaluación y liquidación presupuestaria, Informes trimestrales, elaboración de presupuesto ordinario, extraordinarios y modificaciones presupuestarias. Se realizó el monitoreo constante de la ejecución presupuestaria y se dio asesoría a la Dirección Ejecutiva y Gerencias en esta materia. Se tramitaron oportunamente los informes requeridos tanto interna como externamente ante las entidades fiscalizadoras.
- ✓ Se realizó el control y análisis de los aportes institucionales por la vía de transferencias de Ley.

#### **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

- ✓ Se elaboró un criterio técnico que consideró la opinión de las cooperativas de caficultores con el fin de determinar los requerimientos de apoyo técnico e investigaciones, a solicitud de la JD sobre el equipo que tiene el ITCR producto de convenios anteriores, utilizado para investigación del sector café.
- ✓ Se realizó una propuesta de abordaje para la implementación de "Evaluación de Riesgos Estratégicos y Financieros", en cumplimiento a un acuerdo de la Comisión Financiera de la Institución el tema se encuentra en estudio por parte de la Dirección Ejecutiva.
- ✓ Análisis de la viabilidad de la implementación de una Unidad de Gestión de Riesgos, se realizó el estudio teórico, así como el intercambio de impresiones de los posibles oferentes con experiencia sobre el tema. Incluyendo lo relacionado con Gobierno Corporativo.

- ✓ Se inició investigación denominada "Situación y condiciones de inserción laboral de la juventud vinculada a las cooperativas del país", la cual se desarrolla en conjunto con la UNA. Dicha investigación incluye a 118 cooperativas de las regiones Pacífico Central, Pacífico Sur y Atlántico. Al finalizar el período la misma no ha sido concluida y está en suspenso..
- ✓ Se logró la incorporación del sector cooperativo en el directorio empresarial del INEC.

## COOPERACION

- ✓ Se inician gestiones para desarrollar bajo el convenio marco de cooperación entre el INFOCOOP y el INEC, el Censo Nacional Cooperativo 2016.
- ✓ Se ha retomado contacto con la UCAGRO-UCR, con el fin de desarrollar conjuntamente proyectos de investigación, amparados en el convenio marco de cooperación con la UCR, cuya firma se dio en el II semestre 2015.
- ✓ Se apoyó en materia de comercio internacional a COOPEDOTA R.L.L, mediante la facilitación y coordinación de la pasantía de una estudiante de la universidad D'Angers – Francia.
- ✓ Se firmó el convenio marco de cooperación con GREDOS, España para el tema de cooperación en capacitación.
- ✓ Se elaboró una propuesta de convenio marco de cooperación con el Consejo de la Persona Joven, el cual fue trasladado a la Dirección Ejecutiva para que ésta lo eleve a valoración de la Junta Directiva.
- ✓ Se concluyó el planteamiento teórico sobre el abordaje de las experiencias en prácticas cooperativas, teniendo como posible primer caso de estudio la comunidad autosuficiente de Dúrika, en Buenos Aires de Puntarenas.
- ✓ Se ha iniciado la coordinación con la Escuela de Relaciones Internacionales de la UNA, para el apoyo de investigaciones en materia de energías renovables y el potencial de la cooperación internacional y el comercio internacional en cooperativas de electrificación. Al finalizar el período el proceso de dichas negociaciones está enfocado en la aprobación de los trabajos de investigación.

## MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACION

- ✓ Se realizó presentación a los gerentes sobre el estudio comparativo de los informes de Gestión 2013-2014, orientados a la mejora en los procesos de Planificación y elaboración de los Informes de Gestión, este también fue un insumo para la planificación del período 2016.
- ✓ Se elaboró una evaluación del Plan Estratégico Institucional concluyendo que no hay alineamiento con las metas anuales propuestas. Además se compartió con las gerencias el documento "Propuesta de generación de indicadores para Infocoop en el marco de la planificación estratégica" relacionado con indicadores y metas departamentales e

