



INFOCOOP

Instituto Nacional de
Fomento Cooperativo

Plan Operativo Institucional 2021

Compilado por:

Eugenia María Obando Rivas
Asesora Desarrollo Estratégico

Revisado por:

Sergio Salazar Arguedas
Gerente Desarrollo Estratégico

Setiembre 2020

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	5
CAPÍTULO 1: PANORAMA INSTITUCIONAL.....	8
1.1. MARCO CONCEPTUAL	8
1.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	11
1.3.1 Organigrama institucional.	11
1.3.2. Organigrama y estructura programática de plan-presupuesto.	13
1.4. RELACION DE PUESTOS	14
CAPÍTULO 2: ENTORNO INTERNACIONAL, NACIONAL Y COOPERATIVO..	18
2.3. PRIORIDADES DEL ENTORNO COOPERATIVO	35
2.4. RESUMEN DE LOGROS INSTITUCIONALES.....	39
CAPÍTULO 3: MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL.	41
3.1. EL MARCO DE VALOR PÚBLICO CONSTRUIDO PARA EL INFOCOOP.	41
3.2. EL MARCO ESTRATÉGICO DE LA PLANIFICACIÓN.	45
3.2.1. VISIÓN.	45
3.2.2. MISIÓN	45
3.2.3. OBJETIVO.....	46
3.2.4. POBLACIONES PRIORITARIAS.	47
3.2.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES.	48
3.2.6. ÉTICA Y VALORES INSTITUCIONALES.	48
3.2.7. MAPAS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.	50
3.2.8. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	53
3.2.9. RESULTADOS ESPERADOS EN 2023.....	54
3.2.10. INDICADORES DE GESTIÓN Y/O RESULTADOS.....	55
3.2.11. PROGRAMAS INSTITUCIONALES.....	55
CAPÍTULO 4 MATRICES, CRONOGRAMA Y GUIAS DE VERIFICACIÓN.....	57
Departamento de Promoción	58
Ficha técnica del Departamento de Promoción	59
Fichas del indicador del Departamento de Promoción	60
Departamento de Educación y Capacitación.....	64

Fichas del indicador del Departamento de Educación y Capacitación	66
Departamento de Asistencia Técnica	69
Fichas del indicador del Departamento de Asistencia Técnica	71
Departamento de Supervisión Cooperativa	77
Ficha técnica del Departamento de Supervisión Cooperativo	78
Fichas del indicador del Departamento de Supervisión Cooperativo.....	79
Ficha técnica del Departamento de Financiamiento	84
Fichas del indicador del Departamento de Financiamiento.....	85
ANEXOS	87
Anexo 1 Aval del Ministro Rector de la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) 2020	87
Anexo 2 Matriz de Articulación Plan-Presupuesto (MAPP) 2021 y ficha técnica, en atención a la STAP CIRCULAR-1897-2020	89
Anexo 3 Plan de trabajo de metas institucionales del Programa Administrativo	93
Departamento de Comunicación e Imagen.....	93
Departamento de Administrativo Financiero	94
Departamento de Desarrollo Humano	95
Departamento de Tecnologías de la Información.....	96
Departamento de Asesoría Jurídica	97
Departamento de Desarrollo Estratégico	98
Anexo 4 Guía interna para la verificación de requisitos que debe cumplir los planes de entidades y órganos públicos sujetos a la aprobación presupuestario de la Contraloría General de la República	99
Anexos 5 Plan de Auditoría Interna	101
Programa Administrativo-Dirección Superior N°510-Auditoría Interna N°120	101
Anexo 6 Aprobación de la Junta Directiva al documento.	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. FODA aplicado a INFOCOOP, 2020	10
Figura 2. Organigrama vigente 2020.	12
Figura 3. Organigrama presupuestario INFOCOOP	13
Figura 4. Principales logros institucionales en el 2019	39
Figura 5. Esquema de construcción de valor público desde el Infocoop.	45
Figura 6. Poblaciones prioritarias definidas por Infocoop.	47
Figura 7. Lineamientos de política definidos para Infocoop.....	48
Figura 8. Valores institucionales con visión dinámica definidos por Infocoop.....	49
Figura 9 . Mapa estratégico de Infocoop, programa sustantivo 2019-2023	51
Figura 10. Mapa estratégico de Infocoop, programa administrativo 2019-2023.....	52
Figura 11. Esquema de articulación de los programas presupuestarios del Infocoop, y valor agregado	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Infocoop. Relación de puestos del programa administrativo, en colones, 2020.....	14
Tabla 2: Infocoop. Relación de puestos del programa cooperativo, en colones, 2020	15
Tabla 3: Infocoop. Relación de puestos consolidada, en colones, 2020	16
Tabla 4: Infocoop. Relación de puestos clase gerencial, en colones, 2020	17
Tabla 5: Infocoop. Comparativo de total puestos de Infocoop, periodos 2018- 2019	17
Tabla 6. Costa Rica. Índice mensual de actividad económica, tasa de variación interanual según industria, 2019-2020.....	28
Tabla 7 Calificación de monitoreo por sector, Infocoop, 2020.....	29
Tabla 8. Principios cooperativos vinculados a los objetivos de desarrollo sostenible	36

PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop) es una institución con personería jurídica propia, autonomía administrativa y funcional, según lo dispone el numeral 154 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, N°4179.

Su función principal es fortalecer las cooperativas del país, mediante la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica, promoción, supervisión y financiamiento, procurando con ello, la atención de las poblaciones en materia de empleo y distribución de la riqueza, en concordancia con el mandato constitucional que reza en su artículo 64: “El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores”.

Consecuente con ello, el Infocoop apuesta a una construcción de valor público que potencie el rol de las cooperativas para la generación de mejores condiciones de vida para la población, procurando la generación de bienestar para la mayor cantidad de población en el país.

En ese contexto, la acción estratégica y operativa para el cumplimiento de las funciones del Instituto ha sido convenido en los instrumentos de planificación institucional, en concordancia con la planificación definida en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 “Bicentenario”.

Además, se consideró como marco técnico institucional, los siguientes elementos:

- a. El Decreto Ejecutivo N° 42265-H, publicado en el Alcance N° 66 a La Gaceta No 65 y el Decreto Ejecutivo N° 42259-H, publicado en el Alcance N° 68 a la Gaceta N° 66, que orientan la materia de las Directices Generales de Política

Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para entidaes públicas, ministerios y órganos desconcentrados, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el año 2021.

- b. E Plan estratégico institucional 2019-2023 (PEI), (Aprobado según acuerdo de Junta Interventora N° JI 167-2019 del 09 de mayo de 2019). Documento, que se convierte en el marco de referencia fundamental para la elaboración del Plan Operativo Institucional, es la articulación de lo estratégico y operativo, de corto y mediano plazo, mediante la definición de metas institucionales las cuales serán monitoreadas y evaluadas.
- c. Las normas técnicas sobre presupuesto público vigentes, emitidas por la Contraloría General de la República.
- d. Otras.

De esta manera, el actual documento contiene los indicadores y metas que integran el Plan Operativo Institucional (POI) 2021, que la administración del Infocoop ha definido ejecutar para tal ejercicio económico, cuya formulación se basó en el marco normativo en materia de planificación, programación y asignación presupuestaria; contenido tanto en la Ley de Planificación Nacional (N°5525), como en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N°8131) y sus reglamentos para cumplir con la gestión del Instituto.

El documento contiene cuatro capítulos con los siguientes apartados:

- Panorama institucional que describe el marco conceptual que define las leyes, y objetivos que regulan al Infocoop, donde se actualiza el diagnóstico institucional, se detalla la estructura organizativa y la relación de puestos.
- Entorno internacional y nacional que ofrece un panorama global de lo que incide en nuestro país y en los sectores cooperativos costarricenses y un

resumen de los logros institucionales del último año de gestión, tomados como plataforma para reactivar a dichos sectores.

- Marco filosófico institucional, que incluye la imagen objetivo con su misión, visión, políticas institucionales y mapas de objetivos estratégicos, así como los programas institucionales, ética, valores y factores claves de éxito para alcanzar los resultados deseados.
- Matrices, cronogramas y guías de verificación que respaldan el accionar del instituto para el año 2021, como herramientas para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO 1: PANORAMA INSTITUCIONAL

1.1. MARCO CONCEPTUAL

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo es un ente descentralizado, creado mediante Ley 5185 de 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 pública, no se limita a ofrecer servicios de fomento, de financiamiento, de asistencia técnica, de supervisión, de apoyo y divulgación a las cooperativas. Poco a poco se ha modernizado con la finalidad de atender las necesidades integrales de diversos sectores cooperativos, por lo que actualmente se hacen esfuerzos palpables en materia de trazabilidad para rendir cuentas sobre los resultados obtenidos en sus poblaciones meta atendidas, procurando sean de mayor impacto para el beneficio de las personas que encuentran en el cooperativismo una forma de vida.

Finalmente, dichos esfuerzos han alcanzado un replanteamiento de las formas de atención de su mandato constitucional, por lo que se ha incorporado la construcción de valor público que se espera alcanzar con la prestación de sus servicios. En la medida que esos procesos se institucionalicen, se genera mayor impacto en la población cooperativa del país, en el marco de una apuesta por hacer de esos servicios más eficientes y eficaces, contribuyendo a la rendición de cuentas a la ciudadanía en general.

1.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para examinar la situación actual del Infocoop se ha actualizado la información con base en el desempeño del año 2020, en el marco de crisis que atraviesa el país, procurando que sirva de herramienta para visualizar tanto los logros alcanzados como las mejoras que deben ser promovidas.

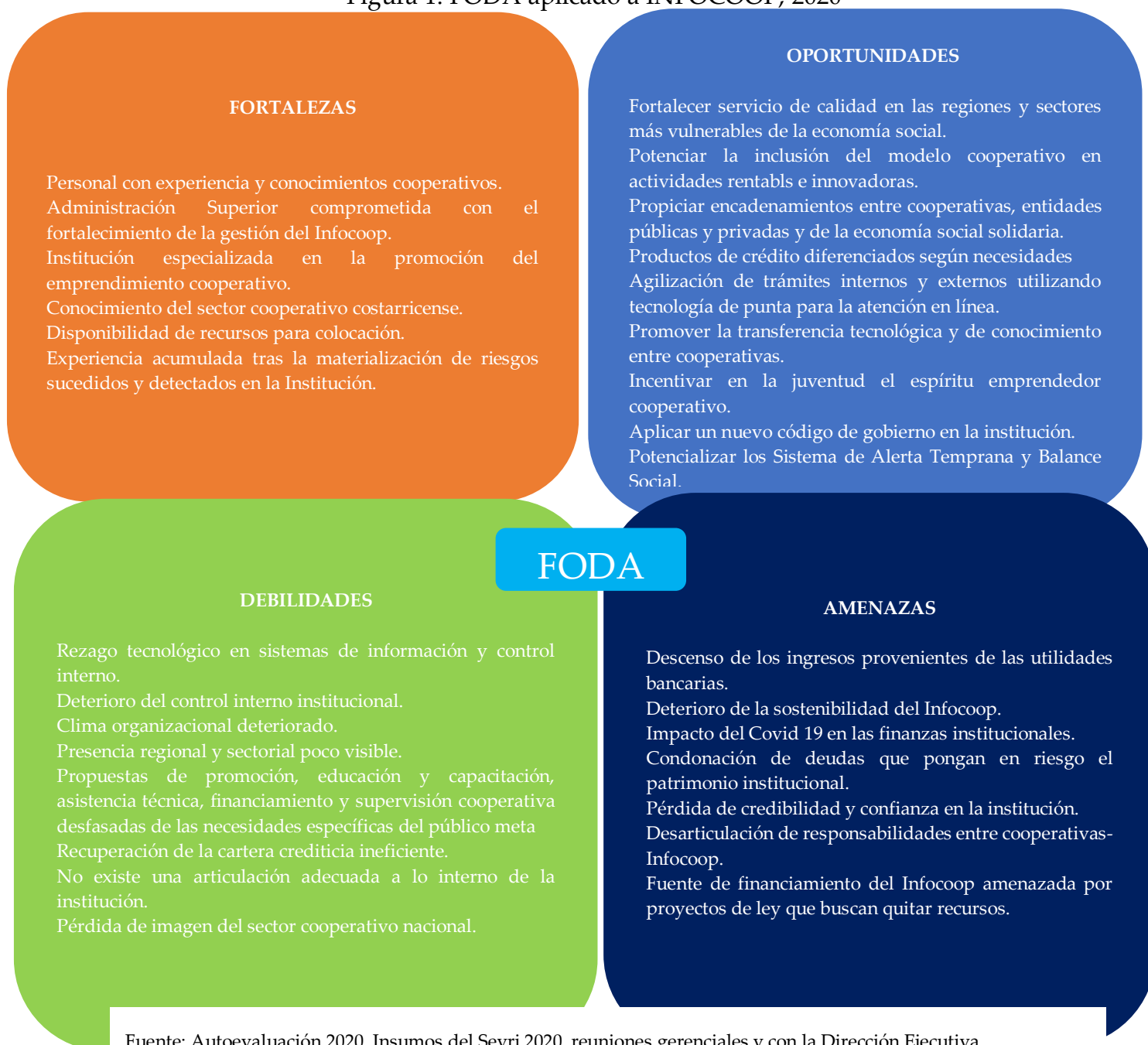
Uno de los objetivos de mediano y largo plazo definidos en dicho plan, es superar las debilidades detectadas en los procesos de prestación de servicios internos y externos, de cara a la atención integral de las necesidades del sector cooperativo.

Del análisis de gestión del Infocoop en el último año se concluye que efectivamente, existe la necesidad de potenciar el control interno en el nivel institucional, se deben potenciar los servicios integrados para atender las cooperativas, debe existir mayor aprovechamiento de las redes institucionales locales con y en las cuales opera el Infocoop y con ello; potenciar el desempeño y los impactos en el parque cooperativo nacional.

También, existe la necesidad implantar un nuevo enfoque de gestión para resultados centrado en la generación de valor público, la mejora de los procesos, la mejora continua y la búsqueda constante de la eficiencia y la eficacia en el uso de los

recursos y la consecución de las metas y objetivos trazados. Hoy más que nunca, el Infocoop debe atender de manera integral las medidas que potencien su autosostenibilidad financiera, atizando mecanismos de control y eficiencia en la ejecución de sus metas. El FODA actualizado a setiembre 2020 es el siguiente:

Figura 1. FODA aplicado a INFOCOOP, 2020



Fuente: Autoevaluación 2020, Insumos del Sevri 2020, reuniones gerenciales y con la Dirección Ejecutiva.

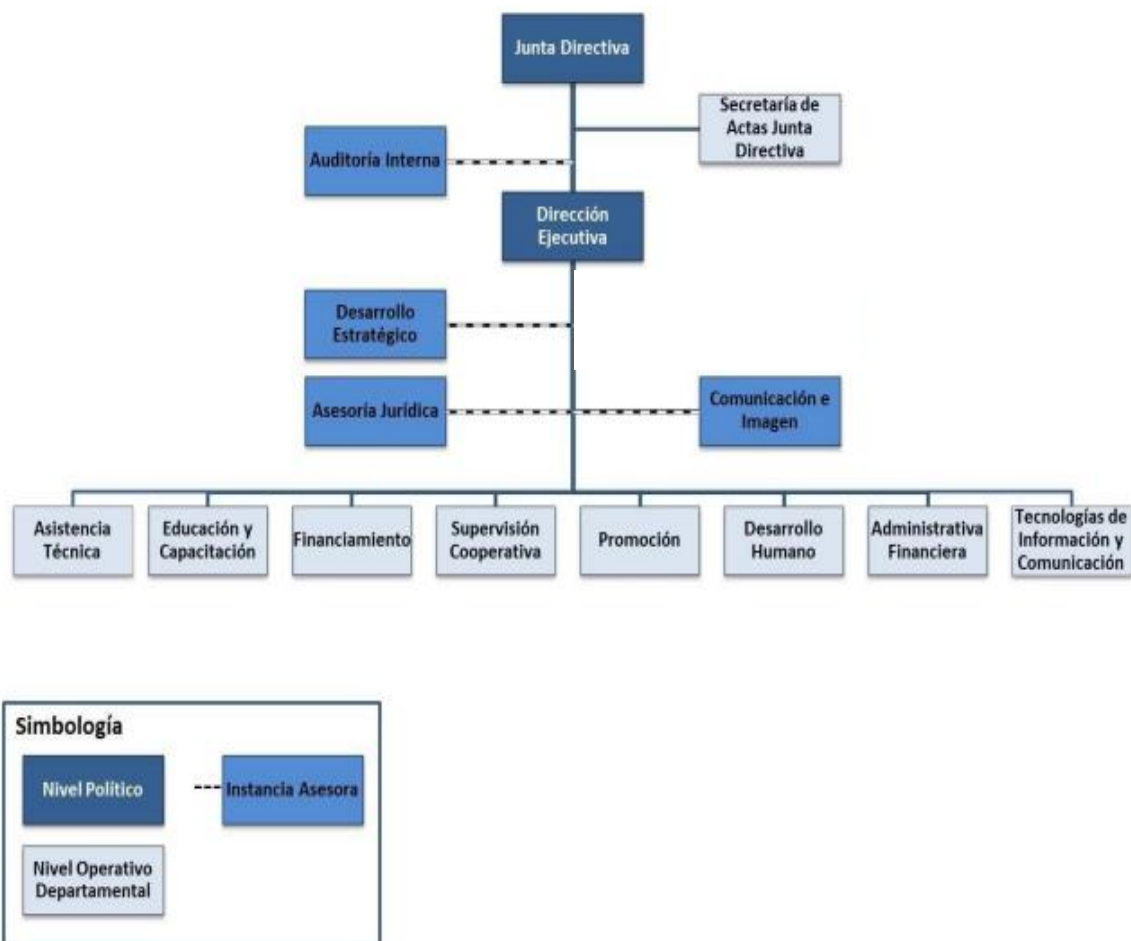
Es importante destacar que el Infocoop realiza esfuerzos para re-orientar de una manera ordenada y consistente su gestión, para responder a las demandas que realizan los cooperativistas de manera transparente, justa, oportuna basado en los resultados concretos de alto impacto social. Ello desde el enfoque de vitalidad cooperativa, tanto en las cooperativas de reciente constitución como en las que tienen negocios en marcha.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.3.1 Organigrama institucional.

El organigrama institucional muestra la distribución de las distintas dependencias y sus relaciones directas e indirectas entre las unidades operativas y administrativas. Cabe destacar que el organigrama del Infocoop es el siguiente:

Figura 2. Organigrama vigente 2020.



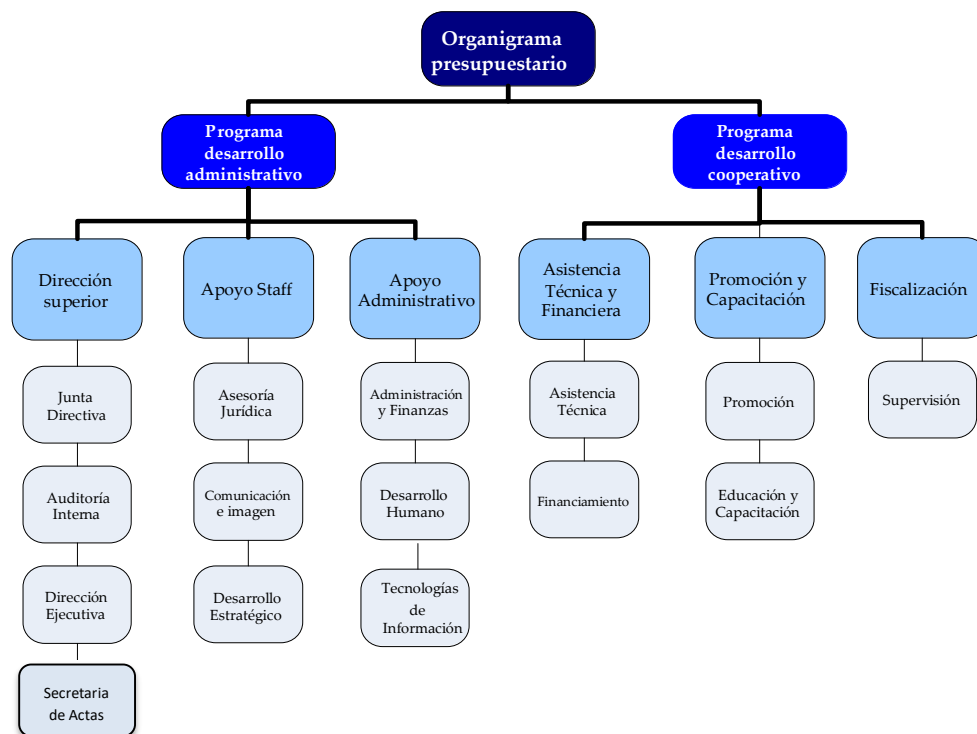
Elaborado por Desarrollo Estratégico, 2020, con base en normativa actualizada al 2020.

1.3.2. Organigrama y estructura programática de plan-presupuesto.

La estructura vigente del Infocoop en materia presupuestaria contiene dos programas claramente delimitados. Por un lado, el programa cooperativo es el encargado de atender las cuentas relacionadas con las áreas sustantivas del Infocoop y con ellas, la atención de las metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Se incluye en ese programa los actuales departamentos de: Promoción, Asistencia Técnica, Educación y Capacitación, Financiamiento y Supervisión Cooperativa.

