

# Memoria Institucional 2020



**INFOCOOP**

Instituto Nacional de  
Fomento Cooperativo

Progreso solidario

# Memoria Institucional 2020



**INFOCOOP**

Instituto Nacional de  
Fomento Cooperativo

Progreso solidario

Memoria Institucional  
2020

INFOCOOP, PROGRESO SOLIDARIO

Créditos:

Coordinación General

Dirección Ejecutiva

Elaboración y Edición:

Liseth Guzmán Sandí, Comunicación e Imagen

Luis Sevilla Aguilar, Desarrollo Estratégico

Gustavo Fernández Quesada, Comunicación e Imagen

Sergio Salazar Arguedas, Desarrollo Estratégico

Diagramación y diseño:

Césaly Cortés Oquendo, Comunicación e Imagen

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

Setiembre, 2021

## Contenidos

<b>Integrantes de la Junta Directiva</b> -----	<b>1</b>
<b>Palabras de la Junta Directiva</b> -----	<b>2</b>
<b>Palabras de la Dirección Ejecutiva</b> -----	<b>3</b>
<b>Organigrama</b> -----	<b>4</b>
<b>Misión, visión, valores y nuestro norte</b> -----	<b>5</b>
<b>2020, un año marcado por la pandemia mundial</b> -----	<b>9</b>
<b>Hacia la virtualidad</b> -----	<b>17</b>
<b>Con nuestro norte definido</b> -----	<b>23</b>
<b>Proyectos Institucionales</b> -----	<b>35</b>

## Integrantes de la Junta Directiva periodo 2020



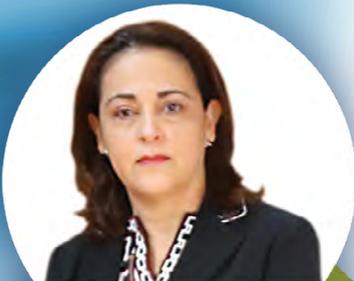
**Johnny Mejía**  
*Presidente*



**Luis Diego Aguilar**  
*Vicepresidente*



**Víctor Carvajal**  
*Secretario*



**Zayra Quesada**  
*Vocal I*



**Leonel Pérez**  
*Vocal II*



**Ronald Guerrero**  
*Vocal III*



**José Fernán Hernández**  
*Vocal III*



**Óscar Alvarado**  
*Vocal IV*

Actualmente estar cerca de cumplir 50 años es considerado el inicio de una época de "crecimiento", donde se vive con plenitud, pues se ha aprendido de experiencias pasadas y se vislumbran años de solidez al saber adaptarse a situaciones presentes y futuras. Precisamente esto es lo que vemos reflejado también en una institución como el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

El INFOCOOP continua su proceso de actualización para mantenerse como una institución moderna y de avanzada, sin perder su razón de ser al servicio del fomento y desarrollo del cooperativismo costarricense, apegado a los valores y principios que durante décadas han inspirado el modelo a nivel mundial.

El país atraviesa tiempos complejos, su economía está fuertemente afectada y nos acechan algunos detractores del cooperativismo, aspectos que si bien han afectado al instituto no lo han derrotado.

Con la premisa de la transparencia y la participación interdepartamental estamos gestando cambios en la institución, para que los servicios de promoción, capacitación, asistencia técnica, financiamiento y supervisión sean cada vez más ágiles y eficientes, de la mano de un adecuado control interno y una oportuna autoevaluación.

Sabemos que la filosofía cooperativa debe vivirse "desde adentro", por eso las mejoras en gestión institucional se están desarrollando con el apoyo incondicional de los funcionarios, quienes están aportando sus conocimientos y experiencias, sin importar su cargo en la institución o el departamento para el que laboran. Además del compromiso que desde la Junta Directiva hemos adquirido, nuestra convicción está más firme que nunca de velar por apoyo y desarrollo de las cooperativas en el país.

Con casi 50 años seguimos aprendiendo para estar a la vanguardia de la tecnología, continuar dando soporte profesional a emprendimientos y lo más importante, a mostrar un rostro humano en cada una de nuestras dependencias.

Algunos de estos esfuerzos están plasmados en las páginas siguientes, queremos mostrarle con hechos que el INFOCOOP se está transformado, que estamos aprendiendo de errores del pasado y que aún con poco personal, estamos fortaleciendo el modelo cooperativo, para mejorar la calidad de vida de cientos de personas de manera solidaria, mediante el trabajo digno y el respeto a los derechos humanos.

**Víctor Carvajal**

Presidente de la Junta Directiva 2021

El INFOCOOP ha sido un pilar en la institucionalidad costarricense que fomenta el desarrollo económico y social de Costa Rica. A través de su historia hemos visto crecer el cooperativismo y verlo convertido en un verdadero motor de desarrollo en muchísimas comunidades de nuestro país.

Ahora a las puertas de nuestro 50 aniversario y con el enorme reto de estar inmersos en una crisis económica y una pandemia mundial, hemos tenido que renovarnos, adaptarnos a esta nueva realidad, mejorar nuestros servicios, diversificar las atenciones y priorizar la ayuda a las cooperativas que más afectadas se han visto.

Durante el 2020 hicimos ajustes importantes a nuestro plan de trabajo, la incorporación de una nueva administración en medio de un año tan complejo ayudó a llevar otras visiones y otros proyectos en el quehacer institucional.

En mejora de los servicios, hemos mantenido las puertas abiertas para recibir a los cooperativistas y sus cooperativas. A los emprendedores que vieron afectados sus trabajos, los hemos invitado a que vean en el movimiento cooperativo una opción de resurgir y tener una mejor calidad de vida.

Estamos implementando una serie de proyectos institucionales cuyo objetivo es tener una mejora integral de la institución, de esta forma dar un servicio a las cooperativas más acorde a sus necesidades.

Hemos avanzado en la aprobación de nuestro Código de Gobierno Corporativo, las actualizaciones de nuestro reglamento de crédito y de cobro, además también trabajamos en un catálogo e integración de servicios, en la alianza con otras organizaciones e instituciones para lograr un trabajo conjunto que tenga mayor impacto en nuestros usuarios.

Aún nos falta mucho por recorrer pero tenemos la convicción, el talento humano y la experiencia para que el INFOCOOP siga consolidándose como ese brazo solidario del Estado para el apoyo a las cooperativas del país, estamos convencidos de que nuestro modelo funciona porque así lo ha demostrado por casi 70 años en diferentes rincones de nuestro país y así seguirá por muchos años más.