- ✓ Se implementó la operación de la plataforma SEVRI. Los departamentos han realizado la inclusión de los riesgos identificados. Desarrollo Estratégico ha dado monitoreo a las actividades realizadas por los usuarios de la plataforma.
- ✓ Se actualizó y aplicó la herramienta de autoevaluación con apoyo del Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación, se procesó y tabuló la información y se sistematizó la misma. Se emitió el respectivo Informe y se trasladó a la Dirección Ejecutiva.
- ✓ Se apoyó en la elaboración de los Informes finales de gestión de los directores Juan Carlos Jiménez; Carlos Castro Ríos ; Geraldo Calderón Luis Ángel Delgado; Gerald Calderón; Olman Briceño, y Víctor Morales Mora.
- ✓ Se realizó un análisis técnico de la Ley de Banca para el Desarrollo y su impacto para INFOCOOP.
- ✓ Participación en la compilación de la Memoria Institucional 2014. En asocio con el Departamento de Comunicación e Imagen.
- ✓ Coordinación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el de Planificación Nacional para el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y las metas vinculadas del Instituto.
- ✓ Participación en actividades relacionadas con los cambios a la Ley de Banca para el Desarrollo promovidas por el CENECOOP R.L.
- ✓ Dos funcionarios fueron nombrados por la Junta Directiva como representantes suyos en COOPROSANVITO; COOCAFE; por lo cual han asistido a las reuniones del Consejo de Administración de COOPROSANVITO R.L. y COOCAFE R.L. con Informes de gestión respectivos.
- ✓ Un funcionario a solicitud de DINADECO y con la anuencia de la Dirección Ejecutiva contribuyó en el diseño de un plan de proyectos socio productivo para organizaciones comunales y se capacitó al personal técnico de las regiones, para el manejo de los instrumentos y los conceptos que componen el plan. Este informe se presentó por parte de DINADECO a la Junta Directiva del INFOCOOP.
- ✓ Participación en el Simposio: "Una estrategia para la inclusión social en Costa Rica. Compartiendo Experiencias para crecer".
- ✓ Apoyo a Secretaría de Actas en la elaboración de dos procedimientos que contribuyen al ordenamiento de los procesos institucionales:
  - Resumen ejecutivo de las actas a la página web.

- Uso de los vehículos de la institución por parte de los directivos. Actualmente se encuentra en la fase de ajustes para que la Dirección Ejecutiva lo apruebe.
- ✓ En cumplimiento al acuerdo de Junta Directiva #731-2014, el "Plan Maestro de JAPDEVA: Patios de INCOFER", en el primer semestre se realizaron varias sesiones de trabajo, se aplicó un diagnóstico para determinar la capacidad administrativa empresarial de las cooperativas y valorar con base en los resultados, el apoyo que requieran para formar parte del proyecto. En el segundo semestre se analizó el resultado del mismo, y se logró realizar un taller en el que se obtuvo como producto un *plan de acción; diseño de la estrategia. Documento entregado a la Dirección Ejecutiva.*
- ✓ Se realizó el estudio técnico, en coordinación con Desarrollo Humano, para evaluar la plaza de Contraloría de Servicios en la institución.
- ✓ En cuanto a políticas de género se continúa avanzando, se forma parte de la red: "Empresas por la Igualdad". A lo interno del Instituto, se socializará la propuesta de política con el personal de la Institución, con el objetivo de recibir las recomendaciones que consideren pertinentes.
- ✓ El departamento, apoya el comité organizador del concurso: Proyectos exitosos INFOCOOP 2015, su objetivo es promover el trabajo en equipo, la creatividad, la responsabilidad social y el desarrollo de competencias laborales.
- ✓ Representación Institucional en el Comité Dinamizador de la Red de Economía Social y Solidaria, como apoyo a la Gerencia de Promoción.
- ✓ Participación en el VI Encuentro Latinoamericano y Caribeño de Economía Solidaria y Comercio Justo RIPESS-LAC en Managua, Nicaragua.
- ✓ Participación en la pasantía Balance Social Cooperativo en Buenos Aires, Argentina durante la cual se visitó varias cooperativas que aplican el modelo de Balance Social impulsado por la ACI para conocer los mecanismos de estructuración de los informes y estrategias de comunicación de los mismos.
- ✓ Participación en Comisiones Institucionales. Algunos funcionarios y funcionarias del departamento apoyan, participan y/o coordinan varias de las comisiones institucionales, a saber: Comisión Institucional de Actividades de Motivación CIAM, Comisión Financiera Y Comisión Institucional de Género.

## Recomendaciones

Es urgente retornar el personal que ha sido trasladado y devolver, al departamento, aquellas tareas de carácter estratégico que le han sido arrebatadas. Así como el lugar relevante como asesor en las materias que le son de competencia.