Por otro lado, el programa administrativo considera los departamentos que apoyan la gestión de los departamentos sustantivos, sirviendo de enlace y soporte entre ellos, que incluyen los restantes departamentos del Infocoop, presentados según la figura 3:

Figura 3. Organigrama presupuestario INFOCOOP



Fuente: Elaboración propia Desarrollo Estratégico, 2012.

1.4. RELACION DE PUESTOS

La relación de puestos vigente, según información suministrada por el departamento de Desarrollo Humano es la siguiente:

Tabla 1: Infocoop. Relación de puestos del programa administrativo, en colones, 2020

1	2	3	4	5	6	7	8
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2020 PROYECTADO	SALARIO BASE CON INCREMENTO DE \$7,500 A LA BASE ANUAL I SEMESTRE	SALARIO BASE PROYECTADO CON II SEMESTRE 2021	PROYECCION ANUAL
							I SEMESTRE 2021 II SEMESTRE 2021
Profesional	Asesor Estratégico	Tiempo Completo	4	811 372	818 872	818 872	19 652 930 19 652 930
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 698 14 739 698
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 233 4 913 233
Administrativo	Asistente Administrativo (a)	Tiempo Completo	7	443 008	450 508	450 508	18 921 348 18 921 348
Profesional	Asistente de Confianza	Tiempo Completo	1	622 100	629 600	629 600	3 777 600 3 777 600
Profesional	Asistente Ejecutiva	Tiempo Completo	6	649 290	656 790	656 790	23 644 444 23 644 444
Administrativo	Asistente Financiero Contable	Tiempo Completo	4	475 906	483 406	483 406	11 601 744 11 601 744
Profesional	Auditor Asistente	Tiempo Completo	5	811 372	818 872	818 872	24 566 160 24 566 160
Profesional	Auditor de Sistemas	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Profesional	Auditor Supervisor	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Profesional	Contador	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Profesional	Custodia de Doc. Y Archivo	Tiempo Completo	1	649 290	656 790	656 790	3 940 741 3 940 741
Profesional	Ejecutivo en Tec. De Información y Comunicación	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 696 14 739 696
Profesional	Ejecutivo en Secretaría de Actas	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Técnico	Técnico en Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	649 290	656 790	656 790	3 940 741 3 940 741
Profesional	Ejecutiva en Desarrollo Humano	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 696 14 739 696
Técnico	Asistente en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	649 290	656 790	656 790	3 940 741 3 940 741
Profesional	Ejecutivo en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 696 14 739 696
Ejecutivo	Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139 6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Asesoría Jurídica	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139 6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139 6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Estratégico	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139 6 936 139
Ejecutivo	Gerente Desarrollo Humano	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139 6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Tecnología Información y Comunic.	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139 6 936 139
Servicio	Operador de equipo Movil-Mensajero	Tiempo Completo	2	415 491	422 991	422 991	5 075 898 5 075 898
Profesional	Proveedor	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Administrativo	Asistente Almacenamiento, Distribución y Control	Tiempo Completo	1	442 971	450 471	450 471	2 702 823 2 702 823
Profesional	Encargado Mant. Flotilla Vehicular	Tiempo Completo	1	824 144	831 644	831 644	4 989 861 4 989 861
Profesional	Tesorero	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Superior	Auditor Interno	Tiempo Completo	1	1 762 975	1 770 475	1 770 475	10 622 848 10 622 848
Superior	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
Superior	Subdirector Ejecutivo	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232 4 913 232
			62	26 645 474	26 885 474	26 885 474	278 238 603 278 238 603
OTROS INCENTIVOS							556 477 207
	Restricción al ejercicio liberal de la profesión						244 818 474
	Otros incentivos salariales						72 513 995
	Retribución por años servidos						263 911 529
	Salario Escolar						103 764 386
	Decimotercer mes						112 444 814
	TOTAL						797 453 198

Nota: Las plazas de Director Ejecutivo y Subdirector Ejecutivo se proyectan con las bases que traían como técnicos.

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, 2020

Tabla 2: Infocoop. Relación de puestos del programa cooperativo, en colones, 2020

1	2	3	4	5	6	7	8	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2020 PROYECTADO	SALARIO BASE CON INCREMENTO DE ₡7,500 A LA BASE ANUAL I SEMESTRE	SALARIO BASE PROYECTADO CON II SEMESTRE 2021	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2021	II SEMESTRE 2021
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 698	14 739 698
Profesional	Abogada y notaria de planta	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 233	4 913 233
Profesional	Asesor Estratégico	Tiempo Completo	2	811 372	818 872	818 872	9 826 464	9 826 464
Administrativo	Asistente Administrativa (o)	Tiempo Completo	3	443 008	450 508	450 508	8 109 149	8 109 149
Profesional	Asistente Ejecutiva (o)	Tiempo Completo	4	649 290	656 790	656 790	15 762 962	15 762 962
Profesional	Auditor de Cooperativas	Tiempo Completo	5	811 372	818 872	818 872	24 566 160	24 566 160
Profesional	Ejecutivo en Asistencia Técnica	Tiempo Completo	9	811 372	818 872	818 872	44 219 088	44 219 088
Profesional	Ejecutivo en Educación y Capacitación	Tiempo Completo	5	811 372	818 872	818 872	24 566 160	24 566 160
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	11	811 372	818 872	818 872	54 045 552	54 045 552
Profesional	Ejecutivo en Promoción	Tiempo Completo	7	811 372	818 872	818 872	34 392 624	34 392 624
Ejecutivo	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Educación y Capacitación	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Financiamiento	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Promoción	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Supervisión	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
TOTAL			55	13 325 890	13 438 390	13 438 390	269 821 755	269 821 784
							539 643 566	
OTROS INCENTIVOS								
	Restricción al ejercicio liberal de la profesión							284 138 649
	Otros incentivos salariales							71 102 776
	Retribución por años servidos							224 631 653
	Salario Escolar							96 655 738
	Decimotercer mes							101 347 699
TOTAL								777 876 515

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, 2020

Tabla 3: Infocoop. Relación de puestos consolidada, en colones, 2020

1	2	3	4	5	6	7	8	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2020 PROYECTADO	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO 7.50%	SALARIO BASE PROYECTADO CON INCREMENTO	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2021	II SEMESTRE 2021
Profesional	Asesor Jurídico	Tiempo Completo	6	811 372	818 872	818 872	29 479 396	29 479 396
Profesional	Abogada y notaria de planta	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 233	4 913 233
Administrativo	Asistente Administrativo (a)	Tiempo Completo	10	443 008	450 508	450 508	27 030 497	27 030 497
Profesional	Asistente de Confianza	Tiempo Completo	1	622 100	629 600	629 600	3 777 600	3 777 600
Profesional	Asistente Ejecutiva (o)	Tiempo Completo	10	649 290	656 790	656 790	39 407 406	39 407 406
Técnico	Asistente en Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	649 290	656 790	656 790	3 940 741	3 940 741
Administrativo	Asistente Financiero Contable	Tiempo Completo	4	475 906	483 406	483 406	11 601 744	11 601 744
Profesional	Auditor Asistente	Tiempo Completo	5	811 372	818 872	818 872	24 566 160	24 566 160
Profesional	Auditor de Sistemas	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Superior	Auditor Interno	Tiempo Completo	1	1 762 975	1 770 475	1 770 475	10 622 848	10 622 848
Profesional	Auditor Cooperativas	Tiempo Completo	5	811 372	818 872	818 872	24 566 160	24 566 160
Profesional	Auditor Supervisor	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Profesional	Contador	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Profesional	Custodia de Doc. Y Archivo	Tiempo Completo	1	637 790	645 290	645 290	3 871 740	3 871 740
Superior	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Profesional	Ejecutiva en Desarrollo Humano	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 696	14 739 696
Profesional	Ejecutivo en Asistencia Técnica	Tiempo Completo	9	811 372	818 872	818 872	44 219 088	44 219 088
Profesional	Ejecutivo en Educación y Capacitación	Tiempo Completo	5	811 372	818 872	818 872	24 566 160	24 566 160
Profesional	Ejecutivo en Secretaría de Actas	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Profesional	Ejecutivo en Comunicación e imagen	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 696	14 739 696
Profesional	Ejecutivo en Financiamiento	Tiempo Completo	12	811 372	818 872	818 872	58 958 784	58 958 784
Profesional	Ejecutivo en Promoción	Tiempo Completo	7	811 372	818 872	818 872	34 392 624	34 392 624
Profesional	Ejecutivo en Tec. De Información y Comunicación	Tiempo Completo	3	811 372	818 872	818 872	14 739 696	14 739 696
Ejecutivo	Gerente Desarrollo Humano	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Asesoría Jurídica	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Asistencia Técnica	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Comunicación e Imagen	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Desarrollo Estratégico	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Educación y Capacitación	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Financiamiento	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Promoción	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Supervisión	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Ejecutivo	Gerente de Tecnología de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	1 148 523	1 156 023	1 156 023	6 936 139	6 936 139
Servicio	Operador de equipo Movil-Mensajero	Tiempo Completo	2	415 491	422 991	422 991	5 075 898	5 075 898
Profesional	Proveedor	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Superior	Subdirector Ejecutivo	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Administrativo	Asistente Almacenamiento, Distribución y Control	Tiempo Completo	1	442 971	450 471	450 471	2 702 823	2 702 823
Técnico	Técnico en Tec. de Información y Comunicación	Tiempo Completo	1	649 290	656 790	656 790	3 940 741	3 940 741
Profesional	Encargado de mantenimiento flotilla vehicular	Tiempo Completo	1	824 144	831 644	831 644	4 989 861	4 989 861
Profesional	Tesorero	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
TOTAL			117	36 433 450	36 748 450	36 748 450	548 060 387	548 060 387
							1 096 120 773	
OTROS INCENTIVOS								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión							528 957 123	
Otros incentivos salariales							143 616 771	
Retribución por años servidos							488 543 182	
Salario Escolar							200 420 124	
Decimotercer mes							213 792 513	
TOTAL							1 575 329 713	

Nota: Las plazas de Director Ejecutivo y Subdirección tomando en cuenta que la proyección va con las bases de técnicos se le incrementa un aumento proyectado de €7.500,00 a la base, siempre y cuando e

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, 2020

Tabla 4: Infocoop. Relación de puestos clase gerencial, en colones, 2020

1	2	3	4	5	6	7	8	
CATEGORIA	CLASE	JORNADA	NUMERO DE PUESTOS	SALARIO BASE al 31/07/2020 PROYECTADO	SALARIO BASE PROYECTADO I SEMESTRE 2021	SALARIO BASE PROYECTADO II SEMESTRE 2021	PROYECCION ANUAL	
							I SEMESTRE 2021	II SEMESTRE 2021
							I SEMESTRE 2021	II SEMESTRE 2021
Profesional	Director Ejecutivo	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Profesional	Subdirección Ejecutivo	Tiempo Completo	1	811 372	818 872	818 872	4 913 232	4 913 232
Profesional	Auditor Interna	Tiempo Completo	1	1 762 975	1 770 475	1 770 475	10 622 848	10 622 848
							20 449 312	20 449 312
							40 898 624	
OTROS INCENTIVOS:								
Restricción al ejercicio liberal de la profesión								26 584 106
Otros incentivos salariales								6 523 104
Retribución por años servidos								16 170 195
Salario Escolar								7 511 663
Decimotercer mes								8 140 641
TOTAL								64 929 709
Nota: Las plazas de Director Ejecutivo y Subdirección tomando en cuenta que la proyección va con las bases de técnicos se le incrementa un aumento proyectado de €7.500,00, siempre y cuando el Gobierno decreta aumento.								

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, 2020

En resumen, se puede concluir con el análisis de las tablas de la 4 a la 7, que Infocoop ha sostenido una relación de puestos estable en los últimos años, manteniendo las plazas asignadas en las categorías utilizadas, siendo que éstas suman 117 en total. El resumen de dicha información se aprecia en la tabla 8.

Tabla 5: Infocoop. Comparativo de total puestos de Infocoop, periodos 2018- 2019

Categorías	2020	2021
Superior*	3	3
Ejecutivo**	11	11
Profesional	84	84
Técnico	2	2
Administrativo	15	15
Servicios	2	2
TOTAL	117	117

* Se incluye la Dirección, Subdirección y Auditoría

** Se incluye a las Gerencias

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, 2020.

CAPÍTULO 2: ENTORNO INTERNACIONAL, NACIONAL Y COOPERATIVO

2.1 Entorno internacional.

Para el año 2020, el mundo se enfrenta a un desafío sin precedentes y para el cual no existía una gestión de riesgo que permitiera a las empresas y gobiernos, tanto de países desarrollados como en desarrollo, contar con las previsiones para hacer frente a la pandemia generada por el covid-19. Ello ha generado un fuerte impacto en las economías mundiales

Según del Fondo Monetario Internacional (FMI) a junio del 2020, el crecimiento de la economía mundial se proyecta en -4,9% (Fondo Monetario Internacional, 2020), lo anterior principalmente causado por una desaceleración del consumo privado que ha traído a números bajos la demanda agregada. Ese efecto es producido principalmente por las medidas de distanciamientos social empleadas como disposición de mitigación de los gobiernos, cuyo efecto directo es un ahorro precautorio dentro de los hogares y, además, una caída en el ingreso disponible por parte de los consumidores y demás actores económicos en general.

Ello también afecta a las empresas y los gobiernos, ya que las inversiones de capital se ven cesadas ante el ahorro para futuros inconvenientes o la extensión de la pandemia, o bien, en el marco de las necesidades prioritarias surgidas de la emergencia. Con ello, el Estado redirecciona los recursos que estaban en un inicio destinados a inversión en capital, frenando el efecto multiplicador de la inversión pública.

Por su parte, el pronóstico para el 2021 muestra una anémica recuperación, donde según el FMI, se espera un crecimiento de la economía mundial del 5,4%, alcanzando con ello apenas el nivel que se tenía del PIB del año 2019 (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Sin embargo, esas proyecciones aún se muestran con desdén debido a la incertidumbre que envuelve a la pandemia. Todo dependerá de la duración de ella y de los confinamientos que sean necesarios para contenerla, aunado al distanciamiento social voluntario una vez que los mayores efectos cesen, lo cual continuará afectando el consumo, la capacidad de las economías de absorber el desempleo y la recuperación de algunas empresas al borde del cierre.

Todo lo anterior puede hacer que varias de esas proyecciones puedan agudizarse, ya que en un estudio publicado por la Naciones Unidas en enero del 2020, se pronosticaba un crecimiento del 2,5%, que se categorizaba como leve, tomando en cuenta algunas variables macroeconómicas mundiales (Naciones Unidas, 2020), cuya afectación fue mayor un semestre después, ya que no se habla ya de un leve crecimiento, si no más bien, de una contracción de la economía mundial.

Incluso el grupo de las economías más avanzadas del mundo se proyecta que para el 2020 crezcan un -8,0% o sea, 1,9 puntos porcentuales menos que lo proyectado en abril; donde, unido al confinamiento impuesto por el gobierno, se ha detectado un fuerte confinamiento voluntario, lo que hace suponer que la recuperación va a ser más lenta en el segundo semestre, debido a que es probable que persista el temor a la infección. Se prevé desaceleraciones profundas y sincronizadas en Estados Unidos (-8,0%); Japón (-5,8%); el Reino Unido (-10,2%); Alemania (-7,8%); Francia (-12,5%), Italia y España (-12,8%). También se prevé que en 2021 la tasa de crecimiento de las

economías avanzadas mejorará a 4,8%; en consecuencia, el PIB del grupo en 2021 se ubicará alrededor de 4% por debajo del nivel de 2019 (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Para las economías emergentes el crecimiento está proyectado en -3,0% en 2020; sin embargo, se muestra una distribución individualizada del crecimiento, ello debido a las medidas exitosas de contingencia de la pandemia en algunos países y las decisiones económicas tomadas al respecto.

Ese resultado negativo en la economía tiene un efecto directo en la pobreza, ya que el FMI señala que el ingreso per cápita de las economías emergentes y máximamente desiguales puede llegar a registrar un ingreso negativo, lo que haría que el avance en reducir la pobreza a menos de un 10% a nivel mundial al 2020, se pierda por completo y se llegue a rondar el duro porcentaje cercano al 35% que existía por la década de los 90 (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Según investigaciones de las Naciones Unidas, para seguir avanzando hacia la reducción de la pobreza será necesario tanto un crecimiento considerable de la productividad como la firme determinación de subsanar los altos niveles de desigualdad, ya que, si esta no disminuye, erradicar la pobreza en los países africanos que son países menos adelantados, requerirá que la renta per cápita aumente a un ritmo del 8,7 %, en comparación con el 0,5 % registrado en los diez últimos años, a todas luces insuficiente (Naciones Unidas, 2020).

En América Latina y el Caribe, ese indicador no es más halagüeño. La Cepal estima que para 2020 la tasa de pobreza aumentaría hasta 4,4 puntos porcentuales y la pobreza extrema 2,6 puntos porcentuales con respecto a 2019; lo anterior indica que

la pobreza alcanzaría entonces al 34,7% de la población latinoamericana (214,7 millones de personas) y la pobreza extrema al 13% (83,4 millones de personas). En cuanto a la desigualdad, se prevé un aumento de la desigualdad en todos los países de la región, con incrementos del índice de Gini de entre el 0,5% y el 6,0% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Otro efecto directo y no menos importante es el golpe a la deuda y a los déficits públicos a nivel mundial, se prevé que la deuda pública mundial alcance un máximo histórico que supera 101% del PIB en 2020–21, un aumento de 19 puntos porcentuales con respecto a hace un año, y en cuanto al déficit fiscal global promedio, se proyecta que aumente al 14% del PIB en 2020, 10 puntos porcentuales más que el año pasado.

En lo correspondiente a los ingresos públicos, se prevé que su disminución sea más alta que la pensada para el PIB, en promedio se espera una reducción de 2,5% menos, debido a la disminución de los ingresos personales y empresariales y al fuerte impacto en el consumo privado.

La trayectoria de la deuda y los déficit está sujeta a un alto grado de incertidumbre y podría incluso ir en aumento si los escenarios negativos se ahondan de peor manera, ello si la actividad se deteriora debido a un resurgimiento de las infecciones o si los pasivos contingentes derivados del considerable apoyo a la liquidez se materializan cuando se endurezcan las condiciones de financiamiento (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Ya que es importante considerar que ante los riesgos que presentan los altos niveles de endeudamiento y el déficit fiscal que va en aumento, las tasas de interés internacionales podrían subir desmesuradamente, lo que hará a los gobiernos volver su vista al financiamiento interno, presionando las tasas del mercado financiero nacional al alza, reduciendo las oportunidades a la competencia al financiamiento interno.

Ese debilitamiento al crecimiento económico también se ve reflejado en los mercados laborales, en este caso focalizado en América Latina, donde se proyecta un aumento de la tasa de desocupación de al menos 3,4 puntos porcentuales, hasta alcanzar una tasa del 11,5%, lo que equivale a más de 11,5 millones de nuevos desempleados. De profundizarse la contracción económica, la tasa de desocupación será mayor (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Organización Internacional del Trabajo, 2020); es decir, se espera una pérdida de alrededor del 10,3% de las horas de trabajo en el segundo trimestre de este año, lo que equivale a 31 millones de empleos a tiempo completo (suponiendo una jornada de 40 horas semanales), lo que causa una reducción de la oferta agregada de los países, ello unido a la baja en los ingresos per cápita por hogar y la disminución en su poder adquisitivo, representando un fuerte golpe a las exportaciones y a los ingresos estatales por la reducción del impuesto de la renta a personas tanto físicas como jurídicas y por supuesto, la reducción del ingreso por aranceles.

2.2. Entorno nacional.

En el 2019, el entorno internacional tuvo una incidencia mixta sobre la economía del país, ya que, por un lado, se da el debilitamiento de la actividad económica mundial

y, particularmente, de nuestros principales socios comerciales, acto que contuvo la demanda externa del país, en especial la de bienes.

Pero, por otro lado, la baja en las tasas de interés y la desaceleración de los precios de las materias primas, propiciadas por esa desaceleración económica, disminuyeron la presión sobre las tasas de interés locales e impactaron favorablemente los términos de intercambio. Además, la recuperación de los precios de algunos de los principales productos agrícolas de exportación también favoreció la mejora en los términos de intercambio.

Uno de los aspectos que más influyó en la desaceleración de la economía internacional fue el agravamiento de las tensiones comerciales entre Estados Unidos de América (EUA) y China, debido a su impacto negativo sobre el comercio mundial y sobre la confianza y las expectativas de los agentes económicos. Al respecto, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que en 2019 el comercio mundial de bienes y servicios creció menos que el año previo (1,0% y 3,7%, respectivamente), y que la economía mundial se desaceleró desde un 3,6% en 2018 hasta 2,9% en 2019 (Banco Central de Costa Rica, 2020).