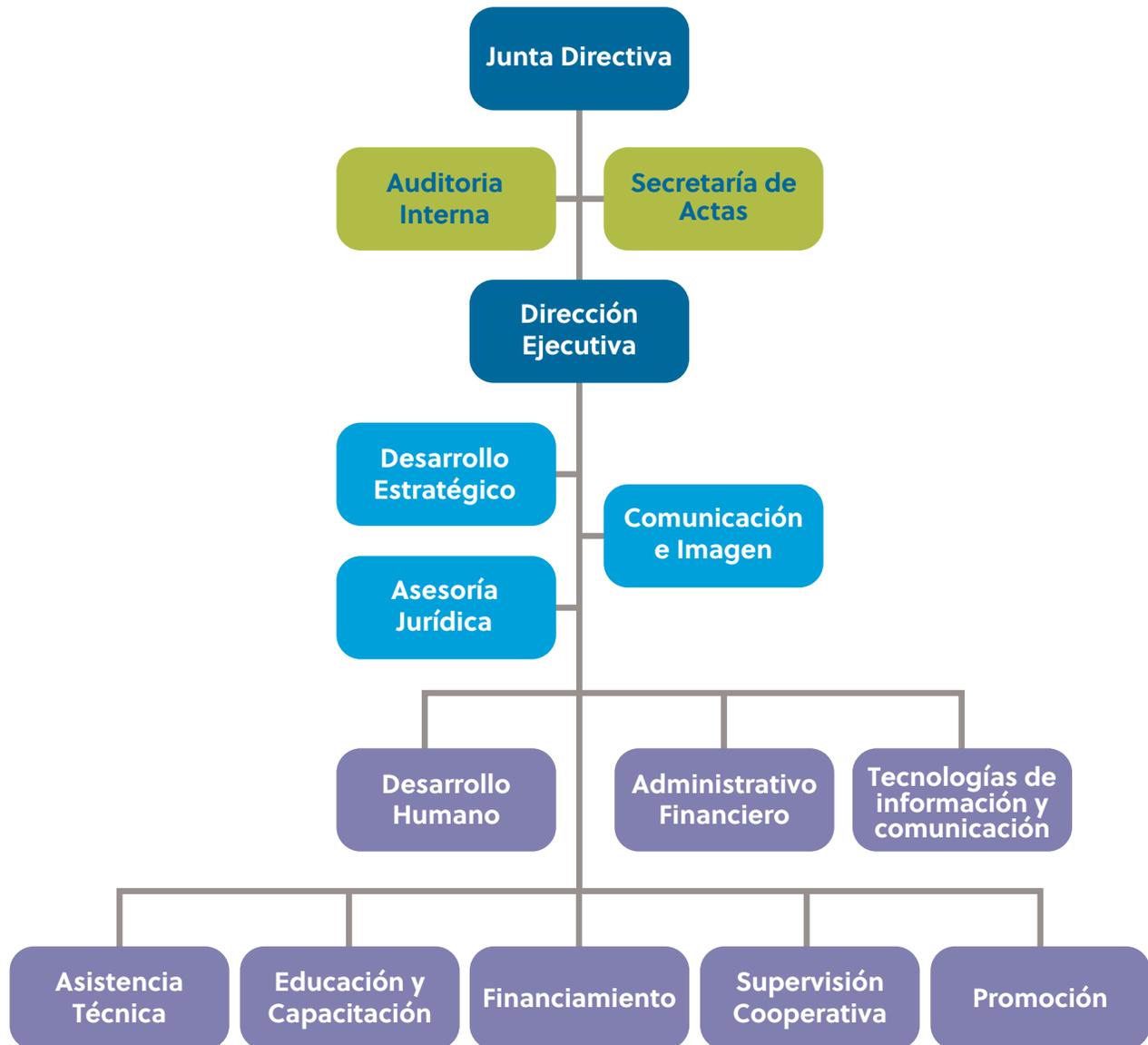
Alejandro Ortega  
Director Ejecutivo



Cristina Solís  
Sub-Directora Ejecutiva

## Organigrama

Organigrama aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM-758-16 de fecha 09 de noviembre de 2016.





# Misión, visión, valores y nuestro norte

## Misión, visión, valores y nuestro norte



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



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



-  Proactividad
-  Creatividad e Innovación
-  Trabajo Colaborativo
-  Disposición al Cambio
-  Compromiso
-  Servicio

## Nuestro norte

El plan estratégico 2019-2023 enmarca las áreas que trabajará la institución, apegadas a la Agenda 2030 y que marcan las pautas generales de acción e incidencia del PNUD 2017.

En conjunto con Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y las necesidades del sector cooperativo se definen también las políticas institucionales.

### A. Innovación y competitividad para el crecimiento inclusivo:

El INFOCOOP define como poblaciones prioritarias para su atención:

- Pueblos indígenas
- Población afrodescendiente
- Personas con discapacidad
- Población LGTBIQ
- Mujeres
- Migrantes
- Campesinos y Agricultores
- Jóvenes
- Sector agrícola y agroindustrial.

### B. Competitividad de las empresas de la Economía Social Solidaria

La generación de mejores capacidades internas en las empresas de la ESS: tecnología, mercadotecnia, recursos humanos, gobierno corporativo, el desarrollo de metodologías para la atención integral de las cooperativas en términos de eficiencia y eficacia.

Así como potenciar el mejoramiento en la ubicación y colocación de productos en el mercado nacional, y la vinculación del sector cooperativo a iniciativas país de valor agregado tanto con actores públicos como privados.

### C. Generación de mayor valor agregado en los procesos productivos

Generación de elementos diferenciadores que provengan de particularidades añadidas mediante procesos creativos de innovación, que logren crear las condiciones para que el conocimiento fluya entre las cooperativas, así como en otras organizaciones de su entorno.

### D. Vitalidad Cooperativa

Son elementos que influyen y dan un rasgo particular y distintivo al modelo cooperativo, tanto internamente como hacia afuera, lo que busca su fortalecimiento mediante programas formativos, de los pilares ideológicos del asociativismo cooperativo, tomando como pilar diferenciador, la participación y valor agregado de las cooperativas como modelo de organización económico eficiente e innovador.

### E. Nuevos productos económicos y financieros

Generación de productos económicos y financieros diferenciados que respondan a la diversidad de sectores, tipos de cooperativas y sus necesidades particulares, buscando la adaptación de la oferta y el acceso a fuentes económicas y financieras diferenciadas.





# 2020, un año marcado por la pandemia mundial

## 2020, un año marcado por la pandemia mundial

El 2020 trajo consigo una crisis iniciada por la pandemia del COVID-19. La institución reaccionó rápidamente e instauró un plan de atención para las cooperativas con afectación producto de las restricciones y la caída de la actividad económica. El plan buscaba impulsar acciones urgentes e inmediatas en materia de financiamiento, asistencia técnica, divulgación y acompañamiento al sector cooperativo para aplacar o mitigar los efectos negativos generados por el estado de emergencia.

Se planteó el siguiente abordaje:

- A. Instauración de un comité institucional de atención de crisis
- B. Diseño y ejecución de 7 medidas de apoyo en el sector cooperativo. Las cuales se detallan a continuación

### 1. Monitoreo del entorno

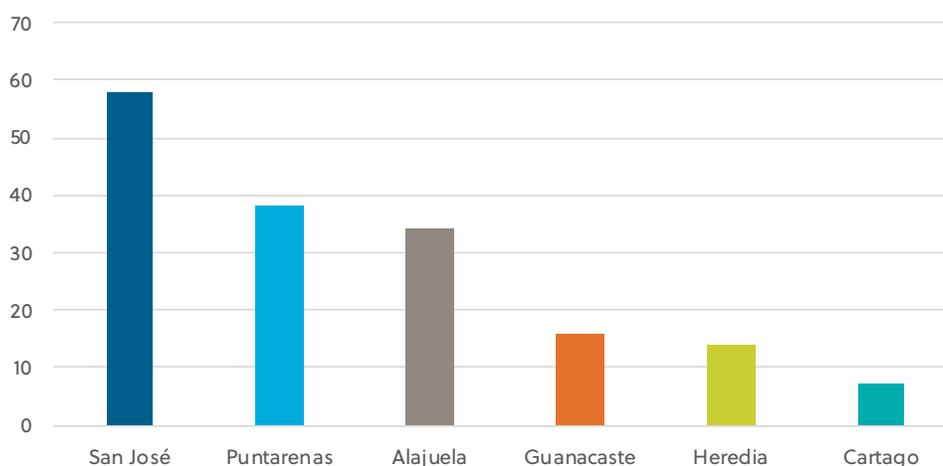
Para esta medida se conforma una comisión institucional de monitoreo del entorno, que generó los siguientes productos:

- A. Confección y puesta en marcha de un formulario web para la recolección de datos, generación de base de datos, y mapeo de cooperativas afectadas.
- B. Creación de Directorio de servicios de apoyo, con información y enlaces interinstitucionales para apoyo de cooperativas afectadas.
- C. Base de datos con la información y mapeo de cooperativas que reportan afectación por el estado de emergencia COVID-19.
- D. Diseño de herramienta web para el registro y manipulación de los datos captados desde el formulario web
- E. Coordinación directa con el MTSS para apoyo en la esquematización y alimentación de bases de datos.

De dicha labor se conformó una base de datos de 233 cooperativas mapeadas y algunos de los resultados fueron:

Principales territorios afectados:

**Gráfico No. 1**  
**Infocoop. Afectación de cooperativas por emergencia COVID-19, por provincia, 2020.**



Fuente: Desarrollo Estratégico, INFOCOOP

Adicionalmente se logró concluir a partir de este mapeo:

## Conclusiones a partir de mapeo

1.

Un **60%** de las cooperativas se consideran afectadas con un impacto muy importante

Solamente un **5%** de las cooperativas mapeadas reportó no haber sufrido ningún impacto a raíz de la emergencia.

2.

3.

Afectación en la empleabilidad del sector de aproximadamente el **30%** de las cooperativas

Principales necesidades de las cooperativas mapeadas:

4.

La asesoría y apoyo técnico para la creación de planes de mitigación ante la pandemia COVID-19.

Soporte técnico y tecnológico para la sistematización de procesos y creación o utilización de esquemas tecnológicos para el trabajo y ventas (teletrabajo y ventas por internet por ejemplo)

Renegociación con proveedores y acreedores financieros, así como el acceso a capital de riesgo y capital de trabajo.

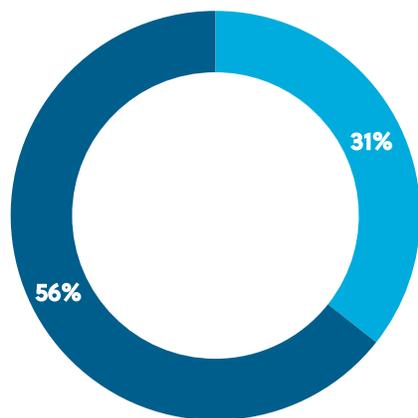
Acceso a nuevos mercados para la colocación de recursos comerciales.

