



INFOCOOP



PLAN ESTRATÉGICO DEL INFOCOOP: 2024-2028

DES-250-2023

ÍNDICE

1	Introducción.....	2
2	Conceptos Clave.....	3
3	Antecedentes del Plan Estratégico Institucional 2024-2028.....	5
4	Pasos para la elaboración del Plan Estratégico 2024-2018.....	6
5	Plan Estratégico del Infocoop.....	7
	a. Visión.....	8
	b. Misión.....	9
	c. Valores.....	9
	d. Ejes Estratégicos.....	10
	e. Objetivos Estratégicos.....	12
6	Mapa Estratégico.....	13
7	Indicadores.....	14
8	Bibliografía consultada.....	17

1 INTRODUCCIÓN.

Las reformas impulsadas en el país desde 1949 con la formación de la Segunda República, encontraron en el cooperativismo una herramienta fundamental para la modernización de la economía nacional, de la mano de políticas públicas impulsadas desde las instituciones autónomas y ministerios creados desde la fecha.

Lo anterior, gracias al legado que el Estado de Bienestar ha dejado al cooperativismo al elevarlo a rango constitucional, pues en Costa Rica el artículo 64 indica que: *“El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores” (...)*

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Infocoop, es una institución pública descentralizada, creada mediante la ley 5185 del 20 de febrero de 1973, definido en el grado de institución autónoma a partir de la vigencia de la Ley 7053 de 7 de enero de 1986, que reformó entre otros, el artículo 154 de la Ley 4179 de 22 de agosto de 1968 y sus reformas, denominada “Ley de Asociaciones cooperativas y creación del INFOCOOP”; naturaleza reconocida así por la Procuraduría General de la República mediante el dictamen C-176-2005 del 11 de mayo de 2005.

A partir del artículo 154 citado, se define al INFOCOOP como una institución con la finalidad de *“fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional.”*

El Instituto, como una institución relevante de desarrollo, no se limita a ofrecer servicios de fortalecimiento de las cooperativas, sino que se ha adaptado a la integración en el contexto de planificación nacional, procurando la articulación de procesos de desarrollo local y regional, en coordinación con otras instancias que favorecen la construcción de valor público para beneficiar la calidad de las personas que encuentran en el modelo cooperativo, su camino de progreso.

2 CONCEPTOS CLAVE.

Fortalecimiento organizacional asociativo: Capacidades organizacionales que caracterizan al modelo cooperativo, dan valor agregado y lo distinguen de otros modelos de gestión. Se ve manifestado por:

- a. El cumplimiento de la normativa cooperativa para su organización y funcionamiento.
- b. La toma de decisiones de manera participativa, democrática y representativa.
- c. El sentido de propiedad e identidad de sus asociados para con la cooperativa.
- d. La justa distribución de la riqueza generada y la solidaridad de sus políticas.
- e. La sostenibilidad y adaptabilidad de la cooperativa y de sus asociados.
- f. La mejora constante de capacidades de sus asociados y colaboradores para la adecuada gestión de la cooperativa.

Gestión Empresarial Cooperativa: Aplicación de principios y técnicas de gestión y administración en las organizaciones cooperativas, reconociendo en ello un fortalecimiento de su dimensión económica y competitiva. Se ve manifestada en:

- a. La visión estratégica como ente orientador de las decisiones.
- b. La definición de una estructura organizacional formal.
- c. La adecuada articulación de responsabilidades y funciones.
- d. La gestión razonable de sus procesos de gestión, evaluación y rendición de cuentas.
- e. La participación competitiva en los mercados en que desarrolla sus negocios.
- f. La implementación de aspectos de mejora continua dentro de la gestión cooperativa.

Emprendimientos Cooperativos Sostenibles: Emprendimientos cooperativos que basan su funcionamiento en la combinación de fortalecimiento organizacional asociativo y la gestión empresarial, a la vez que contribuye positivamente en la calidad de vida de sus asociados.

Nuevos puestos de trabajo: Refiere a la creación de fuentes de empleo por salarios u otra participación económica, que la cooperativa genera en cumplimiento de lo indicado en el estatuto social.