Ya para el año 2020, pero, sin contemplar los efectos adversos de la pandemia en el país, el Banco Central de Costa Rica (BCCR) pronostica números positivos, con un inicio de período dinámico, se prevé que continúe el proceso de recuperación económica que inició en la segunda mitad de 2019. Las proyecciones señalan un crecimiento de 2,5% en el 2020 y 3,0% en el 2021, en buena medida sustentado en la demanda interna, además las proyecciones de balanza de pagos para el periodo 2020-2021 contemplan un menor déficit en cuenta corriente (2,2% del PIB en cada año), financiado por inversión directa, es decir, la diferencia existente entre lo que el

país importa y lo que exporta, se verá sufragado por la inversión, de modo que se podría producir un ahorro a nivel interno.

En el tema de las finanzas públicas, la aplicación de la regla fiscal inicia en el 2020 y se hizo explícita en la formulación del Presupuesto Nacional para el ejercicio económico del presente año. Según datos y proyecciones del Ministerio de Hacienda, la aplicación (de forma estricta) de la regla fiscal este año y el siguiente permitiría una caída en el déficit primario del Gobierno Central a 1,3% del PIB en el 2020 y 0,8% en el 2021, desde 2,8% en el 2019. El déficit financiero del Gobierno Central también se reduciría, para ubicarse en 5,9% del PIB en 2020 y en 5,7% en 2021 (Banco Central de Costa Rica, 2020).

Dada la meta de inflación ubicada alrededor del 3,0%, el comportamiento previsto para las cuentas de producción y del sector externo, y el financiamiento neto requerido por el Gobierno, se proyectaba que el componente financiero del ahorro nacional crezca a una tasa media anual en torno a 7,6% en 2020-2021. Ello permitiría al país su tendencia de ahorro en términos del PIB al alza.

De la misma forma, se estimaba un crecimiento del crédito al sector privado en torno a 5,0% en el 2020 y a 7,0% en el 2021. Esa alza correspondería principalmente por la mejora en la percepción de los agentes económicos sobre el desempeño macroeconómico del país, así como por la mayor disponibilidad de fondos prestables (Banco Central de Costa Rica, 2020).

Sin embargo, una vez transcurrido el primer semestre del año 2020, la Pandemia generada por el covid-19, deja de lado esas proyecciones para apagar el crecimiento económico del país previsto a inicios del año, ya que según datos del Instituto

Nacional de Estadística y Censos (INEC), para el segundo trimestre de 2020, la fuerza de trabajo disminuyó en 182 mil personas con respecto al segundo trimestre de 2019, asimismo la participación laboral fue de 57,6 % y registra una disminución de 5,4 puntos porcentuales (pp.), dejando a la vista la mayor cifra de desempleo de las últimas décadas, la tasa de desempleo fue 24,0 %, aumentó 12,1 pp. con respecto al mismo periodo del año anterior (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020), esta baja como causalidad de las medidas de confinamiento y restricción al movimiento tomadas en el país con el fin de contener la pandemia del covid-19.

Unido a lo anterior, se espera una reducción en las exportaciones, tanto a nivel de volumen como de precio, productos como el banano, la piña, el café y las frutas, legumbres y hortalizas en conserva (que juntos representaron el 23,7% del total exportado por Costa Rica en 2019), podrían enfrentar una situación más difícil que los instrumentos y suministros médicos y dentales, los productos farmacéuticos y medicinales; ya que se apunta hacia una contracción del -5,5% en las exportaciones de bienes y del -29,2% para las exportaciones de servicios durante 2020. El impacto de la caída previsible en el valor de las exportaciones costarricense sobre la balanza comercial del país se espera que sea mitigada por la disminución de alrededor de US\$400 millones de dólares que se esperaría en el valor de las importaciones de petróleo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Costa Rica, 2020).

El turismo y las industrias relacionadas con los viajes estarán entre las más afectadas como consecuencia de la emergencia sanitaria por covid-19, el BCCR estimó para el año 2016 una proporción del 8,8% para las actividades características de turismo y un 4,4% adicional en actividades conexas, para una participación total del 13,2% del empleo en industrias relacionadas con dicha actividad económica. Suponiendo que esta proporción se mantenga en la actualidad, ello equivaldría a alrededor de

288.000 personas ocupadas en actividades vinculadas con turismo. Estableciendo un escenario indicativo en el cual la emergencia sanitaria por covid-19 provoca una contracción del turismo receptor del 40% y una contracción del 30% en el turismo interno para el año 2020, se prevé una contracción del producto interno bruto equivalente a -2,18 puntos porcentuales, así como la pérdida de alrededor de 55.200 puestos de trabajo.

Sumado a lo anterior, Costa Rica enfrenta una situación fiscal especialmente frágil y delicada, ya en el 2019 el déficit primario del Gobierno Central alcanzó el 2,8% del PIB (2,3% en 2018), lo que, aunado al mayor gasto por intereses, llevó el déficit financiero a 6,9% del PIB, 1,1 puntos porcentuales por encima del observado el año previo y el saldo de la deuda del Gobierno Central alcanzó en diciembre de 2019 un 58,5% del PIB, comparado con un 53,2% en 2018. En ese contexto, la agencia calificadora de riesgo Moody's decidió el 10 de febrero de 2020, degradar la calificación de riesgo de Costa Rica, de B1 con perspectiva negativa a B2 estable.

A nivel individual de las industrias del país, tomando como referencia el Índice Mensual de Actividad Económica elaborado, que es un índice de quantum tipo Laspeyres que mide la evolución de la actividad económica, aproximando el comportamiento mensual del valor agregado de las diferentes industrias incluidas en el cálculo del Producto Interno Bruto, elaborado por el Banco Central de Costa Rica, se tiene lo siguiente:

- **Actividad Agropecuaria:** la actividad agropecuaria decreció en un 1,1%, debido a la menor demanda externa, especialmente de piña, banano y follajes. Adicionalmente, hubo una menor producción de actividades destinadas principalmente al mercado local (hortalizas, chayote y arroz).

- **Manufactura:** la manufactura disminuyó en un 7,4% (interanual), dada la menor demanda, tanto interna como externa, ocasionada por la covid-19.

La producción de las empresas ubicadas en los regímenes especiales decreció 12,4%, luego de presentar crecimientos de dos dígitos entre enero 2019 y marzo 2020. Ese resultado se asocia principalmente a la menor fabricación de instrumentos médicos, catéteres, equipos de transfusión, implantes mamarios y aceite de palma. La producción fuera de regímenes especiales decreció 7,3% por la menor manufactura de bebidas, productos de panadería, papel, llantas, así como de productos vinculados con la construcción, tales como pinturas, barnices, hierro, acero, cemento, perfiles y tubería.

- **Construcción:** la construcción mantiene la evolución negativa de los meses previos debido a la menor construcción con destino público y de edificaciones para uso residencial. Sin embargo, es notable que la tasa de contracción de esta actividad se redujo en comparación con el año anterior.
- **Comercio:** el comercio en general fue fuertemente afectado por el cierre de establecimientos comerciales, que implicó una menor demanda interna, principalmente de productos vinculados con la construcción y de productos de consumo duradero (autos, aparatos eléctricos). La caída global para esta industria fue de 17,1% en términos interanuales.

Tabla 6. Costa Rica. Índice mensual de actividad económica, tasa de variación interanual según industria, 2019-2020

	Mayo 2020	Mayo 2019	Aceleración
 Agropecuaria	-1,1	-1,1	0,0
 Manufactura	-7,4	2,8	-10,2
 Construcción	-1,4	-17,3	15,9
 Comercio	-17,1	-0,2	-16,9
 Servicios	-8,4	3,0	-11,4
 IMAE	-7,5	1,1	-8,6

Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Esos resultados se deben principalmente a las medidas de confinamiento y restricción al movimiento de la población adoptadas desde mediados de marzo del 2020 para contener la propagación de la enfermedad covid-19, provocando una drástica reducción de la producción nacional.

Así, en mayo del año en curso, la serie tendencia ciclo del IMAE cayó 7,5% en términos interanuales y 3% en los primeros cinco meses del año en relación con igual periodo del año anterior. Por su parte, la variación trimestral anualizada de la serie ajustada por estacionalidad fue de -28,9 %. Además, trece de las quince actividades

que conforman el IMAE presentaron una disminución en el nivel de producción (Banco Central de Costa Rica, 2020).

Esos datos son coincidentes con el análisis de monitoreo realizado por el Infocoop para la atención de la emergencia del covid-19, ya que, según una herramienta utilizada por el departamento de Educación y Capacitación, utilizando tres variables que son: laboral, negocios y operaciones, finanzas y liquidez y tecnología, definiendo con esto su afectación; se cuenta con la información de 109 cooperativas que brindaron sus datos de tiene la siguiente afectación según su actividad económica:

Tabla 7 Calificación de monitoreo por sector, Infocoop, 2020.

Sector Económico	Porcentaje promedio de calificaciónn por variable				Porcentaje total promedio de calificación
	Laboral	Negocio y operaciones	Finaizas y liquidez	Tecnología	
Agrícola	38%	36%	42%	56%	43%
Agroindustrial	32%	37%	30%	61%	40%
Comercio	55%	51%	51%	70%	57%
Enseñanza	27%	33%	37%	25%	30%
Financiero	24%	35%	29%	37%	31%
Pesca	75%	75%	65%	68%	71%
Servicios	53%	43%	53%	65%	53%
Transporte	62%	47%	42%	67%	54%
Turismo	49%	56%	64%	79%	62%

- **Fuente:** elaboración a partir de datos del Departamento de Educación y Capacitación, agosto 2020.

Como se observa en la traba anterior, quienes presentan una mayor calificación (esto significa un grado mayor de deterioro en las variables), son el sector pesca, el sector turismo, el sector comercio, el sector transporte y el sector servicios, en ese orden de prioridad.

Unido a ello, según datos del Departamento de Financiamiento, con corte a julio 2020, el Instituto decidió facilitar el acceso a ajustes de tasas y arreglos de pago por moratoria, como medida de apoyo y mitigación de la afectación de las cooperativas por el covid-19. De ese beneficio, un 22% de las operaciones con el Instituto recibió el beneficio de arreglos de pago por moratoria y en igual porcentaje de la cartera total, recibió el beneficio de ajuste en sus tasas.

De ese porcentaje, el sector que más recibió el beneficio dadas las afectaciones comprobadas fue ahorro y crédito con un 59% en el caso del ajuste de tasas y un 41% en el caso de arreglos de pago por moratoria, seguido por el sector servicios.

Conclusiones.

- El entorno económico mundial muestra una difícil situación para el país, debido a que sus principales socios comerciales tienen una gran afectación por la pandemia del covid-19, por ende, los ingresos nacionales por exportaciones como fuente de divisas por medio del turismo se van a ver reducidas drásticamente. Solamente se muestra un factor favorable, el cual es la baja en las materias primas, principalmente aquellas provenientes del petróleo, debido a la caída del precio de este producto.
- Dos de los mayores espacios de política pública en Costa Rica para la atención de la emergencia por covid-19, posiblemente estarían del lado de la política monetaria y la política fiscal; sin embargo, la fiscal carece de márgenes de maniobra para asumir una respuesta de política más ambiciosa y por otro lado, el rezago con el que generalmente repercuten las decisiones de política monetaria, así como la limitada efectividad de dichas políticas en entornos caracterizados por la desconfianza de consumidores y empresarios, hacen

inevitable la estructuración de un paquete de estímulo fiscal que actúe con mayor rapidez y eficacia para evitar la destrucción masiva del empleo y proteger a la población más vulnerable.

- Los indicadores sociales de pobreza y desempleo, que tienen una correlación directa, se dispararon con la crisis sanitaria, dejando en evidencia problemas estructurales a nivel país, llegando a máximos históricos y para los cuales el gobierno aún no muestra acciones concretas para solucionarlas. Hasta ahora su accionar se ha visto limitado a soluciones paliativas.
- Existe una diferenciación en la afectación de los sectores por la pandemia, sin embargo, según los datos del IMAE del BCCR, se espera una contracción general, lo que muestra un gran golpe a los ingresos y a la economía, punto que repercute tanto en el ingreso privado como en la recaudación pública.
- Es necesario establecer medidas para la reducción de la desigualdad, ya que aquellas centradas únicamente en el aumento de la producción no han sido satisfactorias ni eficientes.
- Se percibe un estado de miedo e inseguridad dentro del sector cooperativo, como fuera de él, ya que se muestra una disminución importante de personas dispuestas a formar grupos precooperativas y así iniciar con el trámite de formación de cooperativas. Ese miedo es sustentado en la caída de muchos de los sectores productivos que ven reducidos sus ingresos que se ha visto traducido en un mayor acercamiento a buscar soluciones financieras para aquellos que no las tienen, y para los que ya cuentan una, flexibilizarlas para mantener el negocio en marcha.
- Queda al descubierto un reto para que el sector cooperativo gestione con mayor fuerza sus riesgos y muestra una solvencia de liquidez que permita afrontar una crisis por algún tiempo antes de la reactivación y muestra pocas

herramientas tecnológicas de apoyo que imposibilitan la reinversión de los canales de comercialización de algunos de los sectores.

- La permanencia de las afectaciones visualizadas, financieras y operativas, muestran un esquema de recuperación de mediano al largo plazo, ya que el sector productivo agrícola industrial ve mermadas sus ventas y sus canales de comercialización disminuidos o incluso bloqueados ante una opción tecnológica débil.
- Sectores como ahorro y crédito, más fuertes en su momento, forman parte del sector financiero que ve la caída en sus colocaciones y ahorrantes, escenario que no va a mejorar a menos que el país mejore en temas de empleo e incertidumbre económica. Otro sector severamente afectado es el de construcción, así evidenciado en las cooperativas de vivienda.
- Se hace muy necesaria una evolución del modelo de negocio y una migración hacia las plataformas tecnológicas, ya que la reducción de costos, el alcance y cobertura del negocio, así como la agilización de los servicios, son una necesidad de primera línea en el país.
- Cada sector ha mostrado tener afectaciones, sin embargo, como en toda crisis hay ganadores y perdedores, tanto a nivel nacional como internacional, es necesario enfocarse en las buenas prácticas como puntos a replicar en cada modelo de negocio.

Recomendaciones.

- Es importante migrar hacia un modelo de mayor valor agregado, principalmente en sectores como la agroindustria, sector muy importante en la economía del país, pero, que se caracteriza por la venta de productos sin procesos de industrialización; además que forma parte importante del sector cooperativo nacional.

- Es necesario mejorar la productividad y la competitividad de las empresas locales para ayudarlas a alcanzar su máximo potencial, para efectos positivos aún más significativos, ello mediante el impulso a la competitividad, mejorando el desempeño en el área de la innovación y cerrando las brechas de infraestructura.
- Se debe impulsar la interacción estrecha entre universidades y empresas, especialmente las pequeñas, para que puedan acceder a conocimientos avanzados, laboratorios y habilidades, ya que; según un estudio de la OCDE, en Costa Rica, las interacciones entre las universidades públicas y el sector empresarial son débiles (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020).
- Estimular la inversión, aprovechando la coyuntura que permite acceder a los beneficios que ha otorgado el Estado, ofreciendo abundantes fondos para capital de trabajo a tasas competitivas; inversión y crecimiento como dinamizador de la economía.
- Uno de los principales contrapesos en la apertura de nuevas posibilidades de negocio, es la carga administrativa que esto conlleva, es una realidad a nivel país, es necesario que en el instituto avance hacia el uso e implantación de plataformas digitales como medio eficaz para reducir la carga regulatoria y facilitar el cumplimiento de los procedimientos administrativos necesarios a un costo mínimo. En el nivel mundial es cada vez más usual el uso de herramientas digitales para interactuar con ciudadanos y organizaciones.
- Es necesaria la implantación de indicadores de desempeño para la institución, incluyendo la sostenibilidad financiera. Esto es fundamental para mejorar el desempeño del Instituto, ya que históricamente los indicadores monitoreados por el Estado se han concentrado casi exclusivamente en el logro de objetivos

sociales, con poco control de la salud financiera, punto importante a reforzar dados los resultados generados por la pandemia.

- Mejorar la inclusión financiera, entendida esta como el acceso efectivo a los servicios financieros que se ofrecen a un costo asequible para los clientes y sostenible para los proveedores formales de servicios financieros. Esa acción es una importante herramienta para la reducción de la pobreza como para el crecimiento económico: ayuda a los hogares a enfrentar la volatilidad de sus finanzas personales, suavizar el consumo en el tiempo e invertir en su capital humano. A nivel de empresa permite financiar sus inversiones y, por lo tanto, aumentar su tamaño y mejorar la productividad
- Aumentar la penetración de seguros en el sector agrícola, como medida de mitigación de riesgos, ya que la producción agrícola está sujeta constantemente al riesgo climático o a afectaciones como la actual, y este es uno de los sectores menos incluidos financieramente.
- Es necesario apostar a la venta y producción de servicios como aliado de la recuperación económica, ya que es el sector que se proyecta un mejor pronóstico de recuperación, contrario a la producción y venta de bienes.
- Aprovechar los beneficios institucionales, entre ellos Banca para el Desarrollo, principalmente en la generación de capital de trabajo e inversión, como elemento esencial dinamizador de la economía y multiplicador del ingreso.

2.3. PRIORIDADES DEL ENTORNO COOPERATIVO

El Infocoop en conjunto con otras instituciones que forman parte del sector trabajo y según lo estipulado en el Decreto del Poder Ejecutivo No. 41187-MP-MIDEPLAN y la Directriz N°.10 “Declaratoria de interés público y nacional del fomento, creación, desarrollo y formalización de los grupos, organizaciones y empresas de la Economía Social Solidaria”, destacó como pilar transversal: Impulsar el crecimiento económico y generar más y mejores empleos, vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 2 y 8 y tiene como objetivo del área estratégica Seguridad Humana:

“Fortalecer las organizaciones de la Economía Social Solidaria mediante capacitación, asistencia técnica y financiamiento para mejorar su productividad según el modelo asociativo inclusivo con enfoque de derechos humanos”.

De tal manera que el Infocoop contribuya a los objetivos de desarrollo sostenible: fin de la pobreza, hambre cero y trabajo decente y crecimiento económico, jugando un papel importante en la disminución de brechas sobre todo en los servicios regionales y económicas, equidad social, donde el acceso al crédito es fundamental, pero haciendo énfasis en el impacto que pueda generar en zonas de menor desarrollo relativo, que permitan dinamizar la economía en los territorios.

La institución tiene un reto muy importante de integrar la prestación de servicios de asistencia técnica, capacitación y financiamiento, de forma tal que así quedó plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo “Bicentenario” 2019-2022.

Para lograr esa integración, es necesario la coordinación entre el proceso de promoción del modelo cooperativo (la creación de nuevas cooperativas) y la parte

de supervisión cooperativa, de tal manera que se logre la vitalidad cooperativa y se puedan medir el impacto institucional desde ese nuevo enfoque integral de los servicios y así forjar realmente la generación de valor público del Infocoop.

Es importante rescatar que desde los principios cooperativos que fomenta Infocoop a través del modelo cooperativo, se responden a otros objetivos de desarrollo sostenible, los cuales son:

Tabla 8. Principios cooperativos vinculados a los objetivos de desarrollo sostenible

Principios cooperativos	Objetivos Desarrollo Sostenible
P1: Membresía abierta y voluntaria	#1, #5, #8, #10
P2: Control democrático de los miembros	#1, #5, #8, #10
P3: Participación económica de los miembros	#1, #8, #10
P4: Autonomía e Independencia	#1, #8, #10
P5: Educación, formación e información	#1, #4, #8
P6: Cooperación entre cooperativas	#1, #8, #17
P7: Compromiso con la comunidad	#1, #8, #17

Fuente: Departamento Supervisión Cooperativa, 2019.

La meta asumida por el Infocoop para el 2021 en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, es de 100 organismos cooperativos que reciben capacitación, asistencia técnica y/o financiamiento para mejorar su productividad, según el modelo asociativo inclusivo con enfoque de derechos humanos (Anexo 2 MAPP 2020).

Por tanto, las prioridades del entorno cooperativo responden directamente a los compromisos estipulados en el “Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

“Bicentenario”, a la atención de oportunidades o necesidades de las y los cooperativistas costarricenses, plasmado en el Plan Estratégico del Infocoop 2019-2023, en temas como igualdad de género, reducción de las desigualdades, educación de calidad y alianzas para lograr los objetivos, con base en sus ejes estratégicos que se resumen en:

Vitalidad cooperativa: juega un rol central no jerárquico, en el tanto resignifica y da sentido a los demás ejes, que se deben comprender en un contexto empresarial asociativo, que son propios de las cooperativas tanto a nivel de negocios en marcha como de nuevos emprendimientos cooperativos.

Valor agregado en los procesos productivos: involucra la necesidad de que los productos y la forma misma de brindar los servicios, posean elementos diferenciadores que provengan de particularidades añadidas mediante procesos creativos de innovación. Es necesario crear condiciones para que el conocimiento fluya entre cooperativas, así como entre cooperativas e instituciones especializadas.

Competitividad y competencia de las empresas ESS: permite enfrentarse a condiciones que exigen cierto grado de desarrollo de la gestión; acciones relacionadas con planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la atención del negocio en marcha de la cooperativa, reflejadas en los estados financieros y su desempeño en los mercados en que participa.

Oferta de productos económicos y financieros pertinentes y oportunos: es necesario crear instrumentos económicos y financieros diferenciados que respondan no solo a un tipo o grupo de cooperativas. Adaptar la oferta y el acceso a cooperativas con necesidades desiguales.