Asesoría en el plano legal, principalmente relacionada con el ámbito laboral.

## 2. -3. -4. Plazos de moratoria en los créditos, adecuaciones y arreglos de pago y crédito rápido

Un total de 61 cooperativas enviaron solicitudes para recibir estos apoyos:

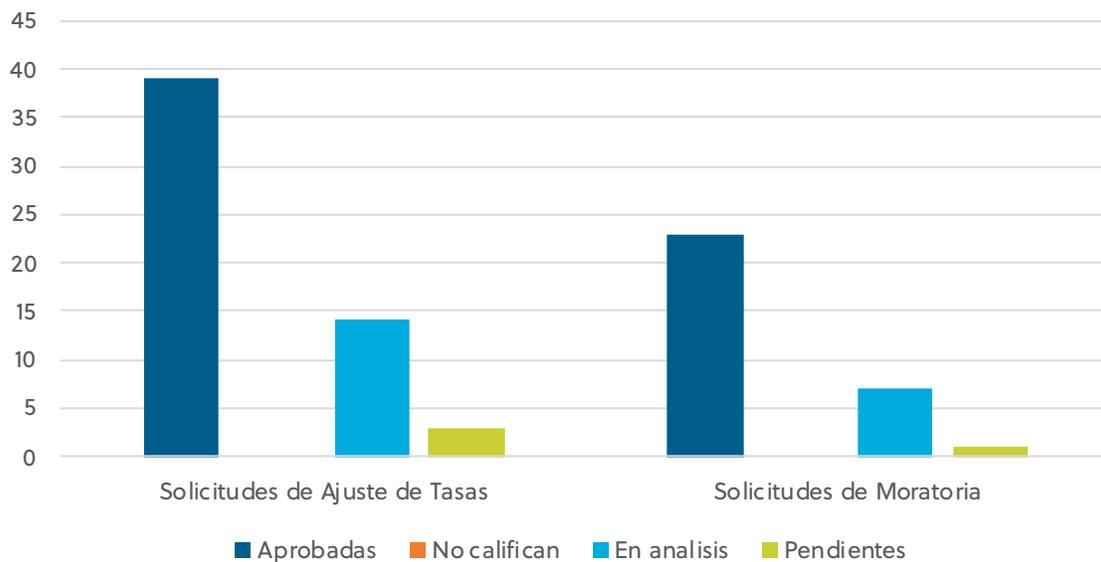
**Gráfico No. 2**  
**Infocoop. Distribución de las solicitudes recibidas según tipo de trámite. 2020.**



■ Solicitud de Moratoria ■ Solicitud de Ajuste de Tasas

Fuente: Departamento de Financiamiento del INFOCOOP.

**Gráfico No. 3**  
**Infocoop. Estado de las solicitudes según tipo de trámite. 2020.**



Fuente: Departamento de Financiamiento del INFOCOOP.

## 5. Acompañamiento regional y sectorial

Dentro de las principales acciones en el marco de esta medida se destaca la atención de un total de 27 cooperativas, en las 6 regiones del país, en 7 sectores económicos relacionados con:

- Acopio y comercialización
- Capacitación
- Comercialización de bienes y servicios
- Pesca
- Producción y comercialización
- Servicios
- Transporte

Asimismo, se logró generar acciones de coordinación y apoyo con 7 organizaciones:

- MAG
- INDER
- MTSS
- CNP
- MEIC
- PYMES
- PIMA-CENADA

Se logró:

### A. Potenciar en las cooperativas el uso de comercio electrónico

Algunos casos de éxito son:

- COOPEÉXITO, R.L. donde las principales acciones consistieron en acompañamiento en proyecto internacional IGUALDATÓN para ideas productivas, donde resultaron ganadoras. Asimismo se dio la realización de un taller de mercadeo y se apoyó la elaboración de página web. Todo ello a través de diversas sesiones de trabajo virtuales con directivas y asociadas.
- UNCOSANTOS, R.L. apoyo en elaboración de página web, WhatsApp regional para comunicaciones con actores claves de la región de los Santos y afiliadas, activación y nuevo concepto del perfil de Facebook de la Unión, para lanzar links de capacitaciones, conversatorios y comercialización.
- COOPEGAMAMUJER, R.L. Diseño del perfil de proyecto "nueva unidad de negocio". Avance al 100% en el perfil de proyecto TIENDI-MÓVIL y socialización del proyecto a más de 10 entidades internacionales para solicitar fondos no reembolsables y asesoría para el manejo de herramientas virtuales.

### B. Sobre la promoción de redes comerciales:

- COOPEBRISAS, R.L. en donde se colaboró en la elaboración de un plan de emergencia Covid-19 durante el mes de marzo, que incluyó entre otros temas: reducción de salarios, ventas a domicilio, elaboración de combos. Así como gestiones que concretaron un flujo comercial con Coopeleche R.L. en marzo y abril. Esta estrategia de venta permitió la reducción de inventario que se tenía para cubrir pedidos que fueron cancelados en la región Chorotega, en hoteles y restaurantes que por causa de la pandemia COVID19 se vieron obligados a cerrar.

## 6. Campaña "Tiempo de Cooperar"

Fue la primera campaña en la cual se unieron las cooperativas a través de sus redes sociales, lo que permitió una mayor exposición.



El objetivo era dar a conocer el aporte del Cooperativismo a la sociedad costarricense en tiempos de crisis y unificar el lenguaje cooperativo; además promover el trabajo en cooperación como un pilar fundamental para el desarrollo de Costa Rica. Se realizó del 12 de octubre hasta el 22 de diciembre y participaron las siguientes organizaciones cooperativas.

1. CONACOOOP
2. CENECOOP
3. UNCOSUR
4. COOPECEP
5. COOPEBEA
6. COOPEMADEREROS
7. COOPEMENSAJEROS
8. COOPEVEGRA
9. COOPEJUDICIAL
10. COOPEMEP
11. COOPEÉXITO
12. COOPELESCA R.L.
13. COOPEALFARO RUIZ
14. CONCOOSUR
15. CPCA
16. INFOCOOP
17. Grupo Cosmos
18. EMPRENDICOOP
19. CNMC



## 7. Cooperativizar empresas en marcha

En el marco de esta medida se recibieron 5 solicitudes de información de empresas cooperativizables, a las cuales se les brindó la información sobre las características del modelo cooperativo y requisitos legales para la inscripción de un nuevo organismo.

En el marco de esa medida, se logró la cooperativización de una organización de la ESS, la cual correspondía a una fundación que realizó su transformación en el mes de octubre, recibiendo el nombre de Cooperativa MP R.L. (COOPE MP R.L.)

Creación de comisiones interdisciplinarias y especiales, para atención de particularidades generadas por la afectación de la emergencia sobre los sectores cooperativos.

- Comisión de monitoreo
- Comisión de apoyo financiero
- Comisión de crédito rápido
- Comisión regional y sectorial
- Comisión de campaña
- Comisión de promoción



Nuestro **plan de atención a las cooperativas** que sufrieron por la crisis del COVID-19 dió los siguientes resultados



19

cooperativas e instituciones se unieron a través de sus redes sociales para dar a conocer el aporte del Cooperativismo a la sociedad costarricense en tiempos de crisis.



7

organizaciones se sumaron generar acciones de coordinación y apoyo: MAG, INDER, MTSS, CNP, MEIC, PYMES, PIMA-CENADA



27

cooperativas fueron apoyadas con asistencia técnica, de forma virtual, para fortalecer sus procesos de gestión productiva.



61

cooperativas enviaron solicitudes para recibir apoyo en ajustes de plazos de moratoria en los créditos, adecuaciones y arreglos de pago y crédito rápido



5

empresas privadas atendieron el llamado institucional y se acercaron a solicitar información para reconvertirse al modelo cooperativo.





## Hacia la virtualidad

## Hacia la virtualidad

El contexto mundial actual plantea como retos para las organizaciones el avance hacia esquemas de atención que cumplan con las medidas de distanciamiento social y atención de las medidas de cuidado. En ese marco, la institución se ha visto en la necesidad y obligación de reconfigurar algunos de sus esquemas de trabajo tradicionales y sus servicios hacia dicha virtualidad.

En este apartado se presentan las acciones tomadas a nivel institucional para avanzar sobre esquemas de trabajo, de manera que se vean afectados de la menor forma posible los servicios brindados, así como el impacto de la institución sobre el sector cooperativo.