Asistencia técnica: Proceso de acompañamiento desde Infocoop con el objetivo de impulsar mejoras en fortalecimiento organizacional asociativo, la gestión empresarial o ambas, procurando un mejor desempeño organizativo y competitivo.

Financiamiento: Proceso de atención desde Infocoop que tiene como fin la satisfacción de necesidades de recursos económicos de las cooperativas, por medio de los diversos servicios disponibles para tales fines.

Supervisión Cooperativa: Proceso de acompañamiento desde Infocoop que busca fortalecer el fortalecimiento organizacional asociativo, la gestión empresarial de las cooperativas del país, o ambas, por medio del cumplimiento de la normativa legal y contable que rige esos procesos.

Promoción Cooperativa: Proceso de acompañamiento desde Infocoop que tiene como finalidad la promoción y la constitución de nuevas empresas cooperativas con proyectos viables, construyendo a la vez, vínculos sólidos entre sus asociados.

Educación y Capacitación: Proceso de acompañamiento desde Infocoop cuyo objetivo busca la divulgación del modelo cooperativo, la educación y formación, así como la capacitación a las empresas cooperativas de acuerdo con sus necesidades.

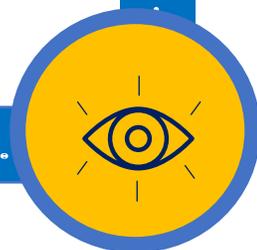
Procesos Exitosos: Procesos que logran atender necesidades puntuales de las cooperativas, permitiendo con ello la mejora en la gestión del fortalecimiento organizacional asociativo, la gestión empresarial, o ambas.

3 ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028.

De dónde venimos y hacia donde vamos

LOGROS PEI 2019-2023

- Integración de servicios cooperativos, sostenibilidad institucional, cultura de control interno.
- Modelos de gestión en crecimiento: GpRD, valor agregado, gestión de riesgos.
- Innovación, mejora de procesos, mejora continua de la institución.



LECCIONES PROGRAMA COOPERATIVO PEI 2019-2023

- Fortalecer enfoques integrados: Fortalecimiento organizacional asociativo, gestión empresarial, valor agregado.
- Generación de datos e indicadores para una buena toma de decisiones, control y transparencia.
- Eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño institucional.



LECCIONES PROGRAMA ADMINISTRATIVO PEI 19-23

- Actualización e innovación de sistemas y procesos.
- Necesidad de contar con un expediente único de cooperativas.
- Consolidación de un plan de sostenibilidad financiera institucional.
- Compromiso con aspectos de gobernabilidad y gobernanza.



HACIA DONDE APUNTAMOS PEI 24-28

- Reconocimiento institucional y del modelo cooperativo por sus aportes al desarrollo económico.
- Adopción de tecnologías avanzadas, provisión de servicios integrados, modernos y eficientes.
- Consolidación del modelo de gestión de triple impacto: fortalecimiento, empresariedad, valor público.
- Masificar divulgación del modelo cooperativo, democratizar el crédito, aumentar cobertura a regiones de menor desarrollo nacional, apoyo a sectores productivos y de servicios.

4 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2018.

Fase I: Preparación

- Análisis del Marco Jurídico Institucional.
- Análisis del Marco Estratégico institucional.
- Consulta con Dirección Ejecutiva y Junta Directiva.
- Análisis Insumos planificación estratégica anterior.



Fase II: Diagnóstico

- Evaluaciones e Informes PEI 2019-2023.
- Marco de procesos institucionales.
- Consulta con Dirección Ejecutiva y Junta Directiva.
- Evaluaciones e informes planificación operativa, riesgos y control interno.
- Talleres de valor público institucional.

Fase III: Formulación

- Análisis Estructural: visión, misión, ejes y estrategias.
- Consulta y validación con gerencias.
- Incorporación de elementos de mejora continua.
- Construcción de mapa estratégico.



5 PLAN ESTRATÉGICO DEL INFOCOOP.

Se procede al análisis de los desafíos institucionales a partir de la información recopilada a lo largo de las distintas evaluaciones realizadas por el departamento de Desarrollo Estratégico.