Es muy importante que el Infocoop pueda transitar a una oferta de fomento integrada y de acceso democrático, basada en la innovación, valor agregado y alto impacto social.

Es decir, que tenga una potente relación con las necesidades del quehacer y el entorno de las cooperativas, el crédito es tan importante como la asistencia técnica, la capacitación o la investigación, entre otros; pues la interacción de estos elementos es indispensable para responder adecuadamente a los desafíos que enfrentan las cooperativas.

Otro aspecto relevante es lograr un efecto amplio de penetración en los sectores y regiones del país. Se aspira a un efecto directo en la generación de innovación y valor agregado en las cooperativas, para que puedan fortalecer sus procesos empresariales y de organización asociativa.

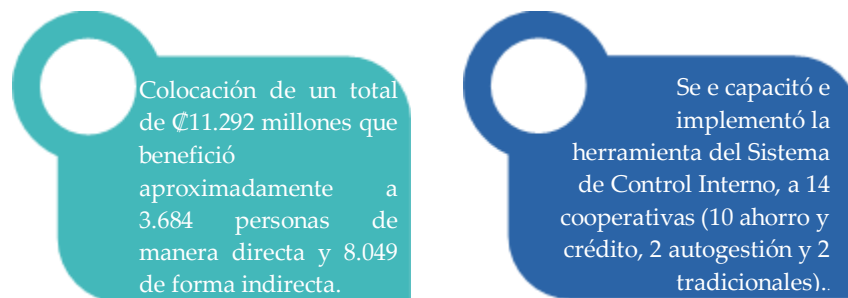
En ese sentido se habla de innovación propiamente cooperativa y de valor agregado asociado a las potencialidades que ofrece el modelo cooperativo; esto con la certeza de promover cooperativas fortalecidas empresarial y organizativamente.

2.4. RESUMEN DE LOGROS INSTITUCIONALES

La labor realizada en el Infocoop evidencia avances de mejora en su gestión institucional, a continuación, se ilustran algunos de los principales logros alcanzados en el último año:

Figura 4. Principales logros institucionales en el 2019





Fuente: Informe de gestión institucional 2019

Para el año 2021, se tienen retos importantes en materia cooperaitva, relacionados con lo siguiente:

- Mantener los servicios a distancia para la mejora integral de las cooperativas.
- Fortalecer la gestión de las cooperativas para la sostenibilidad de los puestos de trabajo y la dinámica interna por sectores y regiones del país.
- Diversificar la colocación de recursos entre cooperativas de diversa índole y área económica.
- Atender y fortalecer sectores cooperativos tradicionalmente excluidos de los servicios financieros y de gestión empresarial.
- Procurar la integración de redes institucionales y privadas para la mejora del acompañamiento brindado desde el Infocoop a las cooperativas.
- Mejorar el control interno institucional y con ello, apostar a procesos mas sostenibles de construcción de valor público y de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios institucionales.

CAPÍTULO 3: MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL.

3.1. EL MARCO DE VALOR PÚBLICO CONSTRUIDO PARA EL INFOCOOP.

El marco estratégico que rige la planificación institucional para el año 2021, se ha conceptualizado desde la generación de resultados en las cooperativas del país, en procura de una mejora en el bienestar de la población afiliada; especialmente las más vulnerables, quienes buscan en el modelo cooperativo una opción de desarrollo económico y social.

Internamente ese cambio estratégico implica, en primera instancia, la incorporación del valor público como eje fundamental de los servicios que brinda el Infocoop. Según MIDEPLAN, (2019), se concibe por tal:



Valor Publico

“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 (p.30).

Cada uno de los elementos que conforman una entidad del Estado costarricense, deben estar abocados a la generación de valor público y a la medición de resultados. Es por ello que el valor publico se desprende desde aspectos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos para establecer las líneas de acción que serán utilizadas para alcanzar ese impacto definido.

El concepto va más allá de una mejora económica, requiere una mejora sustancial de la calidad de vida de los habitantes, mediante su desarrollo personal y familiar. Es por ello que MIDEPLAN (2019) insiste que cada institución debe crear una estrategia, que incluya:

“(…) Una adecuada definición de propuestas de valor, que considere al menos las necesidades y expectativas de los ciudadanos, la eficiencia y eficacia en el uso de los limitados recursos públicos y que permita la evaluación de los resultados alcanzados para determinar el valor público generado, el aporte al desarrollo del país y la mejora en la calidad de vida de los habitantes”(p. 8), de manera que se genere un verdadero valor público que contemple el avance tecnológico y la innovación constante.

Otros conceptos que se han integrado en este plan estratégico tienen que ver con la vitalidad cooperativa, la cual se enlaza fuertemente con el de valor público, pudiendo tejerlos integralmente desde la institucionalidad y desde la ciudadanía.

Las cooperativas son productos sociales que emergen en entornos de espacio-tiempo definidos por sus capacidades y las condiciones del contexto en que se desarrollan.

Siendo así, las cooperativas son complejas manifestaciones culturales de colectivos que encuentran en el modelo asociativo cooperativo una opción para satisfacer sus necesidades sociales y económicas. Por ello, la vitalidad es esencial en el sostenimiento de ese grupo, pese a las dificultades que pueda encontrar y se identifica como esencial para los procesos de integración de nuevas generaciones y sucesión de liderazgos.

Así las cosas, la vitalidad es el componente de la colectividad que refleja en la organización cooperativa, las aspiraciones, las concepciones de vida, de empresa, de cohesión, la solidaridad, la identidad y la cultura, alrededor de la cooperativa. Valga decir, es la vitalidad la que lleva a la cooperativa y no la cooperativa la que lleva a la vitalidad. Por ello, se comprenden tres áreas de trabajo desde Infocoop en relación con vitalidad:

Vitalidad en nuevas empresas cooperativas: se concibe por tal, las capacidades que tiene un colectivo en generar identidad, comunicación, confianza, objetivos comunes, liderazgo y acción para la búsqueda de soluciones conjuntos a problemas conjuntos. Se manifiesta por la organización y la definición de actividades en la identificación y puesta en marcha de un emprendimiento asociativo que responda a sus necesidades grupales.

Vitalidad en cooperativas en marcha: se concibe por tal, las capacidades de la base asociativa de ejercer oportuna y eficazmente, el cumplimiento de sus obligaciones en materia de gestión, delegación, supervisión, control y rendición de cuentas de la cooperativa. Como se aprecia, tiene estrecha relación en que el colectivo desarrolle las competencias en ejercicio de sus deberes y el pleno disfrute de sus derechos, como lo indica la normativa y la ley cooperativa.

Vitalidad institucional desde el Infocoop: la vitalidad cooperativa desde INFOCOOP es concebida como las competencias, las habilidades y los conocimientos que genera la institución en el empleo y desempeño de sus recursos materiales y humanos, para brindar servicios de calidad a las cooperativas y a las

poblaciones meta, con alto valor público, con mejora continua y evaluación constante de resultados.

El valor público definido para Infocop en esa construcción de valor institucional, radica en mejorar el desempeño social y empresarial de las empresas cooperativas en Costa Rica.

El producto que operativiza ese valor en el marco estratégico del Infocoop, como se verá más adelante, es la **gestión empresarial asociativa**, entendida por tal, las capacidades que tiene el colectivo en planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el negocio en marcha, procurando un óptimo desempeño y competitividad en los mercados en que participa.

Como se observa en la figura 5, la construcción de valor público de Infocoop pasa por la generación de resultados en la gestión empresarial asociativa de las cooperativas y las personas de sus grupos meta.

Para ello, debe procurar cambios sustanciales en las capacidades institucionales como son la tecnología, la infraestructura, el recurso humano, los procesos y la normativa interna. Por su parte, la gestión empresarial asociativa debe apuntar a un mejor desempeño de las cooperativas en sus ámbitos de desarrollo.

En conjunto, suman un círculo virtuoso de mejora integral de procesos de valor agregado interno y externo para Infocoop, que otorgan mayor identidad a la razón de ser y al mandato legal.

Figura 5. Esquema de construcción de valor público desde el Infocoop.



Fuente: Elaboración propia, Desarrollo Estratégico, 2019.

3.2. EL MARCO ESTRATÉGICO DE LA PLANIFICACIÓN.

La esencia del plan en sus concepciones más estratégicas, se detallan a continuación:

3.2.1. VISIÓN.

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



3.2.2. MISIÓN .

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

3.2.3. OBJETIVO.

El objetivo que se pretende alcanzar en el año 2024 es el siguiente:



Transitar hacia un modelo de fomento integral y pertinente del cooperativismo en todo el país.

Con ello se busca obtener un resultado coherente e integral del Infocoop que permita:

- Brindar un servicio coherente con las necesidades del sector cooperativo.
- Consolidar una presencia cercana y accesible en todo el país.

Para ello, se han definido cuatro ejes estratégicos que tienden a mejorar el desempeño de las organizaciones cooperativas congruentes con los resultados buscados y con la construcción de valor público integral que ha sido definida.

- **Vitalidad cooperativa.**
- **Competitividad de las ESS.**
- **Generación de valor agregado.**
- **Creación de instrumentos económicos y financieros diferenciados.**

Esa combinación permite dotar a las empresas cooperativas de las capacidades requeridas para asumir retos sociales y económicos, de manera que logren profundizar sus efectos e impactos en los territorios.

3.2.4. POBLACIONES PRIORITARIAS.

Las poblaciones establecidas en el plan estratégico y que rigen por tanto la planificación de los próximos ejercicios de planificación, son las siguientes:

Figura 6. Poblaciones prioritarias definidas por Infocoop.



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2019-2023

Esas poblaciones están alineadas totalmente con los objetivos institucionales y coinciden, en gran parte, con los vacíos que históricamente el Infocoop ha generado desde servicios relevantes como son el crédito, la asistencia técnica, la promoción, la supervisión cooperativa y la educación y capacitación.

Su visualización desde la institucionalidad del Infocoop es un gran paso para empezar a generar políticas públicas acordes con sus necesidades y obtener resultados en beneficio de sus requerimientos materiales y educativos.

3.2.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES.

Ante la realidad nacional y global, es necesario construir tanto una institución de fomento como cooperativas modernas capaces de adaptarse al cambio. Como parte de los cambios propuestos, en este y otro temas, en el Plan Estratégico Institucional 2019-2023 se plasman las siguientes políticas:

Figura 7. Lineamientos de política definidos para Infocoop.



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2019-2023.

3.2.6. ÉTICA Y VALORES INSTITUCIONALES.

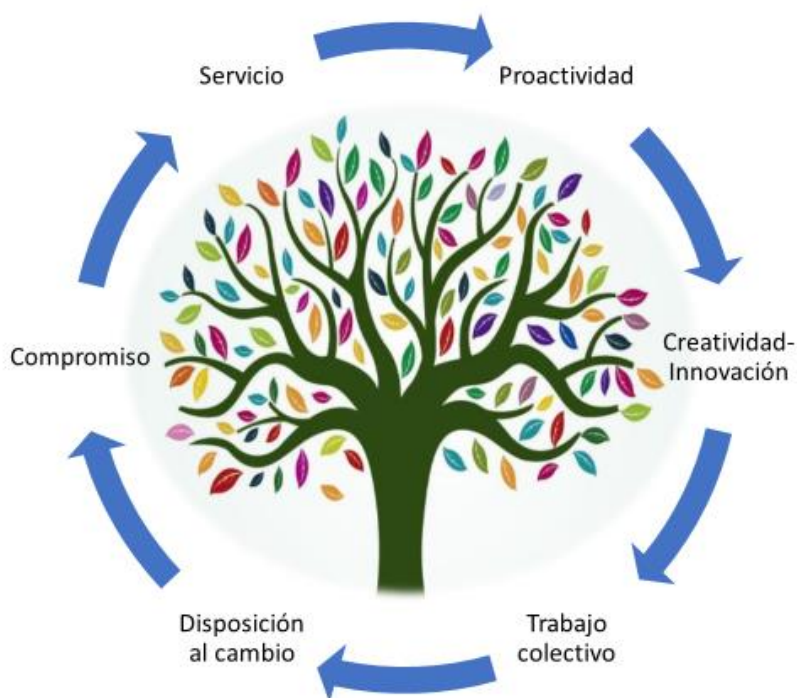
Se entiende que el mandato original de la institución, aunque sea el mismo, se va realizando en condiciones cambiantes, en procura de modernizar el concepto y los servicios prestados.

La cuestión, entonces; reside en saber responder desde una gestión no solo técnicamente sólida sino también fundada en unos valores coherentes con el fin último de la Institución, con su razón de ser, a saber: la promoción de las personas en sus dimensiones social, económica y política.

La ética, en este contexto, se debe entender como una forma virtuosa de posicionarse frente a situaciones y relaciones propias de la búsqueda institucional por cumplir sus objetivos. Finalmente, es pertinente recordar que los valores solo funcionan como elementos integrados, no solo culturalmente sino también como sustento de una visión y acción organizacional integradas.

En la figura 8 se presentan aquellos valores destacados por los funcionarios y funcionarias del Infocoop en los talleres de modernización 2018, plasmados en el PEI 2019-2023, esenciales para alcanzar la vitalidad cooperativa desde una gestión empresarial asociativa no sólo de los negocios en marcha sino de aquellos de reciente constitución, unidos con la generación de valor público, es decir, potenciar el desempeño social y empresarial de las empresas cooperativas.

Figura 8. Valores institucionales con visión dinámica definidos por Infocoop



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2019-2023.

Como se aprecia en la figura 8, el Infocoop ha apostado por valores dinámicos en la construcción de su valor público y la transición y cambio que ello implica, tanto a lo interno como a lo externo de su gestión.

Eso valores definidos buscan una mayor proactividad desde la institucionalidad, procurando generar la innovación de los procesos, la creatividad, el trabajo en equipo, el compromiso y una vocación total hacia el servicio y los resultados en la población meta.

3.2.7. MAPAS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.

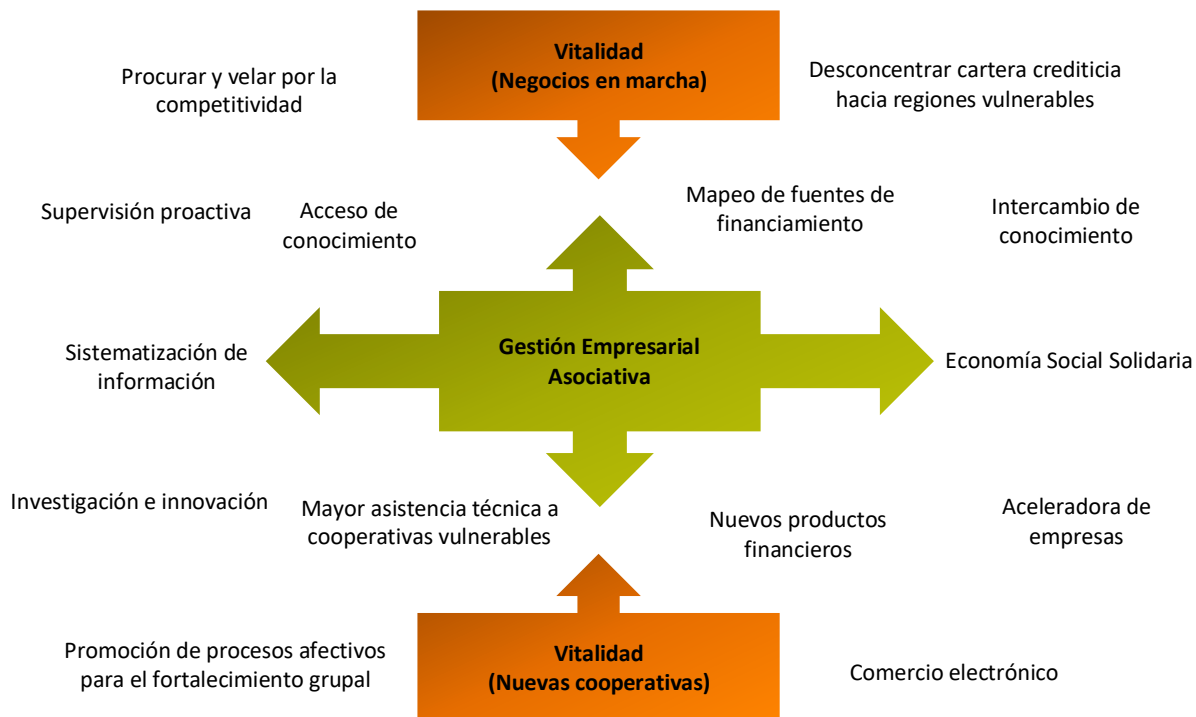
En este aparatado se muestran los elementos estratégicos para que el Infocoop genere vitalidad cooperativa en los niveles institucional y ciudadano, de cara al fortalecimiento del valor público como eslabón que une ambas partes en el cumplimiento del mandato legal.

En general, se podrá apreciar en los mapas que la gestión pública se une con la gestión empresarial asociativa para cumplir los objetivos institucionales y obtener resultados.

En el eje del programa sustantivo se unen, bajo el concepto de la gestión empresarial asociativa, la vitalidad de cooperativas en marcha y la vitalidad de nuevas cooperativas. Ese es el espectro de los servicios institucionales plasmados en sus cinco áreas sustantivas, donde se procura plasmar que los ejes estratégicos definidos anteriormente, mejoren la situación de competitividad de las cooperativas.

El esquema es como sigue:

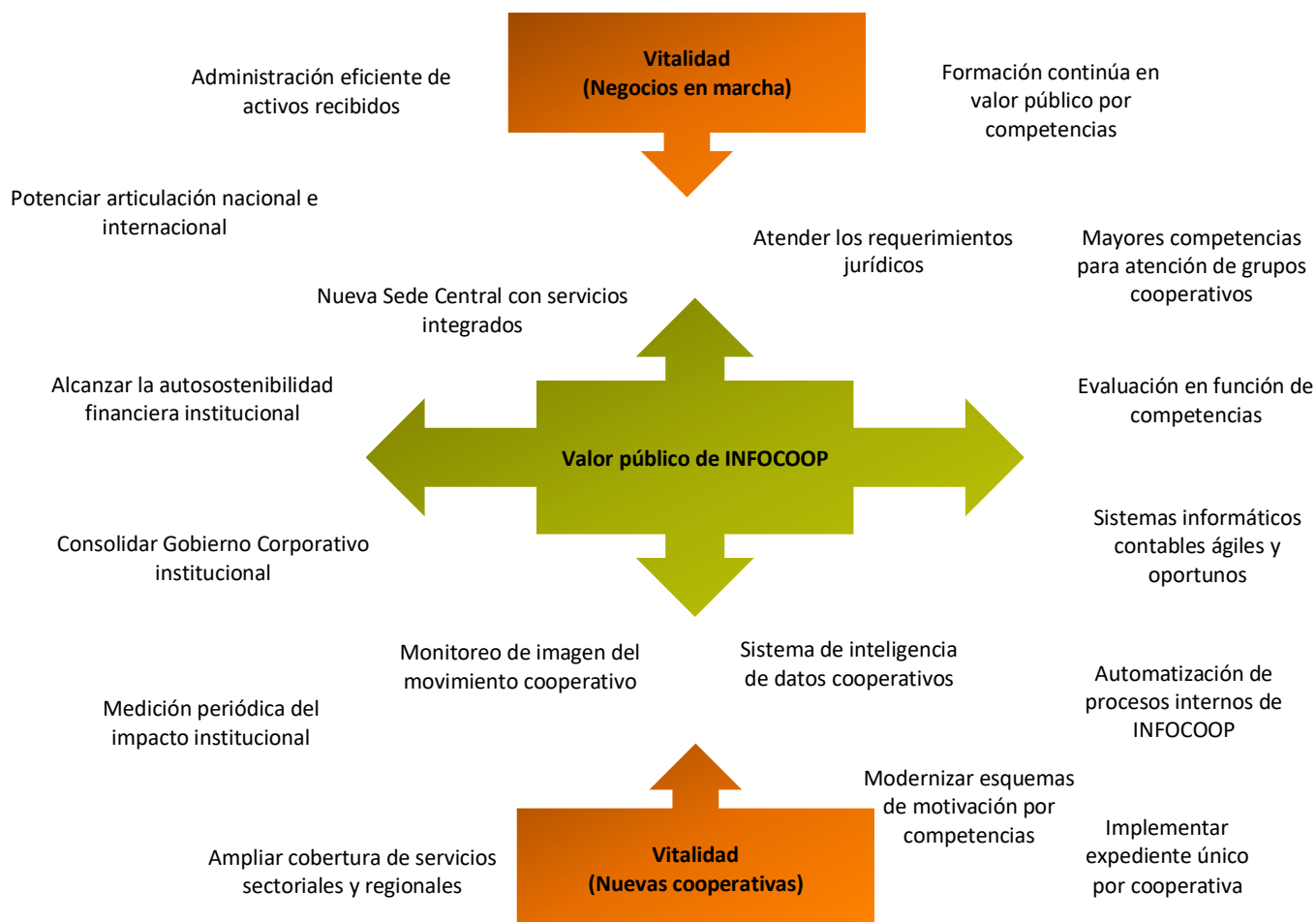
Figura 9 . Mapa estratégico de Infocoop, programa sustantivo 2019-2023



Por su parte, el programa administrativo se ha incorporado en la generación de valor público desde la institucionalidad, al considerar los procesos de soporte al programa sustantivo. Debe ser así, pues Infocoop es un solo ente que debe procurar, más que mejorar los procesos internos, volcarlos hacia su razón de ser, que son las cooperativas y los cooperativistas.