### **Adaptamos nuestros servicios de educación, capacitación y formación cooperativa.**

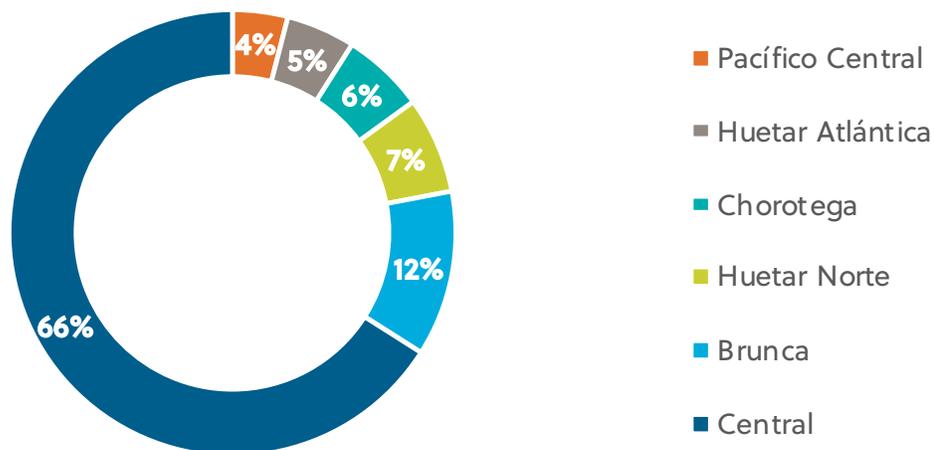
Dentro de los principales retos y afectaciones sobre los servicios institucionales, estuvo la capacitación de las cooperativas. Para avanzar en la cobertura de ese servicio se generaron espacios de capacitación que le permitieron a la institución mantener ese acercamiento con el sector.

Dentro de las primeras medidas se diseñó un concentrador de contenidos mediante una página web; adicionalmente se reconfiguraron los planes de capacitación y de actividades para desarrollarse de manera virtual, en más de 65 temas como:

- Servicio al cliente
- Aplicación de la robótica a la industria financiera
- Reconfiguración de comportamientos de bienes y servicios ante la emergencia por COVID-19
- Actitud en tiempos de crisis
- Resiliencia en equipos de trabajo
- Innovación
- Equidad de género
- Recursos tecnológicos gratuitos
- Pensamiento colaborativo
- Servicio al cliente
- Gestión financiera
- Doctrina cooperativa
- Formación y formalización de proyectos cooperativos

Con esas medidas se logró una cobertura de servicios en el total del territorio nacional.

**Gráfico No 4.**  
**Infocoop. Porcentaje de cooperativas atendidas por región según servicios de Educación y Capacitación. 2020.**



*Fuente: Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.*



## Asistencia Técnica, un aliado estratégico durante la pandemia

Las medidas de sanidad y confinamiento han provocado que el sistema comercial diera un cambio en sus patrones y hábitos de funcionamiento. Por ello la institución tomó medidas para la continuidad en sus servicios de asesoría y asistencia técnica, tales como:

- Establecimiento de protocolos de articulación interinstitucional para una mayor cobertura de servicios institucionales.
- Identificación de flujos comerciales a nivel regional y sectorial para la dinamización de la economía en los territorios.
- Procesos de investigación sobre oportunidades de cooperación, gestión de recursos y alianzas comerciales, para potenciar nuevos modelos de negocios que respondan a necesidades puntuales de la realidad actual.

Con ello se logró mantener la continuidad de los servicios, favoreciendo a la generación de valor público, impulsando la ejecución de programas y proyectos de valor agregado y potenciando procesos de encadenamiento productivo y los procesos de planificación durante la pandemia. Con lo anterior se obtuvo como resultado lo siguiente:



## Supervisión cooperativa: apoyo al sector desde la fiscalización

Supervisión cooperativa implementó una serie de modificaciones a los procesos habituales con el fin de continuar con la vigilancia en los organismos cooperativos que existen en el país, de forma tal que continúen operando de conformidad con la normativa legal y contable vigentes. Estas acciones fueron:

- Implementación de un plan de visitas cooperativas *online*.
- Elaboración de un proceso de implementación virtual para la herramienta de Control Interno.
- Procesos de capacitación virtual sobre el uso de la herramienta de Control Interno del área de Supervisión Cooperativa de INFOCOOP.
- Implementación del proceso de legalización de libros digital, para libros contables y de actas para organismos cooperativos.
- Continuidad y ampliación de procesos de consulta virtuales.

Con las medidas anteriores aseguramos la continuidad de los servicios que habitualmente se realizaban de manera presencial.



## Nuestra gestión administrativa se adaptó a la virtualidad

La institución avanzó a nivel administrativo generando transformaciones hacia la virtualidad mediante:

- La automatización y virtualización de procesos administrativos mediante plataformas virtuales (Office, Sharepoint, Microsoft Teams).
- Transformación en los planes de capacitación de personal, pasando de capacitaciones presenciales a capacitaciones virtuales.
- Aplicación y actualización del marco reglamentario para la aplicación del teletrabajo como herramienta alternativa ante las restricciones planteadas por la emergencia COVID-19.
- Integración de una Comisión Especial COVID-19 para la atención interna de las medidas y protocolos sanitarios. Esta comisión se encargó de lo siguiente:
  - Creación de un Protocolo institucional para las labores administrativas y de mantenimiento institucional.
  - Capacitación de personal de limpieza y seguridad
  - Coordinación con áreas institucionales para la colocación de lavamanos, dispensores de alcohol en gel y divulgación de información sobre medidas de prevención y del protocolo institucional COVID-19.
- Implementación de la tele consulta con el médico de empresa.





Con nuestro  
norte definido

## Con nuestro norte definido

A pesar de la situación y las adaptaciones a la nueva normalidad, el INFOCOOP realizó un esfuerzo para alcanzar las metas durante el año 2020 gracias al trabajo incansable del personal. Estos son algunos de nuestros resultados:

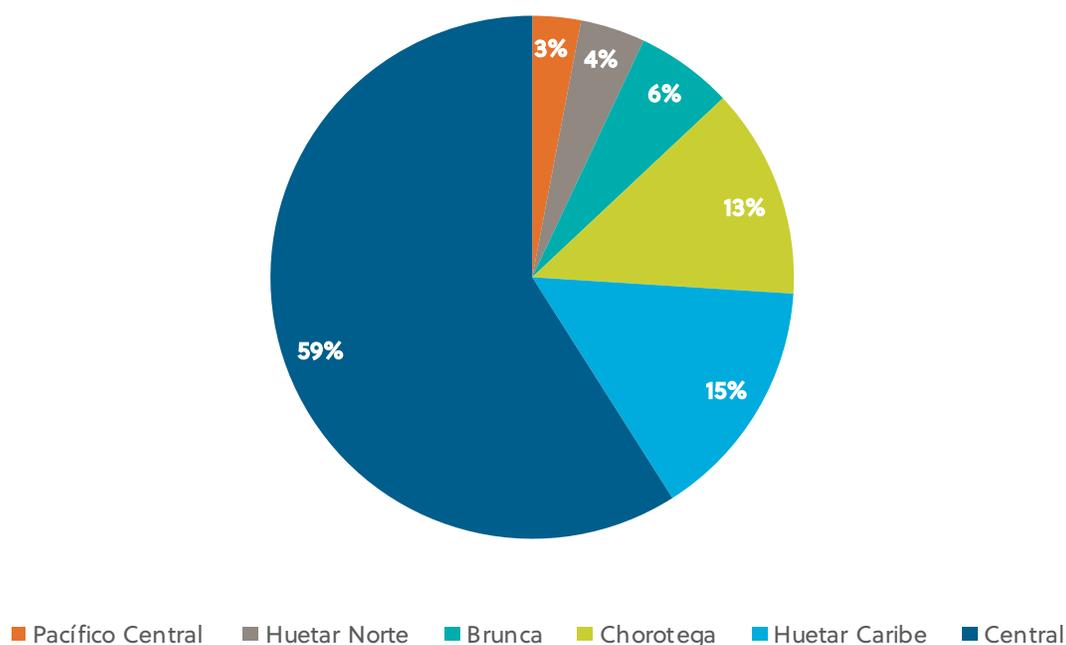
### Promoción Cooperativa.

Además de su labor para la promoción de nuevas cooperativas, para el 2020 el departamento de Promoción Cooperativa se planteó un enfoque basado en el impulso de instrumentos y herramientas de trabajo que aporten en el desarrollo de las competencias gerenciales y complementarias para que las nuevas organizaciones cooperativas diseñen en sus expectativas de crecimiento, la vinculación y el beneficio social, económico y ambiental para el ámbito local en el que se desarrollan.

Gracias a esto el departamento logró formar e informar a un total de 78 grupos precooperativos, lo cual se traduce en un total de 606 personas, impacto que se vio afectado por el ingreso de la pandemia por COVID-19, lo que obligó a un replanteamiento en el abordaje de los grupos en formación.

En temas de cobertura, a pesar de los esquemas virtuales, se realizaron esfuerzos para lograr una cobertura sobre todas las regiones del país.