Forma parte de dicho análisis los nuevos planteamientos que se solicitan a la Institución en el marco de los requerimientos de Junta Directiva y lo solicitado desde la planificación nacional, sectorial y de largo plazo del país, en el marco estratégico y operativo de construcción de valor público, el cual consiste en:

“El grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera –en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano (Mideplán, 2019).

Para Infocoop ese valor público consiste en el fortalecimiento, por un lado, *del tejido social organizativo* de las cooperativas, procurando un funcionamiento óptimo en cumplimiento de la normativa y la doctrina cooperativa.

Por otro lado, está la *gestión empresarial cooperativa*, que busca que dichas empresas potencien su competitividad y desarrollo, trayendo los beneficios económicos esperados para sus asociados y las comunidades.

Cuando el modelo cooperativo se desempeña con altos estándares de fortalecimiento asociativo y de gestión empresarial, los impactos en niveles regionales y locales inciden favorablemente en una mejor distribución de la riqueza y atención de las desigualdades sociales. Ese valor público es exclusivo del Infocoop en el cumplimiento no solo de lo indicado constitucionalmente, sino en el mandato establecido como institución autónoma.

Sin embargo, para una mayor incidencia, los desafíos institucionales son identificados a continuación.

Matriz de identificación de desafíos institucionales.

Insumos	Elementos clave	Desafíos
Visión	Fortalecimiento social y empresarial del sector cooperativo	Fortalecimiento de las capacidades empresariales en el movimiento cooperativo
		Fortalecimiento organizacional de las cooperativas en el movimiento cooperativo
	Modernización tecnológica e integración de servicios	Desarrollo tecnológico para la prestación de mejores servicios
	Enfoque en poblaciones y territorios tradicionalmente excluidos	Enfoque de atención especializado tanto por región como con enfoque en poblaciones vulnerabilizadas
Misión	Solidez institucional	Sostenibilidad financiera del Infocoop
		Reconocimiento de calidad y oportunidad en los servicios
		Reconocimiento de la presencia institucional como generadora de valor público en la sociedad
	Accesibilidad a los servicios	Mayor cercanía institucional con las poblaciones y territorios objetivo
		Facilidad, integración de servicios y modernización de los servicios
	Reconocimiento del cooperativismo como modelo económico que promueve el desarrollo social y económico	Mejorar la imagen del modelo cooperativo
	Mayor fortalecimiento organizacional en las organizaciones cooperativas	
Mejora continua a partir del PEI 2019-2023	Sostenibilidad	Sostenibilidad financiera del Infocoop
	Mejora de servicios	Mayor cobertura sectorial y regional
		Generación de datos y análisis del sector cooperativo
		Posicionamiento de modelo cooperativo como herramienta generadora de valor público.
	Presencia Regional	Articulación interinstitucional con sectores productivos. autogestión, servicios
		Mayor cobertura sectorial y regional
	Aplicación tecnológica	Automatización de servicios (transformación digital)
	Gestión	Compromiso de administración superior
		Estabilidad de los cuerpos gerenciales
		Mejoramiento clima institucional
		Consolidación de gobierno corporativo
		Apropiación de la estructura de planificación y gestión
		Generación de indicadores de gestión y de impacto

Nota: Elaboración propia, con base en planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina, por G. Baena Paz, 2015, Metadata Consultoría y Servicios de Comunicación S. C.

a. VISIÓN.

A partir de lo dispuesto por el MIDEPLAN, mediante los documentos *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del plan estratégico institucional* y el *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*, se ha generado la siguiente visión institucional:

Seremos una institución reconocida por construir valor público mediante el fomento y el fortalecimiento empresarial de las cooperativas del país, caracterizada por la adopción de tecnologías modernas en la provisión de servicios integrados que contribuyan a una distribución justa de la riqueza, que garantice el acceso inclusivo de poblaciones y territorios al desarrollo nacional y consolide nuestro papel como facilitadores de oportunidades para la población.

b. MISIÓN.

Por su parte, una adecuada formulación de misión institucional debe ser clara y concreta, describir de manera práctica la labor de la organización, su motivación, estar orientada desde la construcción de la imagen objetivo de la institución (corresponde al llamado legal para el cual fue creada) y adicionalmente, ser fácil de recordar. Por ello, se ha planteado la siguiente:

Somos una institución pública de fomento del cooperativismo que promueve una alternativa empresarial accesible para la población, permitiendo a las personas la atención integral de sus necesidades mediante la aplicación de los principios cooperativos que potencian el desarrollo económico y social con equidad y justicia.

c. VALORES.