El mapa de procesos para esta área administrativa combina, igualmente, los procesos de vitalidad cooperativa, unidos por el valor público, de la siguiente manera:

Figura 10. Mapa estratégico de Infocoop, programa administrativo 2019-2023



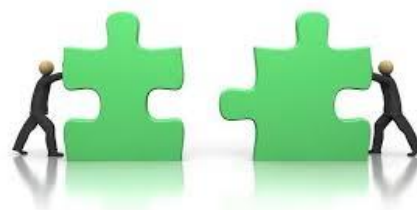
La Institución debe ir evolucionando en esos nuevos conceptos de forma tal que la reestructuración y la nueva estructura organizacional sea una necesidad hacia los cambios conceptuales que se están dando a lo interno, ya que no solamente es replantear a resultados los departamentos sustantivos, sino la parte administrativa como soporte principal.

Desde el área de planificación, la propuesta de Gobierno Corporativo permite potenciar las áreas más importantes de la Institución, los procesos de discusión y toma de decisiones, en procura de mejoras constantes en los productos, de cara a los resultados esperados en las cooperativas.

3.2.8. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.

Los factores clave de éxito son todos aquellos elementos necesarios para que la institución logre alcanzar sus objetivos propuestos.

Son criterios de los que dependen en gran medida los resultados que se logren al finalizar un período de gestión. Los siguientes son los que se han identificado como claves del éxito:



- Ofrecer mejores posibilidades de crecimiento social y económico a las poblaciones de mayor vulnerabilidad.
- Promover articulaciones interinstitucionales para la promoción e impulso de la ESS.
- Implementar una oferta de servicios integrada que incluya líneas de crédito diferenciadas.
- Mejorar la cobertura de los servicios en los sectores cooperativos y regiones del país.
- Formación de proyectos productivos innovadores, con un importante valor agregado y de impacto social.

Se considera que la articulación de estos factores permitirá potenciar los recursos con que cuenta el Infocoop y mantener un orden estratégico, para propiciar el alcance de los objetivos.

3.2.9. RESULTADOS ESPERADOS EN 2023

Con la ejecución del actual plan estratégico, el Infocoop espera alcanzar los siguientes resultados:



- Mayor cobertura en la atención financiera y técnica de las cooperativas, tanto geográficamente como por sector cooperativo.
- Desconcentración de la cartera crediticia.
- Población prioritaria iniciando proyectos productivos cooperativos
- Empresas cooperativas de reciente creación apoyadas para su potenciamiento inicial.
- Cooperativas con acceso a fuentes de financiamiento diversificadas para propiciar proyecto de alto impacto social.
- Transformaciones en el desempeño y competitividad de las empresas cooperativas por medio de valor agregado e innovación.
- Diversificación y ampliación de espacios del asociativismo como base para la promoción de la forma de organización cooperativa.
- Disminución de brechas de género en las cooperativas y en el movimiento cooperativo.
- Las cooperativas logran mejorar procesos empresariales e incrementar sus capacidades para generar impacto social.
- Conocimiento y experiencias sobre cooperativismo fluyendo hacia espacios con potencial cooperativista

3.2.10. INDICADORES DE GESTIÓN Y/O RESULTADOS

En el capítulo 4 se adjuntan las matrices que desglosan con mayor detalle los indicadores a nivel departamental tanto de área sustantiva como administrativa, así como su presupuesto respectivo, de tal manera que se refleje a nivel de reportaría (informe de gestión departamentales) los resultados que se plantearon a nivel de PEI y de esta forma presentar al público en general el porcentaje de avance respectivo.

3.2.11. PROGRAMAS INSTITUCIONALES

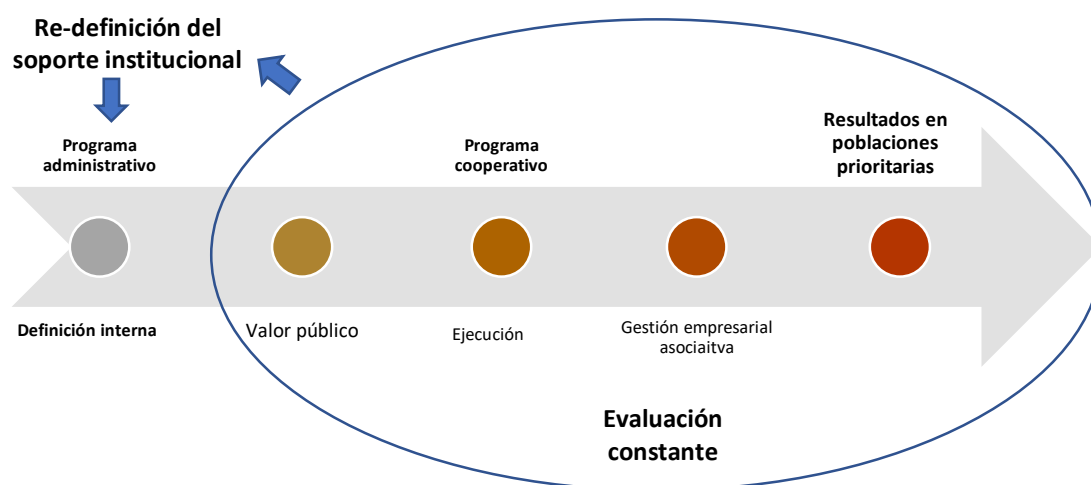
El Infocoop estructura su accionar mediante dos programas presupuestarios, a saber:

1. El programa administrativo, en el que se enmarcan las funciones de las áreas de apoyo institucional, además esa área brinda soporte integral a los programas sustantivos. Se compone por los departamentos de comunicación e imagen, desarrollo humano, tecnologías de información, administrativo financiero, asesoría jurídica y desarrollo estratégico.
2. En el programa de desarrollo cooperativo se encuentran las actividades sustantivas del Infocoop, a saber: promoción, educación y capacitación, asistencia técnica, supervisión cooperativa y financiamiento del cooperativismo.

La idea es que, con la definición de creación de valor para el Infocoop, el Insituto proyecte desde su valor público, cambios sustanciales en los recursos que dispone para evolucionar a resultados entre las poblaciones prioritarias. Consecuentemente, ese valor público debe concentrarse priortariamente en la gestión empresarial asociativa, procurando mejoras en ese nivel operativo y en la vitalidad de cooperativas en marcha o nuevos emprendimientos asociativos.

En una forma gráfica, la sinergia buscada entre los programas cooperativo y administrativo, en el marco del valor público y vitalidad concebidas, se manifiesta de la siguiente manera:

Figura 11. Esquema de articulación de los programas presupuestarios del Infocoop, y valor agregado



CAPÍTULO 4 MATRICES, CRONOGRAMA Y GUIAS DE VERIFICACIÓN

El presente capítulo contiene las metas estratégicas del INFOCOOP para el periodo 2021, las cuales permitirán contribuir al cumplimiento de la misión, la visión y las políticas institucionales para el ejercicio de planificación del próximo año.

El Plan Operativo Institucional (POI 2021), se encuentra estructurado en dos grandes áreas: la parte sustantiva y la administrativa.

El quehacer de las áreas sustantivas del Infocoop, así como sus metas propuestas para el año 2021 con apoyo de las áreas administrativas se muestran a continuación:

Departamento de Promoción

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA															
CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUE	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO		POBLACIÓN META			INDICADOR ES DE PRODUCTO FINAL	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (colones)		SUPUESTO S, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES
		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USUARIO (A)	CANTIDAD				t ANUAL	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
					HOMBRES	MUJERES				t+1	t+2	t+3			
COOPERATIVO Programa Cooperativo 520	Promoción de la economía social, Promoción y fomento cooperativo	Alfabetización de la ciudadanía en el marco de referencia filosófico de la ESS, y la empresarialidad asociativa.	Al menos 1500 personas + 75 grupos	Personas	ND	ND	Personas informadas y formadas	al menos 1000 personas	Atendidos 2019+1	Atendidos t+1 2019	al menos 1500 personas y 75 grupos	Atendidos t+3 2019	₡ 141 696 552,00	FONDOS PROPIOS	1.Sobre la columna de Cantidad: se debe aclarar como este indicador y meta se proponen por primera vez en la planificación del departamento; la línea base histórica y estadística no está disponible; y el dato en valor absoluto. Mediante el diseño e implementación de herramientas de trabajo para la complementariedad de servicios a los emprendimientos.
COOPERATIVO Programa Cooperativo 520	Organismos cooperativos formalizados Promoción y Fomento Cooperativo	Acompañamiento para la constitución de nuevos organismos cooperativos, en el marco de la LAC 4179.	25	Grupos de emprendedores	ND	ND	Organismo cooperativo formalizados	25	25	10	10	5	₡ 117 811 035,00	FONDOS PROPIOS	
COOPERATIVO Programa Cooperativo 520	Contribuir en la mejora del desempeño de las cooperativas de reciente formación, por medio de la incorporación de metodología s especializadas en el sector agro y el acceso a alternativas de financiamiento	Servicios brindados a los grupos que se constituyen en cooperativa .		Cooperativas de reciente constitución y emprendimientos	ND	ND	Facilidades integradas al acompañamiento	ND	0	0	3	ND	₡ 31 616 637,00	FONDOS PROPIOS	
COOPERATIVO Programa Cooperativo 520	Potenciar el desempeño integral de los emprendimientos asociativos, por medio del desarrollo de un esfuerzo básico en el concepto de un Hub Cooperativo, que facilita el espacio administrativo, infraestructura, servicios colaborativos, en pro del desarrollo de la actividad comercial de las cooperativas participantes	Impulso de actividad comercial.	NA	CRC	ND	ND	Impulso de negocios	ND	0	0	1	0	₡ 10 538 880,00	FONDOS PROPIOS	

Responsable de la ejecución presupuestaria: Licda. Fanny Obando Cambronerio.

Ficha técnica del Departamento de Promoción

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	MESES DEL AÑO												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021 millones de colones
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Promoción y Fomento Cooperativo	META 1 Promover el modelo de empresariedad asociativa en personas y grupos de la sociedad civil e institucional, como una alternativa viable para la organización a la productividad y empleabilidad y la generación de puestos sostenibles de trabajo	Promoción del modelo de Empresariedad asociativa = Al menos 1500 personas + 75 grupos atendidos en reuniones de información y proceso de acompañamiento para la constitución de nuevos organismos cooperativos.	Lista de asistencia, formulario de reunión de información, lista de espacio 2, lista de espacio 3	1. Reunión de información. 2. Espacio de información en qué creemos. 3. Cómo nos organizamos. 4. Definición de CCO 5.Acompañamiento en elaboración del PVU y elaboración del Estatuto Social. 6.Taller pre asamblea y apoyo en logística de asamblea constitutiva	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Departamento de Promoción	₡ 141 696 552,00
	META 2: Número de cooperativas formalizadas (25)	Nuevo Organismo Cooperativo formalizado + nuevo organismo formalizado + nuevo + n	Registro de organizaciones sociales (MTSS)	1. Modelo de abordaje de modelos precooperativos. 2. Programa EMPRENDICOOP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Departamento de Promoción	₡ 117 811 035,00
	META 3 Contribuir en la mejora del desempeño de las cooperativas de reciente formación, por medio de la incorporación de metodologías especializadas en el sector agro y el acceso a alternativas de financiamiento	Facilidades integradas en el seguimiento = Plan de referencia institucional + Diseño de propuesta de metodología agrocadena + Convenio con organización para fondeo de proyectos productivos	Departamento de Promoción, PROCOMER, INDER, MAG, ...	1-Identificar organizaciones nacionales e internacionales que manejen fondos blandos para emprendimientos. 2- Analizar posibles enlaces entre proyectos y fondos de cooperación. 3- Coordinación con las instituciones u organizaciones para el debido proceso de adquisición de fondos para los proyectos presentados. 4-Realizar planes de trabajo y servicios específicos para cada proyecto cooperativo. 5-Definir el orden para el abordaje de los servicios esenciales del INFOCOOP en función del requerimiento de la CRC. 6-Identificar las buenas practicas que toda CRC debe implementar para la debida planificación organizacional, contable - financiera y legal según el modelo cooperativo y la LAC 4179. 7-Establecer el documento base que integra los requerimientos de la CRC referida. 8-Referir a cada departamento las CRC respectivo plan." 9-Conocer metodologías exitosas de agro cadenas, cacao y condiciones de	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Departamento de Promoción	₡ 31 616 637,00
	META 4 Potenciar el desempeño integral de los emprendimientos asociativos, por medio del desarrollo de un esfuerzo básico en el concepto de un Hub Cooperativo, que facilita el espacio administrativo, infraestructura, servicios colaborativos, en pro del desarrollo de la actividad comercial de las cooperativas participantes	Impulso de los negocios = espacio co working+ vitrina comercial para CRC + sala de negociacion + sala de sesiones + MERCOOP y Redes Sociales (EMPRENDICOOP)	Cooperativas Participantes	-Evaluación del piloto de Aceleradora. -Formulación de perfil de proyecto. -Construcción de nuevos instrumentos (definición del perfil de ingreso, diagnóstico de necesidades, plan de trabajo, herramientas de evaluación y otros) -Identificación de los criterios para la invitación de las Cooperativas participantes. -Acondicionamiento de espacio físico y disposición de equipo y mobiliario. - Intalación por parte de las Cooperativas - Lanzamiento - Seguimiento a las Cooperativas Participantes	x													Gerencia y Equipo Hub

Fichas del indicador del Departamento de Promoción

Promoción del modelo de Empresariedad asociativa

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Promover el modelo de empresariedad asociativa en personas y grupos de la sociedad civil e institucional, como una alternativa viable para la organización a la productividad y empleabilidad y la generación de puestos sostenibles de trabajo
Definición conceptual		Se refiere a la cantidad total de personas y grupos que desean conocer y valorar el modelo empresarial cooperativo como la alternativa de organización, para desarrollar sus actividades productivas que fueron atendidas en el periodo de planificación.
Fórmula de cálculo		Promoción del modelo de Empresariedad asociativa = Al menos 1500 personas + 75 grupos atendidos en reuniones de información y proceso de acompañamiento para la constitución de nuevos organismos cooperativos.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Las personas que solicitan una reunión de información son las que se registran como atendidas. Y el resultado debe ser superior en al menos una persona a las atendidas en el año 2019, que fueron las que determinan la línea base.
Unidad de medida		Número de personas
Interpretación		Las personas atendidas reflejan el inicio de un proceso de alfabetización y de reconocimiento de la economía social solidaria, sus componentes y principios, así como una mejor comprensión de las condiciones mínimas legales para la constitución de una empresa cooperativa.
Desagregación	Geográfica	A nivel nacional, la institución atiende a todas las personas que solicitan una reunión de información.
	Temática	En toda la amplitud de caracterización socioeconómica, de género y étnica y otras poblaciones prioritarias, según solicitudes de servicio.
Línea base		ND
Meta		Al menos 1500 y 75 grupos
Periodicidad		Los registros se hacen semanales y en forma oficial se remiten informes semestrales, anuales y a solicitud del jerarca.
Fuente de información		Lista de asistencia en la que se registran los participantes a cada uno de los espacios definidos: reunión de información, espacio de formación 2 "En qué creemos; espacio de formación 3 "Cómo nos podemos organizar".
Clasificación		() Impacto. (X) Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo para reportería institucional.
Comentarios generales		Este indicador es el que concentra la mayor cantidad de horas de trabajo para todos los funcionarios del departamento de Promoción del INFOCOOP; además se plantea este indicador y meta por primera vez en la planificación del departamento de Promoción, por lo que el valor absoluto de la meta se obtiene hasta el cierre del año 2019.

Organismos cooperativos formalizados

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Organismos cooperativos formalizados.
Definición conceptual		Todo nuevo organismo cooperativo según los establecidos en la Ley de Asociaciones Cooperativas 4179, a saber, cooperativas de base y organismos de segundo grado: uniones, federaciones y organismos auxiliares (consorcios cooperativos) y que han sido formalizado en el periodo de planificación.
Fórmula de cálculo		Nuevo organismo cooperativo formalizado + nuevo organismo formalizado + nuevo ... + n
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Los diferentes tipos de organismos cooperativos: cooperativas, uniones, federaciones y organismos auxiliares. El registro de organizaciones sociales del MTSS.
Unidad de medida		Organismo cooperativo
Interpretación		El resultado de producto según mandato de la LAC 4179, sobre la promoción del modelo cooperativo como una forma de organización productiva; con cumplimiento de todos los requisitos de esa ley, y otros necesarios para la formalización e inicio de operaciones como ente empresarial.
Desagregación	Geográfica	A nivel nacional, la institución atiende a todos los grupos de personas que solicitan los servicios.
	Temática	En toda la amplitud de actividades productivas legales en el país, y según la LAC las clases de cooperativas que se definen; sumando los organismos de segundo grado que no responden a una clasificación productiva.
Línea base		25 nuevos organismos cooperativos
Meta		25
Periodicidad		Los registros se hacen semanales y en forma oficial se remiten informes semestrales, anuales y a solicitud del jerarca.
Fuente de información		Sistema del MTSS, sobre registro de organizaciones sociales y resoluciones emitidas.
Clasificación		() Impacto. (X) Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo.
Comentarios generales		Este indicador se ve fuertemente afectado por la efectividad del registro de organizaciones sociales del MTSS, ya que se mantiene una brecha de registro de hasta ocho nuevos organismos "constituidos" con respecto a los que obtienen la resolución por parte del MTSS. Con lo cual, el trabajo del departamento queda cumplido, sin embargo, no se ve reflejado por la ausencia del dato legal.

Mejor desempeño de las CRC por incorporación de nuevos instrumentos

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Contribuir en la mejora del desempeño de las cooperativas de reciente formación, por medio de la incorporación de metodologías especializadas en el sector agro y el acceso a alternativas de financiamiento.
Definición conceptual		Más de herramientas de apoyo para la mejor gestión y productividad de las CRC y emprendimientos que se complementan con la integración de servicios institucionales y fuentes alternas de financiamiento.
Fórmula de cálculo		"Facilidades integradas en el seguimiento = Plan de referencia institucional + Diseño de propuesta de metodología agrocadena + Convenio con organización para fondeo de proyectos productivos"
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Metodologías Organismos nacionales e internacionales Organismos cooperativos Servicios de la institución
Unidad de medida		Nuevos instrumentos
Interpretación		Mejores cooperativas apoyadas en nuevos instrumentos de acompañamiento.
Desagregación	Geográfica	A nivel nacional, la institución atiende a todos los grupos de personas que solicitan los servicios.
	Temática	En toda la amplitud de actividades productivas legales en el país, y según la LAC las clases de cooperativas que se definen.
Línea base		ND
Meta		Al menos tres nuevos instrumentos para la mejora del desempeño
Periodicidad		Los registros se hacen bimensuales
Fuente de información		Departamento de Promoción y otras organizaciones con publicaciones, metodologías y datos que arroje la validación de los instrumentos..
Clasificación		() Impacto. (X) Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo.
Comentarios generales		Este indicador contiene la mejora en la eficiencia departamental para apoyar la mejor gestión de los nuevos organismos

Potenciación del desempeño comercial de los emprendimientos mediante Hub

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Potenciar el desempeño integral de los emprendimientos asociativos, por medio del desarrollo de un esfuerzo básico en el concepto de un Hub Cooperativo, que facilita el espacio administrativo, infraestructura, servicios colaborativos, en pro del desarrollo de la actividad comercial de las cooperativas participantes
Definición conceptual		En este caso se considera el aumento en los negocios de las CRC y emprendimientos apoyados por un lugar de trabajo colaborativo, innovador y disruptivo que agregue valor público a las cooperativas en atención. En este espacio se ofrecerán cursos, capacitaciones y talleres, y servirá como espacio de co working para emprendimientos, y como un espacio/anaquel/ vitrina para la comercialización física de los productos y servicios de las CRC.
Fórmula de cálculo		"Impulso de los negocios = espacio co working + vitrina comercial para CRC + sala de negociación + sala de sesiones + MERCOOP y Redes Sociales (EMPREDICOOP)"
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Espacio físico colaborativo Cooperativas de Reciente Constitución (CRC) Plataforma comercialización virtual y redes sociales Emprendicoop + FeriaCoop
Unidad de medida		1
Interpretación		El aumento en cantidad y calidad de los negocios de los emprendimientos que se ven beneficiados por las facilidades que se prestarían en un Hub Cooperativo.
Desagregación	Geográfica	En este caso circunscrito al Área Metropolitana y con disposición a atender a las cooperativas que cumplan con el perfil de entrada para el uso de las instalaciones.
	Temática	Comercialización y gestión administrativa de los Emprendimientos.
Línea base		ND
Meta		1 espacio
Periodicidad		Registro, cortes y generación de informes bimensuales.
Fuente de información		Los registros se hacen con un diagnóstico, presentación de plan de trabajo y determinación de metas comerciales
Clasificación		() Impacto. (X) Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo para reportería institucional.
Comentarios generales		Este nuevo indicador permite consolidar el piloto de la Aceleradora de Empresas Cooperativas e integrar los servicios de apoyo en la plataforma de MERCOOPCR con el apoyo de un espacio físico para la comercialización de los productos y servicios.