**Gráfico No 5.**  
**Infocoop. Distribución porcentual en la atención de grupos precooperativos según región de enero a diciembre 2020**



*Fuente: Departamento de Promoción del INFOCOOP.*

Se logró la formalización de 31 nuevas cooperativas, en las siguientes regiones y actividades productivas:

**Gráfico No 6.**  
**Infocoop. Nuevas cooperativas formalizadas por región y actividad productiva, 2020**

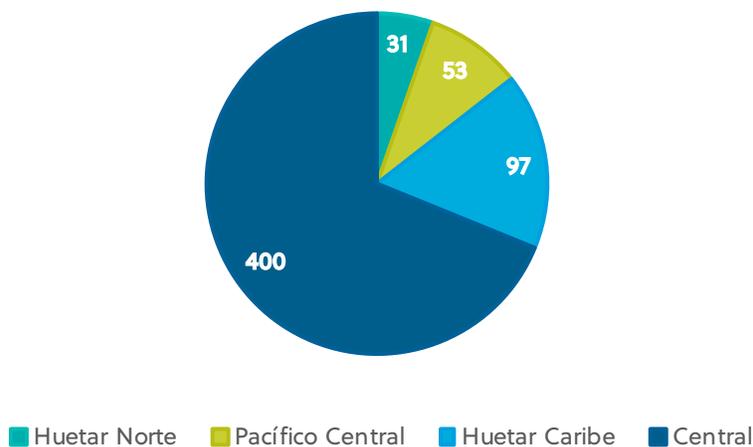
	R. Central	R. H. Norte	R. H. Caribe	R. P. Central
Servicios	9	-	2	1
Producción	6	1	1	1
Servicios Múltiples	1	-	1	-
Comercialización	1	-	-	-
Agro- industria	3	-	-	1
Transporte	1	-	1	-
Servicios Agrícolas	1	-	-	-



Fuente: Departamento de Promoción del INFOCOOP.

Lo anterior se traduce en la integración al modelo cooperativo de 581 personas durante el año 2020.

**Gráfico No 7.**  
**Infocoop. Cantidad de personas integradas al modelo cooperativo según región de enero a diciembre 2020**



Fuente: departamento de Promoción del INFOCOOP

## Educación y Capacitación.

El departamento de educación y capacitación enfocó su trabajo en acciones concretas: el fomento de espacios para la gestión del conocimiento y el pensamiento colaborativo, el fortalecimiento de la gestión empresarial de las cooperativas mediante la capacitación y la promoción de una cultura de equidad dentro del movimiento cooperativo.

Asimismo, dentro del enfoque brindado por el departamento se desarrollaron proyectos especiales:

- A. I Proyecto con ACI-AMERICAS: Foro público de reconocimiento del aporte de la población migrante al desarrollo territorial:

Como parte los compromisos adquiridos con el proyecto denominado: Casas de la Alegría, este proyecto tiene como objetivo mejorar las condiciones integrales de familias migrantes trabajando temporalmente en época de cosecha en Costa Rica, especialmente en términos de salud, educación y atención integral de sus niños menores a 13 años; gracias a un financiamiento de 615.223 euros por parte de la Unión Europea y en coordinación con Cooperativas de las Américas como solicitante, Coopetarrazú R.L. como Co-solicitante y el INFOCOOP y el CONACCOOP como asociados.

- F. Evento Coop Ex 2020: Emprendimientos Sociales:

El CoopEx es un evento dirigido a jóvenes emprendedores, investigadores, cooperativistas o no, cuyo fin es compartir ideas innovadoras que sirvan como base y motivación para otros jóvenes e incluso motivarlos a ser parte del movimiento cooperativo. Se trabaja bajo la modalidad de charlas cortas y atractivas. Por motivos de Pandemia en el 2020 se desarrolló durante dos días de manera virtual bajo el lema: Emprendimientos Sociales.

- G. Proceso de afiliación con la Alianza Mesoamericana por la Biodiversidad

Consiste en la afiliación de la institución con la Alianza Mesoamericana por la Biodiversidad (BPM) con el objetivo de cumplir con el mandato internacional de "Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente" objetivo fijado por la ONU dentro de los "Objetivos del Desarrollo Sostenible". El INFOCOOP a través de esta afiliación ha logrado desarrollar el "Programa para el fortalecimiento de cooperativas agroindustriales mediante la implementación de prácticas responsables con la biodiversidad para la diferenciación en mercados internacionales", en el cual se da la participación de cuatro cooperativas del sector agrícola industrial: Coopeparrita tropical R.L., Apacoop R.L., Coopecincoestrellas R.L. y Frutalcoop R.L..

- H. Observatorio y política para la EESS

El Observatorio ha sido una iniciativa impulsada desde el Despacho de la Segunda Vicepresidencia de la República y, concretamente, desde el Consejo Presidencial de la Economía Social y Solidaria (CPESS) como un proyecto previo a la Política Nacional de la ESS. Dicha política ya fue promulgada por la Presidencia de la República vía decreto ejecutivo.

## Asistencia Técnica.

Las acciones realizadas por el departamento de Asistencia Técnica fueron orientadas a maximizar el mejoramiento en la gestión organizativa y empresarial de los organizamos cooperativos, y con ello su competitividad.

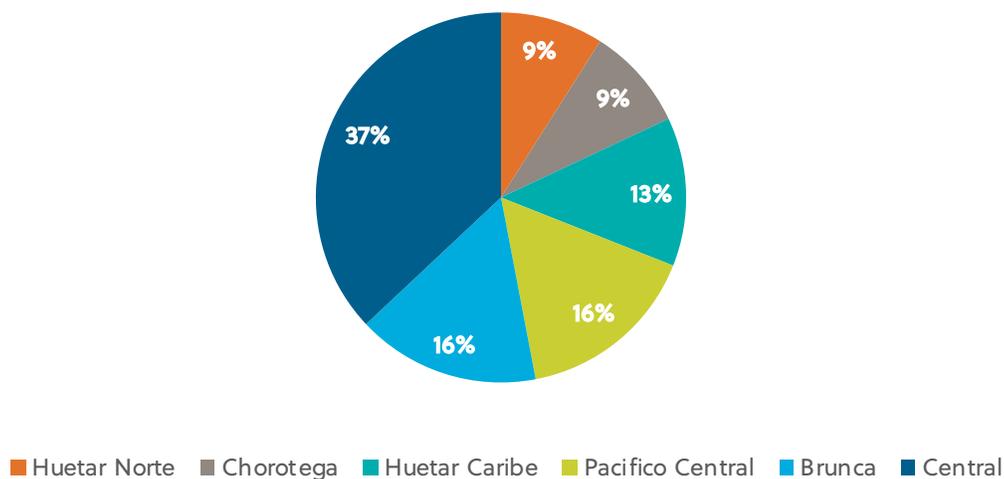
El área procedió a la implementación de una serie de medidas, adicionales a las implementadas por la institución, en búsqueda de asegurar la continuidad de sus servicios:

- Establecimiento de protocolos de articulación interinstitucional para una mayor cobertura de servicios institucionales.
- Capacitación y auto capacitación, tanto del equipo profesional como de las y los cooperativistas para el uso eficiente de los sistemas de comunicación virtual, entre otras.

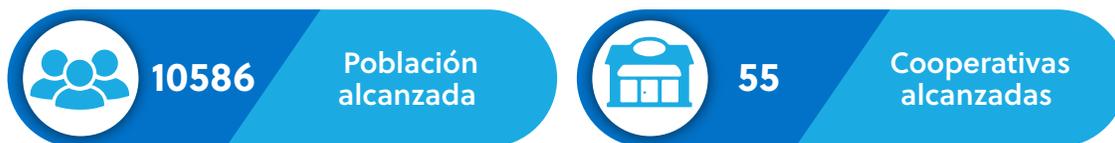
Resultados de su gestión

Una atención del 90% de las solicitudes requeridas por las cooperativas.

**Gráfico No 8.**  
**Infocoop. Proporción de cooperativas atendidas según región de enero a diciembre 2020**



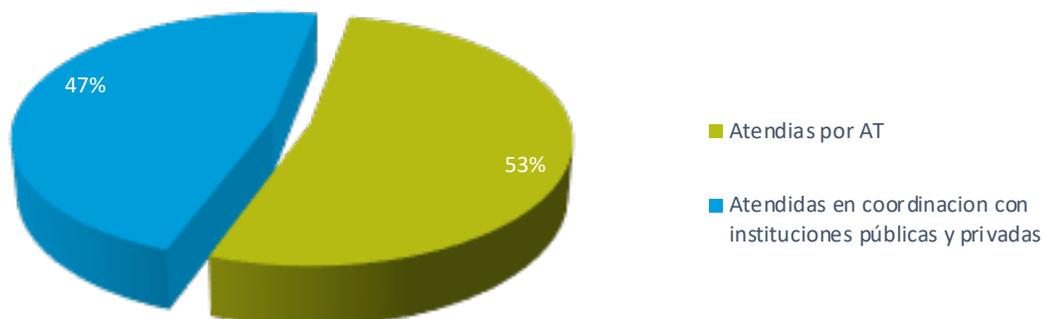
*Fuente: Departamento de Asistencia Técnica.*



El departamento ha realizado esfuerzos para incrementar la atención y presencia del INFOCOOP en regiones que presentan una histórica diferenciación en la recepción de servicios institucionales, por lo que se prestó principal interés en la consecución de procesos de comercialización para cooperativas de los sectores Brunca, Chorotega y Caribe.