La Comisión de Ética Institucional del Infocoop (CEI), se ha encargado de conducir el proceso de construcción de un código de ética y conducta como elemento fundamental del Sistema de Control Interno (SCI) de Infocoop. Con ello se busca la promoción de adecuados estándares de control interno que reflejen el compromiso institucional en la conducción de los bienes públicos bajo criterios de transparencia, comportamiento ético y el apego al cumplimiento de las normas que le son aplicables como entidad autónoma.

Dicho código incorpora, mediante una metodología participativa y avalada por la Comisión Nacional de Rescate de Valores, los valores considerados por los funcionarios como necesarios y compartidos para el adecuado funcionamiento transparente y ético de la institución y todos sus integrantes, los cuales son:

- A. **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es unir esfuerzos, responsabilidades individuales y colectivas para lograr una meta común, la realización de los objetivos de la Institución, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización. Debe ser realizado por el conjunto de personas que la conforman, de manera coordinada, donde cada uno de sus funcionarios es responsable de la parte del trabajo individual que le corresponde.

- B. **Compromiso:** El Compromiso como valor implica la disposición, el esfuerzo, la convicción, la responsabilidad personal e institucional por realizar todas las acciones requeridas y necesarias con el objetivo de cumplir plenamente con la misión de la institución.

- C. **Servicio pertinente y oportuno:** Es la capacidad institucional para ofrecer el trato apropiado y esperado por nuestros usuarios, utilizando los medios y el lenguaje adecuado a cada persona, mostrando siempre un trato humano, con respeto, igualdad y agilidad para brindar una atención satisfactoria ante sus dudas y solicitudes.

- D. **Integridad:** Tener un comportamiento y un actuar con rectitud, honradez, de forma intachable, siendo coherente en todo momento y en todo ambiente, dando fe de su probidad en cualquier circunstancia para generar y fortalecer la confianza y la legitimidad de la institución.

d. EJES ESTRATÉGICOS.

La propuesta de ejes estratégicos se construye a partir de los elementos que dan continuidad a lo planteado en el PEI 2019-2023, así como a los elementos y desafíos plasmados mediante los temas institucionales requeridos en la visión y la misión institucional.

Con ello se construye los ejes estratégicos a partir del análisis de las exigencias que implica la consecución del marco estratégico, determinándose los siguientes enunciados:

- I. **Fortalecimiento organizacional asociativo:** Tiene como objetivo central el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las empresas cooperativas a través de la convergencia de diversos temas, busca fortalecer aquellos elementos que dan su valor agregado y una distintiva al modelo cooperativo.

- II. **Gestión Empresarial Cooperativa:** Busca la aplicación de principios y técnicas de gestión, administración y finanzas (planificación, organización, dirección, control y evaluación) en las organizaciones cooperativas, reconociendo en ello un fortalecimiento en su dimensión económica y la contribución a la mejora de las condiciones de vida de sus asociados y comunidades.

- III. **Excelencia institucional y transformación digital integral:** Este eje estratégico tiene como objetivo la transformación integral de los servicios, la cultura de control y de gestión, la promoción del talento humano y la modernización tecnológica del Infocoop por medio de la integración de todos esos elementos, por lo que se busca fortalecer la capacidad para brindar servicios superiores y contribuir de manera efectiva al desarrollo sostenible y equitativo de Costa Rica.

Estos elementos clave son:

1. **Desarrollo tecnológico avanzado y servicios mejorados:** Implementación de tecnologías innovadoras para optimizar la prestación de servicios de calidad, construyendo valor público para la población, garantizando la presencia institucional y aumentando la cobertura en todas las áreas de operación.

2. **Solidez financiera y sostenibilidad económica:** Generar una base financiera sólida y sostenible que respalde nuestras operaciones y proyectos, permitiendo un crecimiento constante y una inversión eficaz en la mejora continua de nuestros servicios.

3. **Gobernanza y gestión del talento humano:** Mejorar continuamente la calidad y estructura de gobernanza institucional que asegure el compromiso de la administración superior y la consolidación un adecuado sistema de control interno y de gestión.