Departamento de Educación y Capacitación

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																
CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO		POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO FINAL	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (colone\$)		SUPUESTOS, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES	
		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USUARIO (A)	CANTIDAD				t	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		
					HOMBRES	MUJERES				ANUAL	t+1	t+2				t+3
Programa Cooperativo 520	Promoción y fomento Cooperativo	Promover el desarrollo económico, equidad, inclusión, justicia social y la protección del medio ambiente de las cooperativas a través de un programa de capacitación en cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC .	NA	Cooperativistas	NA	NA	Indicador de efecto: cantidad de cooperativas que mejoraron su condición en términos : económicos, de equidad, inclusión, justicia social y ambiente/cantidad de cooperativas intervenidas con procesos de capacitación*	0%	100	14	28	57	197 010 313	Fondos propios	**Este indicador se propone con la intención de tener en años posteriores una medición de una línea base sólida con la aplicación de instrumentos que respondan a la meta propuesta.	
							Producto: cantidad de actividades ejecutadas/cantidad de actividades programadas**	6							*Tomando en cuenta que no existe un diagnóstico previo que permita establecer una línea base formal se toma como línea base el promedio de la cantidad de actividades realizadas los últimos 3 años.	
Programa Cooperativo 520	Promoción y fomento Cooperativo	Fomentar espacios de gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo con el desarrollo de al menos 6 productos centrado en la problemática y las necesidades de la acción cooperativa.	NA	Cooperativistas	NA	NA	Indicador de efecto: cantidad de cooperativas que mejoraron su condición en el índice de gestión del conocimiento/cantidad de cooperativas intervenidas con procesos de capacitación	0%	100	17	24	59	97 915 519	Fondos propios	*Este indicador se propone con la intención de tener en años posteriores una medición de una línea base sólida con la aplicación de instrumentos que respondan a la meta propuesta.	
							Producto: cantidad de actividades ejecutadas/cantidad de actividades programadas	6							**Tomando en cuenta que no existe un diagnóstico previo que permita establecer una línea base formal se toma como línea base el promedio de la cantidad de actividades realizadas los últimos 3 años.	
Programa Cooperativo 520	Promoción y fomento Cooperativo	Impulsar 6 actividades de la agenda nacional de educación cooperativa que integre actores externos e internos para el fomento cooperativo	NA	Cooperativistas	ND	ND	Producto: cantidad de actividades ejecutadas/ cantidad de actividades programadas	0%	100	12	17	72	83 913 007	Fondos propios		

Responsable de la ejecución presupuestaria: MSc. Juan Carlos Céspedes Oreamuno.

Ficha técnica del Departamento de Educación y Capacitación

INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES													RESPONSABLES	PRESUPUESTO (COLONES)
			ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Promover el desarrollo económico, equidad, inclusión, justicia social y la protección del medio ambiente de las cooperativas a través de un programa de capacitación en cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC .	Producto: (cantidad de actividades ejecutadas/ cantidad de actividades programadas *100) (n/7)X100 Indicador de efecto: (Cantidad de cooperativas que mejoraron su condición en términos: económicos, de equidad, inclusión, justicia social y ambiente / Cantidad de cooperativas intervenidas con procesos de capacitación desde el departamento de Educación y Capacitación.) X 100	Listas de participación, Reportes de los centros educativos, Listas de participación, bitácoras y minutas, Contenidos subidos en la página de educación cooperativa, cronogramas de trabajo.	Impartir 8 cursos bajo la modalidad virtual asincrónicos y 8 cursos virtuales/presenciales sincrónicos con temas referentes a cooperativismo, finanzas, emprendedurismo, innovación, introducción al negocio cooperativo y demás temas de interés educativo.													Equipo del Departamento de Educación y Capacitación	197 010 313
			15 talleres de seguimiento en Motivación y Liderazgo, priorizando las regiones Huetar Atlántica y Pacífico Central.														
			2 Talleres presenciales/virtuales de sensibilización en nuevas feminidades y masculinidades las zonas de San Carlos y Puntarenas.														
			Capacitar en la metodología six sigma a dos grupos de cooperativas del sector agroindustrial priorizando las regiones de Occidente y Chorotega.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
			10 Charla especializadas presenciales o virtuales ejecutivos con temas referentes a cooperativismo, emprendedurismo, innovación y demás temas de interés educativo.														
			Creación de un programa piloto de liderazgo para mujeres jóvenes del movimiento cooperativo tomando en cuenta poblaciones vulnerables (indígenas, afrodescendientes, otros) (presencial/virtual)														
			10 cápsulas informativas sobre términos empresariales, cooperativismo, medio ambiente, emprendedurismo, innovación, cooperativismo indígena, neuromarketing y demás temas de interés educativo.														
Cantidad actividades ejecutadas con espacios de gestión del conocimiento y pensamiento colaborativo con el desarrollo de al menos 6 productos centrado en la problemática y las necesidades de la acción cooperativa.	Producto: (cantidad de actividades ejecutadas/ cantidad de actividades programadas *100) (n/8)X100 Indicador de efecto: (Cantidad de cooperativas que mejoraron su condición en el índice de gestión del conocimiento / Cantidad de cooperativas intervenidas con procesos de capacitación) X 100	Listas de participación, Reportes de los centros educativos, Listas de participación, bitácoras y minutas, Contenidos subidos en la página de educación cooperativa, cronogramas de trabajo.	Progreso de al menos el 50% del proyecto de investigación "Determinantes para el fracaso de proyectos cooperativos en Costa Rica".													Equipo del Departamento de Educación y Capacitación	97 915 519
			Primer borrador en digital de 2 fascículos sobre equidad en la cooperativa y otro sobre economía indígena y cooperativismo.														
			Primera fase de Investigación en acceso al mercado del café en mujeres cooperativistas.														
			Desarrollo de la Semana de Innovación Cooperativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
			Construcción de al menos tres mapas de actores y sus respectivas ofertas asociadas a la gestión del conocimiento en tres regiones del país.														
			Realización del evento Coopex 2021 virtual/presencial: Ideas Emprendedoras														
			1er avance de la sistematización del proyecto casas de la Alegría														
Cantidad de actividades ejecutadas de la agenda nacional de educación cooperativa que integre actores externos e internos para el fomento cooperativo	Producto: (cantidad de actividades ejecutadas/ cantidad de actividades programadas *100) (n/6)X100	Listas de participación, Reportes de los centros educativos, Listas de participación, bitácoras y minutas, Contenidos subidos en la página de educación cooperativa, cronogramas de trabajo.	4 prácticas profesionales supervisadas, TFG, práctica Dual o investigaciones específicas en diferentes cooperativas, con el fin de generar un proyecto de mejora en la gestión empresarial de la cooperativa.													Equipo del Departamento de Educación y Capacitación	83 913 007
			Realización de un Seminario Cooperativo sobre temas relevantes para el sector cooperativo														
			8 Foros virtuales de Educación Cooperativa en diferentes Direcciones Regionales de Educación del país.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
			4 Encuentros de CODECOODES														
			2 campamentos de niños y jóvenes														
			Atención de Solicitudes Ordinarias Escuelas y Colegios en apego a la Ley N°6437														

Fichas del indicador del Departamento de Educación y Capacitación

Elemento		Descripción
Nombre del indicador META I		Porcentaje de cooperativas que mejoraron su condición en términos: económicos, de equidad, inclusión, justicia social y ambiente, en cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC.
Definición conceptual		Desarrollar un programa de capacitación que promueva en las cooperativas el desarrollo económico, equidad, inclusión, justicia social y la protección del medio ambiente en cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC.
Fórmula de cálculo		(Cantidad de cooperativas que mejoraron su condición en términos: económicos, de equidad, inclusión, justicia social y ambiente / Cantidad de cooperativas intervenidas con procesos de capacitación desde el departamento de Educación y Capacitación.) X 100
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		• Impartir 8 cursos bajo la modalidad virtual asincrónicos y 8 cursos virtuales/presenciales sincrónicos con temas referentes a cooperativismo, finanzas, emprendedurismo, innovación, introducción al negocio cooperativo y demás temas de interés educativo. • 15 talleres de seguimiento en Motivación y Liderazgo, priorizando las regiones Huetar Atlántica y Pacífico Central. • 2 Talleres presenciales/virtuales de sensibilización en nuevas feminidades y masculinidades las zonas de San Carlos y Puntarenas. • Capacitar en la metodología six sigma a dos grupos de cooperativas del sector agroindustrial priorizando las regiones de Occidente y Chorotegea. • 10 Charla especializadas presenciales o virtuales ejecutivos con temas referentes a cooperativismo, emprendedurismo, innovación y demás temas de interés educativo. • Creación de un programa piloto de liderazgo para mujeres jóvenes del movimiento cooperativo tomando en cuenta poblaciones vulnerables (indígenas, afrodescendientes, otros) (presencial/virtual) • 10 cápsulas informativas sobre términos empresariales, cooperativismo, medio ambiente, emprendedurismo, innovación, cooperativismo indígena, neuromarketing y demás temas de interés educativo.
Unidad de medida		Porcentaje
Interpretación		Por cada cooperativa intervenida con procesos de capacitación, se logra promover procesos de desarrollo en áreas económicas, de equidad, inclusión, justicia social o la protección del medio ambiente en XX% de cooperativas.
Desagregación	Geográfica	Nacional
	Temática	Por actividad productiva.
Línea base		0%
Meta		25%
Periodicidad		Semestral
Fuente de información		Listas de participación, bitácoras, minutas, encuestas, formularios, evaluaciones posteriores sobre las cooperativas intervenidas.
Clasificación		(X) Impacto. () Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo del Departamento de Educación y Capacitación.
Comentarios generales		Se parte de una línea base 0, ya que el departamento está en proceso de migrar a una formulación de indicadores por resultados, asimismo el indicador propuesto se formula en función de generar una línea base para los procesos de planificación futuros.

Elemento		Descripción
Nombre del indicador META II		Porcentaje de cooperativas que mejoraran su condición en el índice de gestión del conocimiento.
Definición conceptual		Fomentar espacios de gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo con el desarrollo de al menos 6 productos centrado en la problemática y las necesidades de la acción cooperativa.
Fórmula de cálculo		(Cantidad de cooperativas que mejoraron su condición en el índice de gestión del conocimiento / Cantidad de cooperativas intervenidas con procesos de capacitación) X 100
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		- Progreso de al menos el 50% del proyecto de investigación “Determinantes para el fracaso de proyectos cooperativos en Costa Rica”. - Primer borrador en digital de 2 fascículos sobre equidad en la cooperativa y otro sobre economía indígena y cooperativismo. - Primera fase de Investigación en acceso al mercado del café en mujeres cooperativistas. - Desarrollo de la Semana de Innovación Cooperativa - Construcción de al menos tres mapas de actores y sus respectivas ofertas asociadas a la gestión del conocimiento en tres regiones del país. - Realización del evento Coopex 2021 virtual/presencial: Ideas Emprendedoras 1er avance de la sistematización del proyecto casas de la Alegría - Actividad proyecto casas de la Alegría Año 2
Unidad de medida		Porcentaje
Interpretación		Por cada producto realizado bajo el enfoque de fomento en gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo, se logra una mejora en el índice de gestión del conocimiento en XX% de cooperativas intervenidas por el departamento de Educación y Capacitación.
Desagregación	Geográfica	Nacional
	Temática	Por actividad productiva
Línea base		0%
Meta		25%
Periodicidad		Trimestral
Fuente de información		Listas de participación, informes de capacitación, registro administrativo del Departamento de Educación y Capacitación.
Clasificación		(X) Impacto. () Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo del Departamento de Educación y Capacitación.
Comentarios generales		Se parte de una línea base 0, ya que el departamento está en proceso de migrar a una formulación de indicadores por resultados, asimismo el indicador propuesto se formula en función de generar una línea base para los procesos de planificación futuros.

Elemento		Descripción
Nombre del indicador META I,II y III		Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas por el departamento de educación cooperativa para cada una de sus metas.
Definición conceptual		Medir el % de cumplimiento de las actividades planificadas para el 2021 para cada una de las metas propuestas
Fórmula de cálculo		(Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades programadas) X 100
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Actividades programadas para cada una de las metas("n") propuestas en el POI 2021
Unidad de medida		Porcentaje
Interpretación		Por cada actividad ejecutada para el cumplimiento de la meta "n", se logra cumplir en un XX% con las actividades planificadas para la meta "n"
Desagregación	Geográfica	POI 2021 Educación y Planificación.
	Temática	Según meta (meta I, meta II, o meta III)
Línea base		6 actividades
Meta		100% de las actividades
Periodicidad		Trimestral
Fuente de información		Listas de participación, informes de capacitación, registro administrativo del Departamento de Educación y Capacitación.
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (x) Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo del Departamento de Educación y Capacitación.
Comentarios generales		Tomando en cuenta que no existe un diagnóstico previo que permita establecer una línea base formal se toma como línea base el promedio de la cantidad de actividades realizadas los últimos 3 años.

Departamento de Asistencia Técnica

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA															
CÓDIGO Y NOMBRE	PRODUCTO FINAL (BIENES)	UNIDAD DE MEDIDA DE DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	POBLACION META USUARIO (A)	CANTIDAD		INDICADORES DE PRODUCTO FINAL	LINEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACION ANUAL		SUPUESTOS NOTAS
					HOMBRES	MUJERES							MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
				t	DESEMPEÑO										
							2017	2019	ANUAL	t+1	t+2	t+3			
Programa (520) Asistencia Técnica (410)	Promoción y Fomento cooperativo	Procesos de acompañamiento técnico a las cooperativas, que produzcan resultados e impactos positivos, tanto en la gestión empresarial y organizacional	55 cooperativas	Cooperativas receptoras de asistencia técnica y acompañamiento	N.A.	N.A.	55 Cooperativas recibiendo servicios de asistencia técnica de forma articulada con otras instituciones y considerando las poblaciones prioritarias.	50	55	20	20	15	€375,619,286	Recursos Propios	
			10 Cooperativas	cooperativas con procesos de innovacion y valor agregado	N.A.	N.A.	Cooperativas desarrollando procesos de innovación y valor agregado en sus diferentes procesos comerciales, productivos y organizacionales	4	10	3	4	3	€70.819,688	Recursos Propios	
			5 Encadenamiento	Encadenamientos comerciales con participación de cooperativas	N.A.	N.A.	5 encadenamientos cooperativos	4	5	1	3	1	€25.409,745	Recursos Propios	

Responsable de la ejecución presupuestaria: MBA. Lidieth Rojas Carballo.

Ficha técnica del Departamento de Asistencia Técnica

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	MESES DEL AÑO												RESPONSA BLES	PRESUPUE STO 2021 millones de colones		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Promoción y Fomento Cooperativo	55 cooperativas recibiendo servicios de asistencia técnica de forma articulada con otras instituciones y considerando las poblaciones prioritarias.	Número de cooperativas con servicios de asistencia técnica implementados	Lista de cooperativas que reciben servicios de asistencia técnica	Identificar y atender cooperativas de población prioritaria	x	x												Equipo de Asistencia Técnica	€375,619,286	
				Firmar convenios con Municipalidades, Universidades e instituciones del sector público.				x	x	x	x	x	x	x	x	x				
				Participar en comisiones interinstitucionales y otros espacios de articulación público y privado.				x	x	x	x	x	x	x	x	x				
				Identificar y acompañar a cooperativas que requieren financiamiento, haciendo uso de herramientas metodológicas existentes.				x	x	x	x	x	x	x	x	x				
				Definir las áreas de atención según las necesidades de las organizaciones por medio de las líneas base.				x	x	x	x	x	x	x	x	x				
				Implementar acciones de mejora en las cooperativas, por medio de herramientas y metodologías participativas				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	10 Cooperativas desarrollando procesos de innovación y valor agregado en sus diferentes procesos comerciales, productivos y organizacionales	Número de cooperativas con procesos de innovación y valor agregado	Lista de cooperativas con procesos de innovación y valor agregado	Identificar potenciales procesos de innovación y valor agregado en las cooperativas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Equipo de Asistencia Técnica	€70.819,688	
				Orientar los procesos de innovación y valor agregado identificados.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				Brindar acompañamiento a la organización para lograr la estabilidad en la ejecución del nuevo proceso.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				Identificación y generación de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión empresarial y organizacional de las cooperativas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				Identificar las mejoras en Transformación digital, ecommerce, big data, toma de decisiones.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
				5 Encadenamientos comerciales	Número de encadenamientos comerciales	Lista de cooperativas con encadenamientos comerciales	Definición, negociación e implementación Encadenamientos Comerciales que mejoren los procesos de comercialización en las cooperativas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x

Fichas del indicador del Departamento de Asistencia Técnica

55 cooperativas recibiendo servicios de asistencia técnica de forma articulación otras instituciones y considerando las poblaciones prioritarias.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	55 cooperativas recibiendo servicios de asistencia técnica de forma articulación otras instituciones y considerando las poblaciones prioritarias.
Definición conceptual	La Asistencia Técnica, promueve la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa, para lo cual se realiza un análisis integral de la cooperativa y así determinar el tipo de atención a realizar, a saber: ▪ Fortalecimiento en aspectos organizativos, de mercadeo y comercialización, financieros ▪ Acompañamiento y/o asesoría en procesos de solicitud de crédito. ▪ Asesoría y acompañamiento en la implementación de agrocadenas de valor. ▪ Elaboración de proyectos. ▪ Facilitación de planes estratégicos. ▪ Apoyo en gestiones con otras instituciones. ▪ Implementación de prácticas de agricultura de precisión. ▪ Realización de estudios técnicos específicos. ▪ Otros a definir conjuntamente con el organismo cooperativo.
Fórmula de cálculo	Número de cooperativas con servicios de asistencia técnica implementados
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	N.º de cooperativas atendidas a nivel nacional. Se considera que la solicitud es atendida en el momento que es asignada a un ejecutivo o ejecutiva y este inicia proceso de elaboración de línea base y se entrega con propuesta de plan de trabajo. Cooperativas con procesos de apoyo para trámite de asistencia financiera. cooperativas atendidas en coordinación entre INFOCOOP y otras instituciones públicas (INDER, MAG, IMAS, PIMA, CNP, Universidades, INA, Gobiernos Locales, entre otras) y privadas (Cadenas comerciales, Maquiladores, Industrializadores, Cámaras, Centros Agrícolas Cantonales, Federaciones, Uniones, Asociaciones, Comité Nacional de Mujeres Cooperativistas, CPCA, otras). cooperativas de atención prioritaria con servicios de asistencia técnica implementados: Son aquellas cooperativas que reciben asistencia técnica y que se ubican en las poblaciones prioritarias como son mujeres, indígenas, migrantes, afrodescendientes,

Elemento		Descripción
		agricultores, jóvenes, LGTBIQ y personas discapacitadas.
Unidad de medida		Número de cooperativas
Interpretación		Cooperativas a nivel nacional, con Línea Base y Plan de Atención aprobado tanto por la gerencia del departamento como por el Consejo de Administración y gerencia de la cooperativa. Cooperativas con procesos de acompañamiento para la gestión de financiamiento. Cooperativas que son atendidas de manera articulada con el apoyo de otras instituciones del estado y empresas privadas, de manera que el fortalecimiento o consolidación de los proyectos sea más rápido que si lo atendiera únicamente INFOCOOP. Cooperativas identificadas dentro de las poblaciones prioritarias como son mujeres, indígenas, migrantes, afrodescendientes, agricultores, jóvenes, LGTBIQ y personas discapacitadas
Desagregación	Geográfica	A nivel nacional
	Temática	De acuerdo con la actividad económica de la cooperativa y a los aspectos socioeconómicos que requieran fortalecimiento, a tal efecto, existe una matriz que mantiene información sobre: modelo cooperativo según ley 4179, actividad económica según CIU, base asociativa según género, discapacidad Cualquier clase de cooperativa que requieren asistencia financiera para fortalecimiento de su actividad económica y que cumplan con la normativa crediticia. De acuerdo a la actividad económica de la cooperativa y a los aspectos socioeconómicos que requieran fortalecimiento empresarial. Cooperativas cuya conformación de asociados esté relacionada e identificadas dentro de las poblaciones prioritarias como son mujeres, indígenas, migrantes, afrodescendientes, agricultores, jóvenes, LGTBIQ y personas discapacitadas.
Línea base		50 cooperativas
Meta		55 cooperativas
Periodicidad		Anual
Fuente de información		Matriz de seguimiento y control del departamento de Asistencia Técnica.
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.