Por otro lado, dentro de las acciones para maximizar la gestión empresarial de las cooperativas, se determinó necesaria la articulación interinstitucional. Dado esto, se incrementaron los procesos de acompañamiento estratégico dirigidos a promover y fortalecer alianzas estratégicas entre cooperativas con otras instituciones públicas, así como organizaciones privadas.

**Gráfico No 9.**  
**Infocoop. Cantidad de cooperativas atendidas en coordinaciones interinstitucionales de enero a diciembre 2020**



*Fuente: Departamento de Asistencia Técnica*

Asimismo, se plantearon procesos de innovación y diversificación de los cuales se obtuvo como resultado la incursión y avance de 4 proyectos:

1. COONAPROSAL, R.L.: Proyecto de reactivación de planta de mariscos.
2. COOPEBRISAS, R.L.: Mejoramiento de la productividad de la actividad lechera y en procesos de inocuidad.
3. COOPEEXITO, R.L.: Mejoramiento de los procesos de comercialización, y generación de nuevos productos de comercialización.
4. COOPEBORBÓN R.L.: Implementación de un sistema de control interno.

Finalmente, se trabajó en la generación de flujos comerciales en las cooperativas, que fortalecieron su gestión económica y social.

- Red ABACOOOP: Consiste en promover a nivel nacional la instalación de abastecedores cooperativos comunales.
- Mercado mayorista regional chorotega: Busca generar en la zona Chorotega la promoción adecuada del cooperativismo como polo de desarrollo y medio de organización de productos, así como la tercerización de servicios relacionados con una central de abasto.
- Red crecer: Consiste en la creación de una alianza comercial entre cooperativas, para la producción de uniformes de centros educativos.

## **Financiamiento.**

Para atender en el contexto cooperativo lo generado por la emergencia COVID-19, el departamento implementó una serie de medidas, a saber:

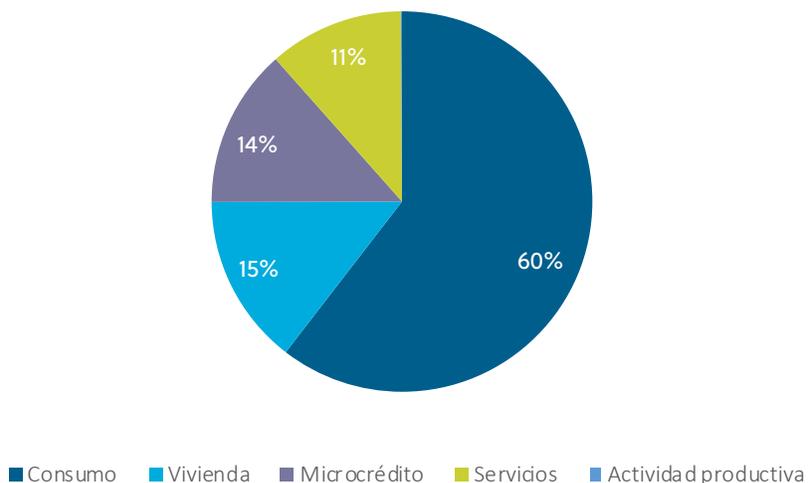
- Actualización de la política y reglamento de crédito y del reglamento de cobro administrativo, hacia medidas más flexibles para las cooperativas clientes de INFOCOOP y para los nuevos perfiles solicitantes de crédito.

- Implementación de ajustes de tasas y periodos de moratoria.

En términos de resultados del periodo, se logró:

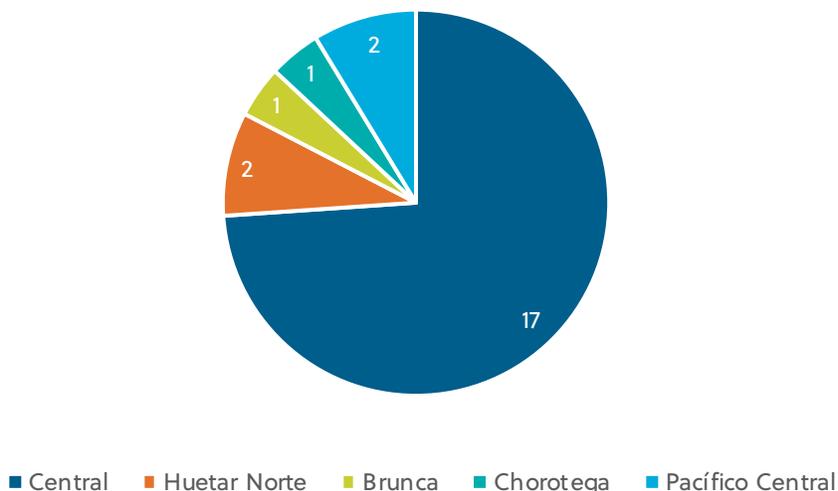
- Aproximadamente una colocación del 95% de los recursos financieros disponibles, lo que corresponde a un total ₡26.673.593.131 de colones.
- Se atendió el 100% de las solicitudes gestionadas hacia el área de financiamiento, lo que corresponde a un total de 46 cooperativas.
- Además de atendieron mediante mecanismos adicionales a la colocación de crédito un total de 438 solicitudes, beneficiando con ello a 40 cooperativas.

**Gráfico No 10.**  
**Infocoop. Porcentaje de recursos desembolsados según línea de crédito.**  
 Periodo 2019- 2020



Fuente: Departamento de Financiamiento del INFOCOOP.

**Gráfico No 11.**  
**Infocoop. Cantidad de créditos otorgados según región.**  
 Periodo 2019- 2020.



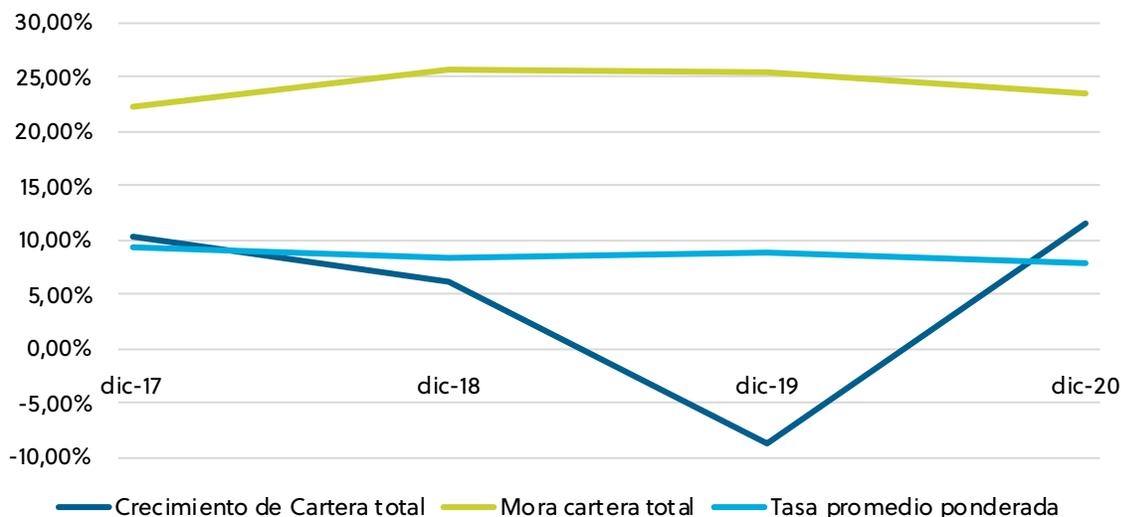
Fuente: Departamento de Financiamiento del INFOCOOP.

Además de la colocación de recursos el departamento de Financiamiento también se enfocó en procesos ligados a garantías, seguimiento de operaciones vigentes, ajustes de tasas de interés y arreglos de pago.