A través de la implementación exitosa de esos ejes estratégicos, se espera que el Infocoop se transforme en una institución adaptada a los desafíos de las cooperativas de Costa Rica, generando un impacto significativo en la sociedad, promoviendo el desarrollo de las personas en todas las regiones y sectores.

e. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La propuesta de objetivos estratégicos se construye a partir de los elementos rescatados de la evaluación realizada al último PEI (2019-2023), así como a los elementos y desafíos identificados a partir del presente trabajo. A continuación, se presente el listado de las estrategias y su correspondiente análisis para la definición final de las mismas:

Listado de objetivos estratégicos.

Estrategia	Finalidad
1.Potenciar el fortalecimiento organizacional asociativo en las empresas cooperativas en marcha, mediante la prestación de servicios interinstitucionales por medio de convenios, regionalizados, de alta calidad y valor público en capacitación, asistencia técnica y supervisión para mejorar su gestión.	Fortalecimiento social de las empresas cooperativas.
2.Facilitar la divulgación del modelo cooperativo y la promoción de nuevas cooperativas, consolidando procesos con alta gestión organizacional asociativa y negocios sostenibles, con especial atención de regiones y cantones con rezago social.	Reconocimiento del modelo cooperativo como modelo económico exitoso en el desarrollo socioeconómico y la atención de la desigualdad social.
3.Potenciar la gestión empresarial de las empresas cooperativas en marcha mediante la prestación servicios interinstitucionales por medio de convenios, regionalizados, de alta calidad y valor público en capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar su competitividad	Fortalecimiento empresarial de las empresas cooperativas.
4 Implementar herramientas financieras novedosas que aumenten la cobertura y la descentralización de la cartera institucional, de manera que se impacte positivamente a sectores productivos, agrícolas, industriales, autogestionarios y de servicios, consolidando y creando más puestos de trabajo en el país	Mayor cobertura de servicios y democratización del crédito en el nivel nacional.
5.Optimizar la prestación de servicios institucionales por medio de la modernización tecnológica (transformación digital) y de procesos, mejorando la calidad, la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios y la construcción de valor público	Modernización de procesos y soporte tecnológico del programa cooperativo.
6.Fortalecer el modelo de gestión institucional que facilite la sostenibilidad, la gobernanza y la promoción del talento humano, buscando el óptimo funcionamiento del control interno y el clima organizacional.	Consolidación del modelo de gestión y clima institucional.

Nota: Elaboración propia, con base en Planeación Prospectiva Estratégica Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina, por G. Baena Paz, 2015, Metadata Consultoría y Servicios de Comunicación S. C.

6 Mapa Estratégico.

Visión:

Seremos una institución reconocida por construir valor público mediante el fomento y el fortalecimiento empresarial de las cooperativas del país, caracterizada por la adopción de tecnologías modernas en la provisión de servicios integrados que contribuyan a una distribución justa de la riqueza, que garantice el acceso inclusivo de poblaciones y territorios al desarrollo nacional y consolide nuestro papel como facilitadores de oportunidades para la población.

Misión:

Somos una institución pública de fomento del cooperativismo que promueve una alternativa empresarial accesible para la población, permitiendo a las personas la atención integral de sus necesidades mediante la aplicación de los principios cooperativos que potencian el desarrollo económico y social con equidad y justicia.

Valores:

1. Trabajo en Equipo 2. Compromiso 3. Servicio pertinente y oportuno 4. Integridad

Ejes Estratégicos

Fortalecimiento
Organizacional Asociativo

Gestión Empresarial
Cooperativa

Excelencia Institucional y
transformación digital integral

Objetivos Estratégicos

Obj.1

EC
AT
SUP

1.Potenciar el fortalecimiento organizacional asociativo en las empresas cooperativas en marcha, mediante la prestación de servicios interinstitucionales por medio de convenios, regionalizados, de alta calidad y valor público en capacitación, asistencia técnica y supervisión para mejorar su

Obj.3

EC
AT
FI
SUP

3.Potenciar la gestión empresarial de las empresas cooperativas en marcha mediante la prestación servicios interinstitucionales por medio de convenios, regionalizados, de alta calidad y valor público en capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar su competitividad.