Elemento	Descripción
Tipo de operación estadística	Registro administrative
Comentarios generales	Cada solicitud de asistencia técnica debe ser valorada inicialmente por la gerencia del departamento, quien, de acuerdo con la normativa vigente, procede ya sea a solicitar información adicional a la Asociación cooperativa, o en su defecto, procede a asignarla a un Ejecutivo o Ejecutiva para que inicie el proceso de atención, descrito en la definición conceptual y componentes involucrados en la fórmula. La interacción del estado con todas sus capacidades institucionales favorece una acción en pro de fortalecer y consolidar proyectos cooperativos. Se refiere a procesos de gestión y acompañamiento para que las organizaciones cooperativas puedan acceder a diferentes opciones de financiamiento según sus necesidades. Esto involucra un seguimiento constante de las diferentes áreas de la empresa que tiene relación con el proceso de crédito

10 Cooperativas desarrollando procesos de innovación y valor agregado en sus diferentes procesos comerciales, productivos y organizacionales

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		10 Cooperativas desarrollando procesos de innovación y valor agregado en sus diferentes procesos comerciales, productivos y organizacionales
Definición conceptual		El cambio tecnológico hace referencia a la incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso, nuevas reglamentaciones y nuevos productos derivados de la tecnología. Es un proceso temporal y acumulativo, que incrementa la habilidad de los grupos para resolver sus problemas sociales, económicos y cotidianos. Innovación: Es la aplicación de nuevas ideas, conocimientos científicos o prácticas tecnológicas dirigidas al desarrollo, la producción y la comercialización de productos o servicios nuevos o mejorados, la reorganización o mejora de procesos productivos o la mejora sustancial de un servicio. Valor agregado: es la utilidad adicional que tiene un bien o servicio como consecuencia de haber sufrido un proceso de transformación.
Fórmula de cálculo		Número de cooperativas con procesos de innovación y valor agregado en sus diferentes procesos comerciales, productivos y organizacionales.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Todos aquellos procesos de creación y desarrollo de tecnológico, medios de pago, comercio electrónico, revistas virtuales, convergencia informática, inteligencia artificial, fortalecimiento digital de redes sociales, y todo tipo de plataformas tecnológicas que mejore los procesos de comunicación.
Unidad de medida		Numero de creaciones tecnológicas.
Interpretación		Desde las organizaciones cooperativas el desarrollo y la implementación de plataformas tecnológicas acordes con la globalización y con los cambios mundiales es de un marco exigente migrar hacia una modalidad de convergencia informática. Cooperativas con procesos más eficientes o con productos o servicios en nuevos mercados o en condiciones más favorables de intercambio comercial.
Desagregación	Geográfica	Nacional
	Temática	Transformación digital Procesos innovados, productos o servicios con mayor valor agregado
Línea base		4 cooperativas
Meta		10 Cooperativas desarrollando procesos de innovación y valor agregado en sus diferentes procesos comerciales, productivos y organizacionales
Periodicidad		Anual

Elemento	Descripción
Fuente de información	Matriz de seguimiento y control del departamento de Asistencia Técnica.
Clasificación	() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística	Registro de procesos de innovación y valor agregado
Comentarios generales	Según los cambios de paradigma actuales, la temática de plataformas virtuales se hace exigible para mantener a las cooperativas vigentes en las dinámicas actuales de mercado. Los procesos de innovación pueden llevarse a cabo en cualquier área de la cooperativa, también directamente en la transformación del producto. La cooperativa como beneficiaria de la innovación debe mantener un compromiso de dedicación a su desarrollo, implementación y seguimiento.

5 encadenamientos comerciales

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		5 Encadenamientos comerciales
Definición conceptual		Son todos aquellos procesos que se pueden desarrollar con todo tipo de entidades y organizaciones interesadas en ser parte de la comercialización de materia prima, producto terminado o servicios, que generen un ganar-ganar para las contrapartes.
Fórmula de cálculo		Cantidad de encadenamientos operando
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Cantidad de encadenamientos con vínculos comerciales operando entre cooperativas, entre cooperativas y otras empresas privadas y entre cooperativas e instituciones del estado, y entre el sector de la economía social solidaria entre otras.
Unidad de medida		Número de encadenamientos
Interpretación		Empresas cooperativas con vínculos comerciales operando con otras cooperativas, con otras empresas privadas o instituciones del estado.
Desagregación	Geográfica	Nacional
	Temática	Según tipo de empresa ya sean cooperativas entre sí, cooperativas con otras empresas privadas, o cooperativas con instituciones del estado.
Línea base		3 encadenamientos operando
Meta		Consolidar esquemas efectivos de comercialización de productos en las cooperativas, a través de 5 encadenamientos comerciales.
Periodicidad		Anual
Fuente de información		Matriz de seguimiento y control del departamento de Asistencia Técnica.
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo.
Comentarios generales		Este indicador esta basado en la filosofía de un Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de organizaciones cooperativas de productores con los mercados nacionales, internacionales y de circuito corto, medio y largo.

Departamento de Supervisión Cooperativa

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA															
CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO		POBLACIÓN META			INDICADOR ES DE PRODUCTO FINAL	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACION ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS		SUPUESTO S, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES
				DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USUARIO (A)							CANTIDAD		
		HOMBRES	MUJERES												
									t	DESEMPEÑO PROYECTADO	ANUAL	t+1	t+2	t+3	
Programa Cooperativo 520.	Promoción y Fomento Cooperativo	1. Reuniones virtuales o telefónicas preventivas y proactivas, y de esta forma incentivar diagnosticar y medir la vitalidad cooperativa y cumplimiento del objetivo social. 2. Realizar estudios sobre autorizaciones diversas tales como permiso para operar con no asociados, permiso para disminución de capital, permiso para realizar asamblea por el sistema de delegados, permiso para que el INFOCOOP convoque a Asamblea, permiso para que la cooperativa opere con personas jurídicas con fines de lucro, corrección monetaria o participaciones especiales en Participaciones Asociativas, entre otras. 3. Realizar estudios técnicos de auditorías, de cumplimiento de recomendaciones de auditorías e inspecciones. 4) Atención de los requerimientos en materia contable y legal de las cooperativas 5) Legalización de libros. 6) Revisión de Estados Financieros (EEFF) presentados. 7) Clasificación de Organismos cooperativos. 8) Realizar estudios técnicos que determinen si procede recomendar la disolución de los organismos cooperativos, o en su defecto, solicitar la subsanación de las causales de disolución.	1) 50 2) Cantidad de solicitud, según demanda 3) 16 4) Cantidad de consultas atendidas según demanda 5) Cantidad de libros legalizados según demanda 6) (Cantidad de EE FF revsados según demanda (Cantidad de presentación de información recibida de Clasificación de Organismos cooperativos para elecciones sectoriales según decreto / cantidad de presentación de información tramitada) *100 8) 30				Archivos del departamento						186109138,00	Fondos Propios	
	Promoción y Fomento Cooperativo.	Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de organismos, que implica: Análisis de la documentación base, estudio de deudas pendientes y créditos o cuentas por cobrar, análisis de las operaciones de la cooperativa (incluyendo deudas asociadas, procesos judiciales pendientes, etc), análisis de condiciones para la realización de los bienes (avalúos, planos, venta y trasposos) e informe final de liquidación.	40				Archivos del departamento						143895828,00		
	Promoción y Fomento Cooperativo	1) Evaluar el área cuantitativa mediante los módulos de "Riesgo y Gestión", elaboración de informes semestrales y emitir la calificación de la cooperativa con base en los resultados de los indicadores del Sistema Alerta Temprana 2) Capacitar a las cooperativas en el manejo del SCI, seguimiento al cumplimiento de la aplicación de la herramienta, análisis y comunicación de resultados. 3) Solicitud de información a la cooperativa, análisis y cálculo de la reserva de liquidez, comunicación a la cooperativa de los resultados, informe a la Dirección Ejecutiva y monitoreo de cumplimiento.	34				34	34	34	34	34	72891655,00			
	Promoción y Fomento Cooperativo.	Realizar un diagnóstico previo de acuerdo con las referencias de cooperativas analizadas por los auditores del departamento, para posteriormente trabajar en la instrumentalización para la formulación de una herramienta de aplicación piloto a las cooperativas determinadas (al menos en una) y evaluar nuevamente la instrumentalización para su efectividad.	Herramienta aplicada				Archivos del departamento						73021654,00		

Responsable de la ejecución presupuestaria: Lic. Luis Fernando Vega Morera.

Ficha técnica del Departamento de Supervisión Cooperativo

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	MESES DEL AÑO E F M A M J J A S O N D												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021 millones de colones	
Promoción y Fomento Cooperativo.	Fiscalizar los organismos cooperativos para que cumplan con el marco legal y contable, durante el periodo 2021: 1) Atención de 50 cooperativas consideradas organismos de población prioritaria. 2) Atención de organismos cooperativos mediante estudios especiales alcanzando un porcentaje de ejecución del 80%. 3) Auditorías, seguimiento de Auditorías e Inspecciones, considerando las demandas de crédito, solicitudes de la dirección superior y consideraciones internas departamentales. 4) Cantidad de consultas atendidas según demanda. 5) Cantidad de Solicitud de libros legalizados. 6) Cantidad de EFFF ingresados. 7) Clasificación oficial de Cooperativas para Sectoriales. 8) Elaborar y Tramitar el Estudio técnico que determine si procede recomendar a la Dirección Ejecutiva la disolución de oficio de organismos cooperativos, o en su defecto coadyuvar en la regularización de su estado legal.	1) (Cooperativas atendidas/ 50 programadas) *100 2) (Estudios especiales realizados/ Cantidad de solicitudes) *100 3) (Cantidad de Auditorías, seguimiento de auditoría e inspecciones específicas realizadas/16 programadas)*100 4) (Cantidad de consultas atendidas según demanda/cantidad de consultas ingresadas)*100 5) (Cantidad de libros legalizados/cantidad de solicitudes de legalización ingresadas)*100 6) (Cantidad de EE FF revisados/cantidad de EFFF ingresados)*100 7) (Cantidad de presentación de información recibida de Clasificación de Organismos cooperativos para elecciones sectoriales según decreto / cantidad de presentación de información tramitada) *100 8) (Cantidad de estudios técnicos de disolución realizados/30 estudios programados)*100.	1. Informes de reuniones virtuales preventivas de objeto social y vitalidad cooperativa. 2. Informes para los organismos cooperativos. 3. Informes para los organismos cooperativos y dependencias del INFOCOOP. 4. Emitir criterio sobre consultas ingresadas. 5. Libros legalizados. 6. Revisión de Estados Financieros. 7. Emitir el listado de Organismos Cooperativos. 8. Número de organismos cooperativos disueltos.	1. Reuniones virtuales o telefónicas preventivas y proactivas, y de esta forma incentivar diagnosticar y medir la vitalidad cooperativa y cumplimiento del objetivo social. 2. Realizar estudios sobre autorizaciones diversas tales como permiso para operar con no asociados, permiso para disminución de capital, permiso para realizar asamblea por el sistema de delegados, permiso para que el INFOCOOP convoque a Asamblea, permiso para que la cooperativa opere con personas jurídicas con fines de lucro, corrección monetaria o participaciones especiales en Participaciones Asociativas, entre otras. 3. Realizar estudios técnicos de auditorías, de cumplimiento de recomendaciones de auditorías e inspecciones. 4) Atención de los requerimientos en materia contable y legal de las cooperativas 5) Legalización de libros. 6) Revisión de Estados Financieros (EFFF) presentados. 7) Clasificación de Organismos cooperativos. 8) Realizar estudios técnicos que determinen si procede recomendar la disolución de los organismos cooperativos, o en su defecto, solicitar la subsanación de las causales de disolución.												Todo el año.	Todo el equipo de SC.	186109138,00	
	Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de organismos cooperativos disueltos.	(Cantidad de organismos disueltos con Comisión Liquidadora nombrada/40 organismos disueltos)*100	Informes de avance y el informe final de liquidación de las cooperativas	Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de organismos, que implica: Análisis de la documentación base, estudio de deudas pendientes y créditos o cuentas por cobrar, análisis de las operaciones de la cooperativa (incluyendo deudas asociadas, procesos judiciales pendientes, etc.), análisis de condiciones para la realización de los bienes (avalúos, planos, venta y traspasos) e informe final de liquidación.													Todo el año	Todo el equipo de SC y Personal Contratado (liquidadores)	143895828,00
	Fiscalización de Cooperativas con Herramientas específicas: 1) Aplicar herramienta de alerta temprana a Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por INFOCOOP. 2) Aplicar herramienta de control interno a Organismos Cooperativos. 3) Aplicar esquema de vigilancia ex ante a Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por INFOCOOP.	1) Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito utilizando la herramienta de alerta temprana/34 Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el INFOCOOP. 2) Cantidad de cooperativas utilizando la Herramienta de Sistema de Control Interno (SCI)/10 total de cooperativas programadas*100 3) Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito con el cumplimiento de Reserva de Liquidez/34 Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el INFOCOOP	Herramientas de Alerta Temprana, Sistema de Control Interno y Reserva de Liquidez.	1) Evaluar el área cuantitativa mediante los módulos de "Riesgo y Gestión", elaboración de informes semestrales y emitir la calificación de la cooperativa con base en los resultados de los indicadores del Sistema Alerta Temprana. 2) Capacitar a las cooperativas en el manejo del SCI, seguimiento al cumplimiento de la aplicación de la herramienta, análisis y comunicación de resultados. 3) Solicitud de información a la cooperativa, análisis y cálculo de la reserva de liquidez, comunicación a la cooperativa de los resultados, informe a la Dirección Ejecutiva y monitoreo de cumplimiento.													Todo el año	Auditores y gerencia de SC	72891655,00
	Análisis y diseño de un plan piloto e instrumentalización en la formulación de una herramienta de aplicación para cooperativas que no son clasificadas como de ahorro y crédito pero realizan préstamos a sus asociados.	Porcentaje de avance de la elaboración de plan piloto de supervisión diferenciada para cooperativas que no siendo de ahorro y crédito realizan préstamos y quizá intermediación financiera.	Herramienta para Cooperativas que sin ser de ahorro y crédito, prestan y quizá realizan intermediación.	Realizar un diagnóstico previo de acuerdo con las referencias de cooperativas analizadas por los auditores del departamento, para posteriormente trabajar en la instrumentalización para la formulación de una herramienta de aplicación piloto a las cooperativas determinadas (al menos en una) y evaluar nuevamente la instrumentalización para su efectividad.													Todo el año	Auditores y gerencia de SC	73021654,00

Fichas del indicador del Departamento de Supervisión Cooperativo

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Fiscalizar los organismos cooperativos para que cumplan con el marco legal y contable, durante el periodo 2021
Definición conceptual		Diagnosticar la vitalidad cooperativa mediante el funcionamiento administrativo y el cumplimiento del objeto social de las cooperativas activas registradas en el sistema de Monitoreo Cooperativo. Atención de los requerimientos en materia contable y legal de las cooperativas. Estudios especiales, autorizaciones diversas. Legalización de libros Revisión de Estados Financieros (EEFF) presentados, Realización de auditorías, inspecciones específicas y seguimiento de recomendaciones de auditorías al Sector Real. De acuerdo con los resultados de las visitas de verificación y la lista de cooperativas en causal de disolución procede a realizar el Estudio técnico para valorar si se recomienda la disolución, así mismo, una vez realizado el estudio y previa autorización de la Dirección Ejecutiva, se presenta la demanda de disolución ante los Tribunales de Trabajo respectivos.
Fórmula de cálculo		1) (Cooperativas atendidas/ 50 programadas) *100 2) (Estudios especiales realizados/ Cantidad de solicitudes) *100 3) (Cantidad de Auditorías, seguimiento de auditoría e inspecciones específicas realizadas/16 programadas)*100 4) (Cantidad de consultas atendidas según demanda/cantidad de consultas ingresadas)*100 5) (Cantidad de libros legalizados/cantidad de solicitudes de legalización ingresadas)*100 6) (Cantidad de EE FF revisados/cantidad de EEFF ingresados)*100 7) (Cantidad de presentación de información recibida de Clasificación de Organismos cooperativos para elecciones sectoriales según decreto / cantidad de presentación de información tramitada) *100 8) (Cantidad de estudios técnicos de disolución realizados/30 estudios programados)*100.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Cooperativas activas registradas en el Sistema de Monitoreo Cooperativo (SMC), Solicitudes de JI, denuncias, etc., Solicitudes, consultas de asociados, organismos cooperativos, instituciones.
Unidad de medida		Cantidad
Interpretación		Informes, libros legalizados, consultas (oficios), Estados Financieros revisados
Desagregación	Geográfica	Todo el país
	Temática	No aplica
Línea base		Organismos cooperativos registrados en el SMC
Meta		Fiscalizar los organismos cooperativos para que cumplan con el marco legal y contable, durante el periodo 2021
Periodicidad		Periodicidad no definida
Fuente de información		Archivos de Supervisión Cooperativa del INFOCOOP
Clasificación		(X) Impacto. () Efecto. () Producto.
Tipo de operación estadística		Archivos del departamento
Comentarios generales		

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Cantidad de organismos cooperativos liquidados en el 2021
Definición conceptual		Con la sentencia de disolución emitida por los Tribunales de Trabajo se procede al nombramiento de la comisión liquidadora para que se efectúe la liquidación efectiva del organismo cooperativo
Fórmula de cálculo		Cantidad de cooperativas liquidadas/40 cooperativas para liquidar
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Informe de liquidación
Unidad de medida		Cantidad
Interpretación		Llevar a cabo las gestiones necesarias para la liquidación efectiva de organismos.
Desagregación	Geográfica	Todo el país
	Temática	No aplica
Línea base		40
Meta		Cantidad de organismos cooperativos liquidados en el 2021
Periodicidad		Periodicidad no definida
Fuente de información		Archivos del departamento de Supervisión Cooperativa del INFOCOOP
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística		Cooperativas disueltas por los Tribunales de Trabajo para nombrar Comisiones liquidadoras.
Comentarios generales		

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Cantidad de cooperativas utilizando la herramienta de alerta temprana
Definición conceptual		Es una herramienta para cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por INFOCOOP, permite medir el riesgo de: capital, calidad de cartera, rentabilidad, liquidez, eficiencia.
Fórmula de cálculo		Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito utilizando la herramienta de alerta temprana/34 Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el INFOCOOP
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Herramienta de alerta temprana
Unidad de medida		Cantidad
Interpretación		Como Sistema de Información Gerencial, la herramienta integra en sus conceptos el seguimiento de las proyecciones de estados financieros, seguimiento de metas de indicadores financieros, análisis de expectativas financieras para toma de decisiones, informe de ranking entre otros.
Desagregación	Geográfica	Todo el país
	Temática	No aplica
Línea base		34
Meta		Cantidad de cooperativas utilizando la herramienta de alerta temprana
Periodicidad		Periodicidad no definida
Fuente de información		Departamento de Supervisión Cooperativa del INFOCOOP
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística		Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por Infocoop.
Comentarios generales		

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Análisis y diseño de un plan piloto e instrumentalización en la formulación de una herramienta de aplicación para cooperativas que no son clasificadas como de ahorro y crédito pero realizan préstamos a sus asociados.
Definición conceptual		Realizar un diagnóstico previo de acuerdo con las referencias de cooperativas analizadas por los auditores del departamento, para posteriormente trabajar en la instrumentalización para la formulación de una herramienta de aplicación piloto a las cooperativas determinadas (al menos en una) y evaluar nuevamente la instrumentalización para su efectividad.
Fórmula de cálculo		Porcentaje de avance de la elaboración de plan piloto de supervisión diferenciada para cooperativas que no siendo de ahorro y crédito realizan préstamos y quizá intermediación financiera.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Herramienta para Cooperativas que sin ser de ahorro y crédito, prestan y quizá realizan intermediación.
Unidad de medida		Porcentaje
Interpretación		Creación e implementación de una herramienta de "Evaluación y fortalecimiento cooperativo"
Desagregación	Geográfica	Todo el país
	Temática	No aplica
Línea base		1
Meta		Porcentaje de cooperativas utilizando la herramienta
Periodicidad		Periodicidad no definida
Fuente de información		Departamento de Supervisión Cooperativa del INFOCOOP
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística		Cooperativas con cambio de giro de A y C a Serv. Múltiples
Comentarios generales		

Departamento de Financiamiento

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA															
CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO		POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO FINAL	LÍNEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (colones)		SUPUESTOS, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES
		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USUARIO (A)	CANTIDAD								MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO O	
					HOMBRES	MUJERES									
									t	DESEMPEÑO PROYECTADO					
								ANUAL	t+1	t+2	t+3				
Programa Cooperativo 520	Promoción y Fomento cooperativo	Financiamiento para atender los requerimientos de las cooperativas solicitantes.	100%	Cooperativas receptoras Financiamiento	N.A.	N.A.	Porcentaje de recursos colocados en operaciones que cumplan los requisitos del SBD.	ND	100%	ND	ND	ND	751 592 378	Recursos Propios	Este monto varia en relación al monto por transferencias que se reciban de los bancos
Programa Cooperativo 520	Promoción y Fomento cooperativo						Porcentaje de colocación del presupuesto en préstamos.	ND	100%	ND	ND	ND	20 258 449 918	Recursos Propios	

Responsable de la ejecución presupuestaria: MBA. William Esquivel Jiménez.