Manejo de la cartera de crédito:

A continuación se muestran algunos indicadores que ejemplifican el manejo de la cartera para el 2020:

**Gráfico No 12.**  
**Infocoop. Comportamiento histórico de indicadores de cartera de crédito.**  
**Periodo 2017 - 2020.**



*Fuente: Departamento de Financiamiento del INFOCOOP.*

- La cartera anual a diciembre 2020 aumentó en 11.45% con respecto a diciembre 2019, con lo que se evidencia un aumento significativo en la cartera producto de la colocación y desembolso del presupuesto a diciembre de 2020 y la activación de la colocación en los fondos Juveniles y PL-480.
- La tasa de interés promedio ponderada de la cartera a diciembre 2020 es de 7.75% la cual disminuyó con respecto a diciembre 2019 en 1.01 puntos porcentuales y es producto del ajuste de tasas realizado a las cooperativas para mitigar la situación de la pandemia.
- Con respecto al manejo de la mora, la estimación de incobrables (principal más intereses) disminuyó 2.34 puntos porcentuales, pasando de un 16.43% en diciembre 2019 a un 14.09% a diciembre 2020, igualmente, la mora de la cartera total paso del 25.38% en diciembre 2019 a un 23.45% en diciembre 2020 para una disminución de 1.87 puntos porcentuales.

## Supervisión Cooperativa.

Supervisión Cooperativa es un área sustantiva integrada a la estructura operativa de INFOCOOP, creada para diseñar, estructurar y operativizar procesos de vigilancia en los organismos cooperativos que existan en el país. Esta actividad vigilante tiene como objetivo que dichos organismos operen de conformidad con la normativa legal y contable vigentes.

Supervisión Cooperativa constituye, además, una primera instancia en asesoría legal a las cooperativas, debiendo atender sus consultas y denuncias interpuestas; conforme procedimentalmente se dispone.

Sobre la gestión realizada en el 2020 se desprenden los siguientes datos:

- Cooperativas atendidas: 562
- Distintos servicios brindados: 25

Proyectos destacados:

- Desarrollo e implementación de metodología virtual para la aplicación de herramienta de control interno para cooperativas.
- Formalización e implementación de proceso para legalización de libros contables y de actas digitales.

## Comunicación e Imagen.

Comunicación e Imagen como departamento encargado de la comunicación institucional y el quehacer cooperativo desarrolló diversas acciones durante el 2020:

- 39 producciones audiovisuales.
- Se logró una fuerte presencia en medios de comunicación con noticias positivas.
- Se realizaron dos campañas publicitarias:
  - Campaña de Servicios Institucionales, fue la primera campaña 100% en redes sociales y se sumaron más de 27 mil personas. Otro aspecto importante es que no se realizó ningún tipo de gasto en cuanto a publicidad ni diseño lo cual representó un ahorro para la institución.
  - Campaña "Cooperando Somos".
- Se realizó la rotulación sobre los protocolos del Ministerio de Salud en el tema de la pandemia por el COVID-19 y la rotulación de los departamentos con la nueva imagen gráfica.
- Se apoyaron y patrocinaron 5 eventos presenciales y se realizaron 40 transmisiones en vivo.

## Tecnologías de Información.

Proyectos desarrollados en 2020.

- Se consolidó la contratación de servicios externos para la seguridad informática del INFOCOOP.
- Se adquirió un sitio para respaldos externos con RACSA.
- Se actualizó la red inalámbrica y switches para las 3 sedes del INFOCOOP.
- Se desarrolló e implementó el sistema Aranda service desk, para la agilización en la atención de requerimientos del departamento de TI de INFOCOOP.
- Se da por iniciada la fase inicial del proyecto institucional para la automatización de procesos institucionales.

## Asesoría Jurídica.

Durante el 2020 se destacan algunos proyectos de especial importancia:

- Mejoramiento del sistema de control de ingresos y atención de juicios.
- Aumento de emisión de criterios jurídicos de trascendencia institucional y del sector cooperativo.
- Implementación de grupos de trabajo focalizados para informes de audiencias sobre proyectos de ley.
- Mayor presencia del área en comisiones institucionales.
- Mayor participación en procedimientos administrativos (tanto en órganos directores como en asesoría jurídica).
- Con la entrada del estado de pandemia COVID-19 y las restricciones que esta implica, se implementó la modalidad de consulta jurídica digital, tanto a nivel interno como externo.
- Se realizó la automatización y mejoramiento de los procesos de seguimiento y control de: oficios, asuntos asignados al departamento y en la asignación de los abogados, mediante la plataforma SharePoint, con el apoyo del departamento de tecnologías de información.

## Administrativo financiero.

Se destacan algunas acciones y proyectos:

- Atención del 100% de las solicitudes de contratación de bienes y servicios gestionadas por las distintas áreas institucionales (168 solicitudes).
- Se logró la implementación de las normas NIIF.
- Se realizaron mejoras en los sistemas de cajas con modificación de reglamentación interna, que permitió la actualización de los sistemas a las necesidades actuales de la institución y sus usuarios.

## Desarrollo Estratégico.

El área de desarrollo estratégico tiene por objetivo asesorar a la administración en la toma de decisiones estratégicas de corto y largo plazo, coordinando y facilitando los procesos de planificación, presupuesto, cooperación e investigación del INFOCOOP. Se destacan algunas acciones y proyectos de especial importancia dado el contexto que envolvió a la institución para este periodo:

- Aprobación de un código de gobierno corporativo, que dicta la forma en que los distintos componentes funcionales operan e interactúan y cuáles son sus responsabilidades y atribuciones en la toma de decisiones.
- Creación de un marco orientador para la gestión de riesgos
- Implementación de un modelo para el análisis de los procesos y procedimientos institucionales.
- Actualización del modelo SEVRI institucional.

- 4 investigaciones para la toma de decisiones y planificación:
  1. Resultados históricos en el Índice de Gestión Institucional (IGI).
  2. Impactos en el presupuesto producto de la pandemia por COVID-19.
  3. Tratamiento de la transferencia del MEP.
  4. Servicios brindados por el programa sustantivo del INFOCOOP. Periodo 2015-2019.

## Desarrollo Humano.

El área de desarrollo humano tiene como objetivo apoyar la gestión efectiva e integrada de los recursos humanos a nivel institucional, liderando los procesos de gestión humana, brindando información relevante para la toma de decisiones en materia del desarrollo y mantenimiento de los colaboradores del INFOCOOP.

Algunas de las acciones desarrolladas fueron:

- Mejoramiento y actualización de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, mediante la aprobación del documento "Políticas del procedimiento de reclutamiento y selección de personal".
- Desarrollo de mejora estratégica para la atención de procesos sustantivos.
- Implementación de mejoras a los procesos de teletrabajo, así como su adecuada gestión previendo como objetivo la continuidad de los servicios del INFOCOOP.
- Acompañamiento y participación en comisiones institucionales: CIMAD, PGAI, CEI, SIGIG, Comisión de Teletrabajo, y Comisión de salud ocupacional.





## Proyectos Institucionales

## Proyectos Institucionales.

En el 2020, la administración implementó ocho diferentes proyectos para la mejora de la institución, basados en el trabajo interdisciplinario y constructivista de distintas comisiones y de esta forma aprovechar la experiencia, conocimientos, y vivencias, de cada uno de los funcionarios que las integran. A continuación detallamos cada uno de los proyectos.



### Procesos del INFOCOOP

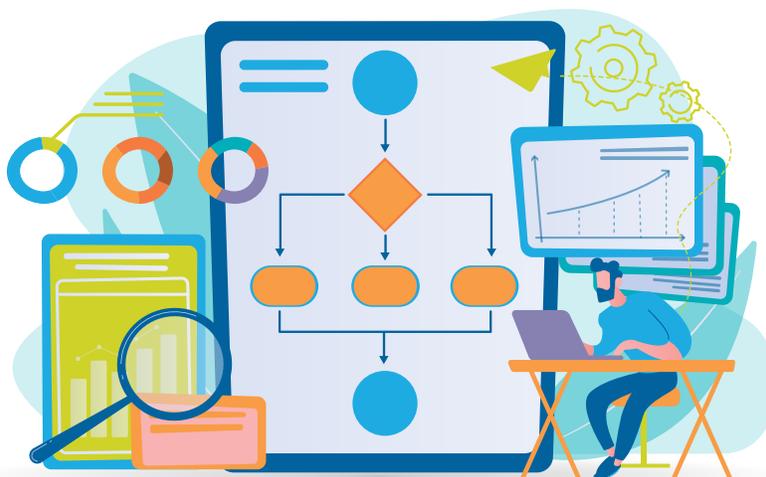
**Objetivo General:** Modernizar los procesos institucionales de los departamentos de INFOCOOP con el fin de potenciar los productos y servicios a la población meta, en el marco de mejora de los niveles de control interno y la autoevaluación institucional.

#### Objetivos específicos:

- A. Identificar los procesos idóneos de mejora en los departamentos del Infocoop en relación con la materia de riesgos y seguimiento.
- B. Facilitar los procesos y metodológicos adecuados para el trabajo grupal en los departamentos del Infocoop.
- C. Implementar los procesos mejorados en el marco del fortalecimiento del control interno, la autoevaluación y el modelo integral de gestión del Infocoop.
- D. Evaluar la prestación de servicios de cada departamento con la finalidad de medir los aportes en los productos y servicios entregados a la población y las mejoras en el control interno.