Obj.5

TI
AF
DES

5.Optimizar la prestación de servicios institucionales por medio de la modernización tecnológica (transformación digital) y de procesos, mejorando la calidad, la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios y la construcción de valor público.

Obj.2

PRO
EC
CI

2.Facilitar la divulgación del modelo cooperativo y la promoción de nuevas cooperativas, consolidando procesos con alta gestión organizacional asociativa y negocios sostenibles, con especial atención de regiones y cantones con rezago social.

Obj.4

FI
AT

4.Implementar herramientas financieras novedosas que aumenten la cobertura y la descentralización de la cartera institucional, de manera que se impacte positivamente a sectores productivos, agrícolas, industriales, autogestionarios y de servicios, consolidando y creando más puestos de trabajo en el país.

Obj.6

DES
DH
TI
AJ
CI

6.Fortalecer el modelo de gestión institucional que facilite la sostenibilidad, la gobernanza y la promoción del talento humano, buscando el óptimo funcionamiento del control interno y el clima organizacional.

■ Marco Filosófico ■ Marco Estratégico □ Objetivos Estratégicos ■ Departamentos Responsables

7 Indicadores.

Con base en el mapa estratégico, la siguiente es la propuesta de indicadores para evaluar el desempeño del Infocoop en el quinquenio de vigencia del plan estratégico:

OBJETIVOS FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO			
1.Potenciar el fortalecimiento organizacional asociativo en las empresas cooperativas en marcha, mediante la prestación de servicios interinstitucionales por medio de convenios, regionalizados, de alta calidad y valor público en capacitación, asistencia técnica y supervisión para mejorar su gestión.	2.Facilitar la divulgación del modelo cooperativo y la promoción de nuevas cooperativas, consolidando procesos con alta gestión organizacional asociativa y negocios sostenibles, con especial atención de regiones y cantones con rezago social		
DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS AT, SC, E y C	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS PRO, E y C		
Meta 1: Facilitar la implementación de acciones de fortalecimiento organizacional asociativo que fortalezcan la gestión en al menos 200 cooperativas del país.	Meta 2.1: Consolidar 35 nuevas cooperativas con negocio en marcha en el país, entre ellas, 20 cooperativas en regiones prioritarias con especial atención de jóvenes y mujeres. Meta 2.2. Alcanzar una cobertura de 40 mil personas en procesos de formación y divulgación del modelo cooperativo en el país. Meta 2.3.: Facilitar la creación de al menos 200 puestos de trabajo en regiones fronterizas, portuarias y la periferia de la región central.		
Incidencia del fortalecimiento organizacional asociativo (Número de cooperativas que implementan procesos exitosos de fortalecimiento organizacional asociativo después de procesos facilitados por Infocoop / Total de empresas cooperativas que recibieron procesos desde Infocoop enfocados en fortalecimiento organizacional asociativo) X 100	Incidencia de Cooperativas Sostenibles (Número de emprendimientos cooperativos sostenibles en regiones prioritarias / Total de emprendimientos atendidos por Infocoop, por región, X 100 PRO	Incidencia en la generación de nuevos puestos de trabajo (Número de asociados a cooperativas activas económicamente / Total de asociados de cooperativas atendidas por Infocoop X 100 PRO	Aumento de la cobertura de procesos de formación Número de personas participantes en colegios sin presencia de cooperativas / total de personas alcanzadas en procesos de promoción del modelo E y C