#### Avances en 2020:

- Guía metodológica institucional aprobada.
- La definición de 5 departamentos como planes piloto.
- 13 sesiones de capacitación sobre la metodología a emplear.
- Se obtiene el mapeo de 3 de los 5 procedimientos esperados.





## Mejora y actualización de sistemas

**Objetivo General:** Modernizar los Sistemas de Información institucionales de los departamentos de Infocoop con el fin de incrementar la gestión de calidad.

Objetivos específicos:

- A. Modelar la arquitectura empresarial acorde al nuevo direccionamiento institucional.
- B. Automatizar los procesos metodológicos adecuados para el trabajo grupal a lo interno del Infocoop.



## Gobierno Corporativo

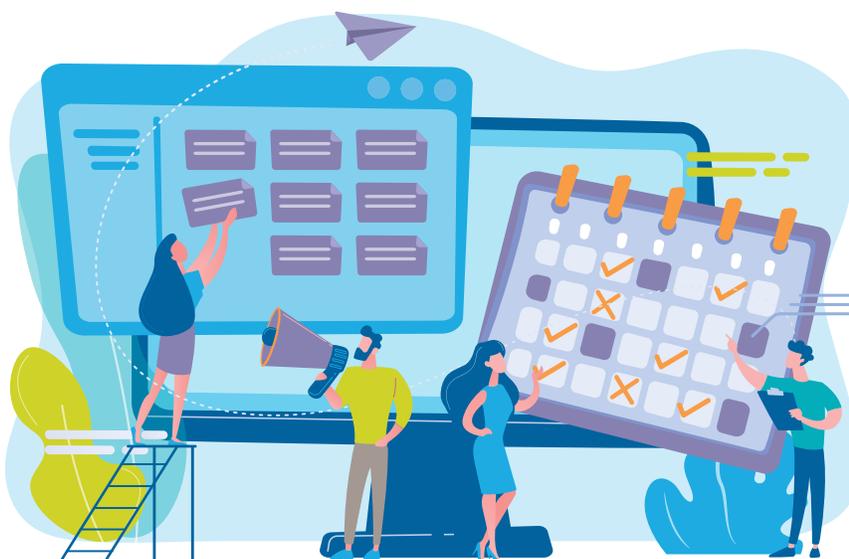
**Objetivo General:** Lograr que la gestión y el desempeño de todas las Gerencias y todos los colaboradores del Infocoop estén vinculados con el Plan Estratégico, con el cumplimiento normativo y con apego a las políticas de Gobierno Corporativo.

Objetivos Específicos:

- A. Crear, proponer y procurar la ejecución de las acciones y actividades que sean necesarias para la adecuada implantación y fortalecimiento de una cultura de Gobierno Corporativo, acorde con los lineamientos que al efecto dicte la Junta Directiva del Infocoop.

Avances en 2020:

- Oficialización del Manual de Establecimiento y Consolidación del SEVRI (Marco Orientador).
- Confección en borrador de Reglamentación, Funciones y Roles relacionados con la Gestión de Riesgos.





## Sostenibilidad Financiera

**Objetivo General:** El desarrollo de modelos financieros que permitan evaluar la situación financiera y crediticia del INFOCOOP, generando insumos para la toma de decisiones.

### Objetivos Específicos:

- A. Análisis de la cartera: Formulación de los cálculos y metodologías necesarias para garantizar la sostenibilidad.
- B. Identificación de bienes inmuebles adjudicados:
  - Vender los bienes para reactivar el capital y volver a colocarlo según lo establece la normativa relacionada.
  - Identificación actual de los bienes adjudicados.
  - Valorar los montos adjudicados.
- C. Capitalizar bienes que se consideren necesarios para accionar institucional con un permiso de la Contraloría General de la República.
- D. Proceso de venta y disposición de bienes adjudicados.

### Avances en 2020

- Tasa de Equilibrio Institucional (TEI) con su respectiva fórmula donde se identifiquen claramente los componentes.
- Inclusión de indicadores para la valoración de la cartera en el tiempo.
- Inclusión de indicadores para la valoración del apetito de riesgo.
- Perfilamiento de clientes para la determinación de riesgos asociados.
- Definición de políticas de sostenibilidad.
- Formulación de programa de capacitación y adiestramiento para personal interno.
- Identificación de los bienes adjudicados actualmente.
- Capitalización de bienes.
- Venta y disposición de bienes adjudicados.
- Diagnóstico de la situación actual del Infocoop.
- Cálculo de deterioro de cartera según normativa NIF 9.





## Gestión del talento humano

**Objetivo General:** Establecer un modelo de Clima Organizacional que permita espacios óptimos para el trabajo de los funcionarios y motive la productividad del talento humano en el Infocoop.

### Objetivos específicos:

- A. Establecer un modelo de Gestión de Desempeño que promueva el desarrollo y mejora del talento humano, mejore los resultados de los equipos de trabajo y mejore la satisfacción y el ambiente laboral.
- B. Desarrollar una estructura de compensación que permita el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos, y que a su vez permitan anticiparse a las necesidades de los colaboradores, unidos a sistemas de planificación, control y seguimiento, tanto a nivel de procesos como a nivel individual.

### Avances en 2020:

- Elaboración de plan de atención.
- Ejecución de acciones para mejora y mantenimiento de clima organizacional.
- Elaboración de planes de compensación.
- Evaluación del clima organizacional 2020.
- Diagnóstico de tipo de clima organizacional 2020.
- Planificación de una estrategia de atención institucional.
- Capacitación a las gerencias en temas de gestión del desempeño.
- Elaboración de diseño organizacional de compensación.
- Descripción de cargos y manual de puestos ajustado.
- Aplicación de entrevista de objetivos (EO).
- Aplicación de entrevista de Balance (EB).
- Elaboración de herramienta (EO).
- Elaboración de herramienta MA.
- Aplicación de entrevista (MA).
- Elaboración de herramienta (ED).
- Elaboración de herramienta (EB).
- Valoración y mapeo de cargos.
- Diseño de planes de carrera.
- Medición de equidad interna.
- Diseño de plan de beneficios.





## Integración de Servicios

**Objetivo General:** Desarrollo de buenas prácticas para la digitalización y gestión de expedientes con soporte digital.

### Objetivos específicos:

- A. Consolidar la información fundamental de cada uno de los servicios de las áreas sustantivas brindados a los grupos y Cooperativas, mediante una herramienta colaborativa, que permita generar reportes integrales de la atención.
- B. Reubicar el archivo central y el de gestión que corresponda, de la Institución en un espacio con la calidad del ambiente trabajo para el encargado del Archivo y con las condiciones necesarias para el aseguramiento de la información de los documentos según la Normativa de Archivo.
- C. Brindar al público un acceso ágil y seguro de los criterios jurídicos cooperativos enlazados con la normativa y jurisprudencia.
- D. Mantener una consulta permanente a los usuarios del Infocoop sobre sus necesidades, para la adaptación de los servicios que aseguren valor público, según el mandato legal.

### Avances en 2020:

- Reubicación del archivo central.
- Archivo centralizado con soporte digital.
- Identificación de los recursos tecnológicos para el reservorio de documentos de consulta jurídica.
- Diseño de la integración de un macroproceso cooperativo.



## Diseñar e implementar metodologías para modelos de gestión

**Objetivo General:** Operativizar un instrumento a nivel institucional que incorpore variables de información de un organismo cooperativo en un momento determinado para la definición de acciones de mejora futura.

### Objetivos específicos:

- A. Revisar permanente los servicios del Infocoop de forma tal que se ajusten efectivamente a los requerimientos de los organismos cooperativos, para la generación de valor público y el mejoramiento de las condiciones vida en los territorios donde se ubican.
- B. Operativizar un instrumento a nivel institucional que incorpore variables de información de un organismo cooperativo en un momento determinado para la definición de acciones de mejora futura.
- C. Consolidar un inventario de metodologías para construcción de "caja de herramientas", que sean versátiles para la atención de los diferentes procesos y servicios institucionales.



## Cobertura de Servicios

**Objetivo General:** Establecer mecanismos que fortalezcan las relaciones de Infocoop con otros actores para la mejora en la calidad de los servicios a los organismos Cooperativos.

### Avances 2020:

- Determinación de nodos y relaciones entre actores.
- Levantamiento de información de las acciones realizadas y evaluación de resultados.







**T** (506) 2256 2944  
**M** comunicacion@infocoop.go.cr  
**W** www.infocoop.go.cr.

Avenidas 5-7 calle 20 Norte  
San José, Costa Rica  
Apartado 10103-1000, San José