OBJETIVOS GESTIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA		
3. Potenciar la gestión empresarial de las empresas cooperativas en marcha mediante la prestación servicios interinstitucionales por medio de convenios, regionalizados, de alta calidad y valor público en capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar su competitividad.	4. Implementar herramientas financieras novedosas que aumenten la cobertura y la descentralización de la cartera institucional, de manera que se impacte positivamente a sectores productivos, agrícolas, industriales, autogestionarios y de servicios, consolidando y creando más puestos de trabajo en el país	
DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS AT, SC, E y C	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS FI	
<p>Meta 3.1: Facilitar la implementación de acciones de gestión empresarial que fortalezcan la competitividad de al menos 225 cooperativas del país.</p> <p>Meta 3.2: Rescatar al menos 15 mil puestos de trabajo mediante procesos de atención de cooperativas en riesgo financiero.</p>	<p>Meta 4.1: Aumentar al menos un 20% la colocación anual en regiones periféricas, costeras y la periferia de la región Central.</p> <p>Meta 4.2: Aumentar al menos un 20% de la colocación total en sectores de menor peso relativo de la cartera tales como cooperativas de mujeres, jóvenes y estudiantiles, crédito verde, emprendimiento, agrícola industrial.</p> <p>Meta 4.3: Colocar anualmente el 15% proveniente de los recursos trasladados de la banca comercial en sectores cooperativos coordinados con el Sistema Banca para el Desarrollo.</p>	
Incidencia de la Gestión Empresarial	Incidencia de la colocación de crédito por región	Incidencia de la colocación de crédito por sector
Número de cooperativas que implementan mejoras exitosas en sus procesos de gestión empresarial después de procesos otorgados por Infocoop / Total de empresas cooperativas que recibieron procesos desde Infocoop enfocados en gestión empresarial) X 100	Colocación por región en el año de ejecución – colocación al cierre del último periodo / colocación al cierre del último periodo X 100	Colocación por sector en el año de ejecución – colocación al cierre del último periodo / colocación al cierre del último periodo X 100

OBJETIVO EXCELENCIA INSTITUCIONAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTEGRAL	
5. Optimizar la prestación de servicios institucionales por medio de la modernización tecnológica (transformación digital) y de procesos, mejorando la calidad, la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios y la construcción de valor público	6. Fortalecer el modelo de gestión institucional que facilite la sostenibilidad, la gobernanza y la promoción del talento humano, buscando el óptimo funcionamiento del control interno y el clima organizacional
DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS A.J., DES. D.H., A.F. T.I.C., C e I	
Meta 5: Modernizar tecnológicamente la institución, priorizando la prestación de servicios del programa cooperativo.	<p>Meta 6.1: Generar ingresos por venta de propiedades en al menos ₡1.200 millones de colones, que aporten a la sostenibilidad institucional y el aporte de propiedades para proyectos cooperativos.</p> <p>Meta 6.2: Implementar herramientas de seguimiento en línea sobre POI, Presupuesto, SEVRI y PND que mejoren la efectividad en la toma de decisiones.</p> <p>Meta 6.3: Incrementar la presencia institucional en medios de comunicación regional e interacción en redes sociales, priorizando servicios y logros del Infocoop.</p> <p>Meta 6.4: Mantener un nivel “avanzado” en los indicadores del clima organizacional.</p> <p>Meta 6.5: Atender oportunamente las necesidades jurídicas del instituto tanto externas como internas.</p> <p>Meta 6.6: Consolidar una base de indicadores institucionales de gestión y de impacto, así como del movimiento cooperativo, como parte de las medidas de rendición de cuenta de la Institución.</p>
<p>Productos esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del gestor documental institucional apoyando gestiones administrativas de digitalización y automatización de procesos tales como: expediente cooperativo, ventanilla única de servicios, interoperatividad con otras instituciones. • Fortalecimiento de la infraestructura en la nube. • Funcionamiento de un sistema de generación de indicadores institucionales. • Modernizar los sistemas de información institucional administrativos y financieros. • Seguridad de la información. • Sistema integrado de gestión el talento humano. 	<p>Productos esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el nivel avanzado del ICM de la CGR. • Consolidar el nivel de diestro del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, diseñado por la CGR.

8 Bibliografía consultada.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2016). Guía para la elaboración de Políticas Públicas. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2019). Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (2022). Plan Estratégico Nacional 2050.

Secretaría Sectorial e Instituciones del Sector Productivo y Desarrollo Regional. (2022). Propuesta Sectorial Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). Región Central Plan de Desarrollo 2030.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). Región Brunca Plan de Desarrollo 2030.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). Región Chorotega Plan de Desarrollo 2030.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). Región Huetar Norte Plan de Desarrollo 2030.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). Región Pacífico Central Plan de Desarrollo 2030.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). Región Huetar Caribe Plan de Desarrollo Competitividad y Ordenamiento Territorial al 2030.