Ficha técnica del Departamento de Financiamiento

META	PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES													RESPONSABLES	PRESUPUESTO (COLONES)
					ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Financiar proyectos productivos con los recursos destinados para el Sistema Banca para el Desarrollo	Promoción y Fomento cooperativo	Porcentaje de recursos colocados en operaciones que cumplan los requisitos del SBD.	Monto colocado / Monto presupuestado (15% transferencias que recibe INFOCOOP Ley)	Informe de Cartera	1. Gestionar la colocación de fondos del Sistema Banca para el Desarrollo. 2. Elaborar normativa para la operación de este producto.	1	1	1				1	1	1	1	1	1	Equipo del Departamento de Financiamiento	751 592 378
										2	2	2	2	2	2	2	2		
Gestionar el 100% del presupuesto designado para colocación crédito, con el fin de potenciar el bienestar cooperativo en el año 2021.	Promoción y Fomento cooperativo	Porcentaje de colocación del presupuesto en préstamos.	Monto de crédito colocado / total del monto presupuestado.	Informe de Cartera Matriz de desembolsos Expediente de crédito Matriz de trazabilidad	1. Análisis de la solicitud de crédito (valoración del ejecutivo designado, valoración del asesor jurídico, formalización, desembolso, seguimiento a condiciones posteriores). 2. Actualizar los reglamentos de crédito y cobro administrativo. 3. Actualización de garantías (sustituciones, inscripción, registro). 4. Gestionar el cobro administrativo de operaciones atrasadas y alimentar la matriz de control de acciones. 5. Seguimiento de cobro judicial y ejecución correspondiente. 6. Sistematizar las experiencias con operaciones de crédito con estatus de cobro judicial en los últimos 2 años. 7. Alimentar herramienta con la distribución geográfica del crédito que brindan las cooperativas a sus asociados.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Equipo del Departamento de Financiamiento	20 258 449 918
						2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
						3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
						4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
						6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		

Fichas del indicador del Departamento de Financiamiento

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Porcentaje de recursos colocados en operaciones que cumplan los requisitos del SBD.
Definición conceptual		Financiar proyectos productivos con los recursos destinados para el Sistema Banca para el Desarrollo.
Fórmula de cálculo		$\text{Monto colocado} / \text{Monto presupuestado (15\% transferencias que recibe INFOCOOP Ley)}$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Monto colocado en operaciones que cumplen los requerimientos del SBD. Monto presupuestado: corresponde al 15% de las transferencias anuales que realiza la banca estatal.
Unidad de medida		Porcentaje
Interpretación		Proyectos productivos cooperativos financiados con los recursos destinados para el Sistema Banca para el Desarrollo.
Desagregación	Geográfica	Región
	Temática	- Diferentes líneas de crédito a saber: microcrédito, actividades productivas, escolares y juveniles, vivienda, educación, servicios, consumo, emprendimientos, turismo y proyectos ambientales. - Género de la base asociativa. - De los grupos de edad de la base asociativa, se puede desprender la población joven.
Línea base		No disponible.
Meta		Financiar con las transferencias de los bancos un mínimo del 15% en proyectos productivos con los recursos destinados para el Sistema Banca para el Desarrollo.
Periodicidad		Anual
Fuente de información		Informe de cartera del departamento de Financiamiento del INFOCOOP.
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística		No aplica.
Comentarios generales		Este indicador permite materializar nuestra función como integrante del SBD que se establece en el artículo 2 de la Ley 9274 Reforma integral de la ley #8634, del sistema de banca para el desarrollo.

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Porcentaje de colocación del presupuesto en préstamos.
Definición conceptual		Gestionar el presupuesto designado para colocación crédito, con el fin de potenciar el bienestar cooperativo en el año 2021.
Fórmula de cálculo		Monto de crédito colocado / total del monto presupuestado
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Crédito colocado: Operaciones crediticias formalizadas y desembolsadas. Monto presupuestado para préstamos: Monto asignado por el área de presupuesto, que es aprobado por la Junta Directiva y remitido para la aprobación final de la Contraloría General de la República.
Unidad de medida		Porcentaje
Interpretación		Operaciones crediticias otorgadas a los Organismos Cooperativos.
Desagregación	Geográfica	Región
	Temática	- Diferentes líneas de crédito a saber: microcrédito, actividades productivas, escolares y juveniles, vivienda, educación, servicios, consumo, emprendimientos, turismo y proyectos ambientales. - Género de la base asociativa. - De los grupos de edad de la base asociativa, se puede desprender la población joven.
Línea base		Para el 2020 se contó con una colocación de \$11.565.678.988.
Meta		Gestionar el 100% del presupuesto designado para colocación crédito, con el fin de potenciar el bienestar cooperativo en el año 2021.
Periodicidad		Anual
Fuente de información		Del departamento de Financiamiento del INFOCOOP: - Informe de Cartera - Matriz de desembolsos - Matriz de trazabilidad - Expediente de crédito
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (X) Producto.
Tipo de operación estadística		No aplica.
Comentarios generales		La meta se desglosa a nivel de reporte interno, destacando la gestión adicional que involucra la colocación de crédito e identificando la distribución geográfica del crédito que brindan las cooperativas a sus asociados.

ANEXOS

Anexo 1 Aval del Ministro Rector de la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) 2020



08 de junio de 2020
MTSS-DMT-OF-670-2020

Señor
William Esquivel Jiménez
Director Ejecutivo a.i. por recargo
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

Referencia: DE-0778-2020

Asunto: Aval de vinculación *Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP)*

Estimado señor:

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 4 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131, a los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI) 2021 y en respuesta a oficio DE-0778-2020, se ha procedido al análisis de la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) 2021 de su institución.

Al respecto, una vez analizada la misma y de acuerdo con el criterio de concordancia extendido por el Ministerio de Planificación y Política Económica mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0632-2020, se concluye que cumple con los requerimientos establecidos en los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y Evaluación Estratégicas en el Sector Público.

Por tanto, se le da aval de vinculación a la programación 2021 con el PNDIP 2019-2022 del Bicentenario, en lo que corresponde al Sector Trabajo, Desarrollo Humano e Inclusión Social.

Saludos cordiales.

CARMEN
GEANNINA
DINARTE ROMERO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN GEANNINA
DINARTE ROMERO (FIRMA)
Fecha: 2020.06.10 14:22:31
+06'00'

Geannina Dinarte Romero

MINISTRA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.

CC: Sergio Salazar Arguedas, Desarrollo Estratégico, INFOCOOP
Eugenia Obando, Desarrollo Estratégico, INFOCOOP
Victoria Mena González, Directora General de Planificación del Trabajo
Vanessa Soto Arias, Secretaria Sectorial, STDHIS

TELÉFONO: 2542-5761 □ CENTRAL TELEFÓNICA: 2542-0000 □ WWW.MTSS.GO.CR

DE-0778-2020
15 de mayo del 2020

Señora
Geaninna Dinarte Romero
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Asunto: Respuesta al MTSS-DMT-OF-530-2020

Estimado señor:

En atención al oficio MTSS-DMT-OF-530-2020, y para dar cumplimiento a lo establecido en los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación Presupuestaria, Seguimiento y Evaluación 2021, le remito en forma electrónica la Matriz Anual de Programación y Presupuesto 2021 (MAPP) y la ficha del indicador en lo que compete a las metas establecidas en el Sector Trabajo según registra en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PND-IP) 2019-2022 "Bicentenario".

La programación contenida en el MAPP 2021, incluye una meta institucional, las cuales contribuyen al logro de las metas establecidas en el Sector Trabajo y representan un monto estimado que supera a los ₡6100 millones de colones para el cuatrienio 2019-2022, y de un monto estimado que supera los ₡1500 millones para el 2021. Dichos recursos podrían variar ya que están sujetos a cambios y modificaciones presupuestarios, así como aprobación de la Junta Directiva.

Cordialmente,

WILLIAM ESQUIVEL JIMÉNEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por WILLIAM ESQUIVEL JIMÉNEZ
Fecha: 2020.05.15 10:05:05 -0500

Mag. William Esquivel Jiménez
Director Ejecutivo a.i. por recargo

Anexo: Imagen de la MAPP y ficha del indicador

Cc: Vanessa Soto Arias, Secretaría Sectorial, STDHIS. (secretaria.STDHIS@mtss.go.cr)
Planificación y Control de Gestión, Consecutivo, Expediente

Anexo 2 Matriz de Articulación Plan-Presupuesto (MAPP) 2021 y ficha técnica, en atención a la STAP CIRCULAR-1897-2020

MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN-PRESUPUESTO 2021																										
Nombre de la institución: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo																										
Nombre del Jearca de la Institución: Alejandro Ortega Calderón																										
Sector: Trabajo, Desarrollo Humano e Inclusión Social																										
Ministra Rectora: Geanina Dinarte Romero																										
OBJETIVO NACIONAL : Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleosde calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad																										
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSION PUBLICA 2019-2022 (PNDIP)									PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																	
ODS VINCULADO	AREA ESTRATEGICA	OBJETIVO DEL AREA	INTERVENCION ESTRATEGICA	OBJETIVO DE LA INTERVENCION ESTRATEGICA	INDICADOR DE LA INTERVENCION ESTRATEGICA	LINEA BASE DEL INDICADOR (Regional cuando proceda)	META DEL PERIODO (regional cuando proceda)	COBERTURA GEOGRAFICA POR REGION	OBJETIVO ESTRATEGICO O INSTITUCIONAL (PEI)	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO		POBLACIÓN META			INDICADORES DE PRODUCTO FINAL	LINEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACION ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		SUPUESTOS, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES	
												DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USUARIO (A)	CANTIDAD				2021	DESEMPEÑO PROYECTADO			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		
															HOMBRES	MUJERES				INTERSEX	2022	2023				2023
1,2 y 8	Seguridad Humana	Idear y desarrollar políticas y estrategias que permitan condiciones que favorezcan el desarrollo humano y la construcción y preservación de entornos protectores	Programa de Economía Social Solidaria (ESS) en el marco de los ODS 1, 2 y 8	Fortalecer las organizaciones de la Economía Social Solidaria mediante capacitación , asistencia técnica y financiamien to para mejorar su productividad según el modelo asociativo inclusivo con enfoque de derechos humanos	Número de organizaciones de la ESS con proyectos productivos que reciben capacitación , asistencia técnica o financiamien to	ND	Meta periodo:375 2019: 70 2020:85 2021: 100 2022:120	Nacional	Fortalecer las organizaciones de la Economía Social Solidaria mediante capacitación , asistencia técnica y financiamien to para mejorar su productividad según el modelo asociativo inclusivo con enfoque de derechos humanos	520 Programa Cooperativo	Capacitación , Asistencia Técnica y Financiamien to	Número de Cooperativas atendidas por el INFOCOOP mediante los servicios de capacitación , asistencia técnica y financiamien to (según demanda)	100	Cooperativas	NA	NA	NA	ND	100	120	NA	NA	1600	Recursos propios	Los recursos presupuestarios están sujetos de ajuste y aprobación de la Junta Interventora	

Ficha del indicador: Número de organizaciones de la Economía Social Solidaria que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de cooperativas que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento
Definición conceptual	El indicador se debe entender como número de cooperativas, que han sido sujetas de los servicios brindados por el INFOCOOP como capacitación, asistencia técnica y financiamiento. Conceptos asociados: "Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro" (Artículo 2º Ley 4179-Definición). "Se entenderá como Economía Social Solidaria como el conjunto de actividades económicas y empresariales realizadas en el ámbito privado por diversas entidades y organizacionales, para satisfacer el interés colectivo de las personas que las integran y el interés general económico social de los territorios donde se ubican" (Decreto N° 39835 -MP-MTSS, Artículo 4.-Definición) Se consideran como organizaciones de la Economía Social Solidaria a los siguientes sujetos jurídicos, según el Decreto N° 39835 -MP-MTSS, Artículo 6. Capacitación: Consiste en promover la mejora de capacidades y conocimientos, de acuerdo al artículo 157, inciso b, que indica: fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones, para lo cual establecerá como preferencia cursos permanentes sobre doctrina, administración, contabilidad, gerencia y toda actividad educativa que promueva un verdadero espíritu cooperativista nacional; así como otros temas de apoyo a cooperativistas, estudiantes y docentes de la mayor cantidad de regiones del país y tiene sustento legal con base en las funciones que las Leyes 4179 y sus reformas (Ley de Asociaciones Cooperativas) y 6437 (Ley de Enseñanza Obligatoria del cooperativismo en Costa Rica) le otorgan al INFOCOOP, así como en el adoctrinamiento mundial del cooperativismo, acuerdos de Congresos Nacionales Cooperativos, Reglamento Orgánico del INFOCOOP y los Planes Nacionales de Desarrollo. Asistencia técnica: Consiste en impulsar la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa. A través de la asesoría en aspectos organizativos, en mercadeo y comercialización, en procesos de solicitud de crédito, en temas financieros, asesoría y acompañamiento en la implementación de agrocadenas de valor, elaboración de proyectos, facilitación de planes estratégicos, apoyo en gestiones con otras instituciones, implementación de prácticas de agricultura de precisión, realización de estudios específicos y otros a definir conjuntamente con el organismo cooperativo. Financiamiento: Brindar facilidades de crédito a las cooperativas en: condiciones favorables a proyectos cooperativos que potencien el bienestar de la población en general. Es decir, gestionar oportunamente los recursos financieros hacia las cooperativas, para que éstas puedan desarrollar los proyectos productivos, esto

Elemento		Descripción
		conforme a lo establecido en el artículo 157, inciso d) de la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP. Es importante mencionar que la conceptualización de mejora de actividad productiva se debe entender cuando la capacitación, asistencia técnica o el financiamiento contribuyan a mejorar los siguientes aspectos: • Tecnología: su mejora resulta en un aumento de la producción marginal del factor que experimentó el avance tecnológico. De esta manera se puede aumentar la producción total sin gastar más recursos en la implementación de otros insumos. • Organización: una organización adecuada aumenta la eficiencia de los procesos, al hacer que todos los factores funcionen dentro de un sistema que establece roles específicos para cada uno. De esta manera las distintas partes no se estorbarán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar teniendo en cuenta lo que el resto hace. • Recursos humanos: bienestar. Mientras más satisfechas se sientan las personas que trabajan dentro de un proceso productivo, mayor será su rendimiento. • Relaciones laborales: trabajo en equipo armónico y sincronizado en condiciones ambientalmente favorables, manteniendo valores como el respeto, servicio, entre otros. • Condiciones de trabajo: es necesario que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente. Si hay carencias la productividad se verá afectada, pues habrá una parte de la tarea que no se podrá cumplir por deficiencias técnicas. Además, es necesario asegurarse de mantener a los trabajadores en condiciones de trabajo dignas en cuanto a sanidad, seguridad y jornadas de descanso, para que no denigren a su fuente de ingresos y para cumplir también las leyes locales sobre estos temas. • Calidad; búsqueda de la excelencia del servicio o producto que brinda una organización de economía social solidaria.
Fórmula de cálculo		COOP= COOPEC + COOPAT+ COOPFIN
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		COOP: Total de Cooperativas sujetas a los servicios brindados por el INFOCOOP como capacitación, asistencia técnica y financiamiento. COOPEC: Número de cooperativas atendidas por el Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP. COOPAT: Número de cooperativas atendidas por el Departamento de Asistencia Técnica del INFOCOOP. COOPFIN: Número de cooperativas con créditos desembolsados por el INFOCOOP a través del Departamento de Financiamiento (dicho monto está sujeto a cambios ya que depende de modificaciones presupuestarias y aprobación de la Junta Interventora).
Unidad de medida		Número absoluto de cooperativas que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento.
Interpretación		Las organizaciones cooperativas que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento son "X" en el año "T".
Desagregación	Geográfica	Nacional

Elemento		Descripción
	Temática	No aplica
Línea base		No disponible, no existe una base de información de organizaciones articulados y consolidados entre las instituciones que aportan a la meta, para evitar la repetición de cuantificación de los datos y sobre estimación de estos.
Meta		2019- 2022: 375 2020: 85 2021: 100 2022: 120
Periodicidad		Semestral
Fuente de Información		INFOCOOP, Área fortalecimiento empresarial – Diseño de Modelos Asociativos. (Modernización)
Clasificación		() Impacto. () Efecto. (x) Producto.
Tipo de operación estadística		Registro administrativo de los Departamentos involucradas.
Comentarios generales		La distribución regional del indicador se realizará a partir de lo ejecutado.

Anexo 3 Plan de trabajo de metas institucionales del Programa Administrativo

Departamento de Comunicación e Imagen

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	MESES DEL AÑO												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021 millones de colones
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Desarrollar acciones de comunicación corporativa hacia lo externo y lo interno para posicionar la imagen institucional y del cooperativismo durante el 2021	Eventos virtuales o presenciales realizados	Eventos requeridos/ Eventos realizados	Informes de eventos	Eventos virtuales o presenciales dirigidos a diferentes públicos: adultos, jóvenes, niños y otras poblaciones prioritarias para la institución. Dichos eventos pueden ser protocolarios, culturales, deportivos, feriales, patrocinios, congresos, entre otros. Entre ellos Semana Nacional del Cooperativismo, Expojovem, Coopex, entre otros													Diego, Tracy y Melissa	€367 337 072,00
	Notas o entrevistas positivas publicadas	Notas positivas publicadas en medios / Notas realizadas	Reporte de publicaciones	Divulgar proyectos institucionales o cooperativos mediante comunicados de prensa, entrevistas en video o audio, que logren posicionarse en diferentes medios o plataformas de comunicación													Ejecutivos	
	Contenidos creados para diversas plataformas y canales internos	Contenidos requeridos/ contenidos publicados	Reporte de publicaciones	Realizar diversas producciones audiovisuales, gráficas impresas o digitales, procurando la inclusión y destinado a público interno y externo.													Tracy y Césaly	
	Plan de colocación de pauta ejecutado	Plan ejecutado / Plan aprobado	Reporte de pautas	Pautar en diferentes medios de comunicación y espacios de divulgación nacionales y regionales los mensajes institucionales estratégicos													Ejecutivos	
	Atención de aspectos de comunicación brindados	Solicitudes atendidas/ solicitudes recibidas	Publicación o reporte de la solicitud	Acompañar a la Dirección Superior y Junta Directiva en labores propias de su cargo. Asesorar a los voceros institucionales Atención de prensa con sus respectivos protocolos													Gerencia y ejecutivos	
	Asesoramiento y acompañamiento en materia de comunicación a Dirección Superior y Junta Directiva para asuntos internos	Solicitudes atendidas/ solicitudes recibidas	Reporte de atenciones	Generar información relevante sobre accionar de las áreas y de la institución, casos de éxito, eventos, comisiones, acciones interinstitucionales para mantener informado al público interno y generar sentido de pertenencia en la institución.													Gerencia y ejecutivos	

Departamento de Administrativo Financiero

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES													RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Cumplir el 100% de las obligaciones legales asignadas al Departamento, así como brindar el soporte necesario, para atender las necesidades que planteen las diferentes dependencias de la Institución, en todo momento.	PROVEEDURIA: 1) Tramitar contrataciones de bienes y servicios de los departamentos institucionales. 2) Elaborar los procesos de contratación propias del departamento Administrativo Financiero	Solicitudes tramitadas / solicitudes recibidas	Contratos, Contrataciones, Ordenes de compra, oficios y expedientes.	Elaboración del proceso de contratación administrativa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Proveedor.	807 523 518
	CONTABILIDAD: 1) Estados financieros al día. 2) Estados financieros auditados anuales. 3) Implementación de normas NIIF.	1) Estados financieros tramitados antes del 10 de cada mes / Total de EEEF presentados. 2) Presentación de Estados Financieros auditados en el segundo trimestre del año. 3) Porcentajes de avance en el levantamientos de activos de acuerdo a normas NIIF	Estados financieros mensuales y Estados presentados. Contratación de empresa para levantamientos activos (tangibles e intangibles)	Elaboración del proceso contable. Informes de avances en el levantamiento de activos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Contador.	
	TESORERIA: gestión de ingresos y egresos oportunos en tesorería	Trámites procesados por operación (ingresos y egresos) / trámites recibidos por operación (ingresos y egresos)	Reportes diarios de caja, reporte de inversiones y de ingresos y egresos diarios	Registro diario de los ingresos y egresos insticionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Tesorero	
	ARCHIVO: asesor a los procesos administrativos en la organizaciòn y administración de los archivos de gestión	Oficios tramitados y aceptados para archivar / oficios archivados.	Oficios de información recibida por departamentos.	Clasificación de la documentación por departamento, por fecha y su temática.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Adminisdrativo Financiero y Archivist.	
	FLOTILLA VEHICULAR: mantener al menos un 75% de la flotilla institucional en optimas condiciones para la seguridad de los colaboradores	Cantidad de vehículos en optimas condiciones / cantidad de vehículos institucionales	Contrato de mantenimiento de flotilla vehicular y facturas de reparaciones ocasionales por cada vehículo	Reportes según boletas de circulación y revisión mecánica cada 10.000 kilómetros para cada vehículo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero y Encargado de Flotilla Vehicular	
	MENSAJERIA: brindar servicios oportunos de mensajería	N/A	Correos electrónicos.	Entrega y distribución de documentación a entes cooperativos y gubernamentales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Adminisrativo Financiero	
	ADM. BIENES: supervisión y custodia oportuna de edificios, bienes adjudicados y equipos.	N/A	Contratos, informes, solicitudes y oficios de mantenimiento.	Visita periodica a edificios y propiedades adjudicadas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia Administrativo Financiero	

Departamento de Desarrollo Humano

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	MESES DEL AÑO												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021 millones de colones
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Gestionar el talento humano mediante la alineación del personal al cumplimiento de los objetivos institucionales propiciando un mejor desempeño y compromiso durante el 2021.	100% del Personal seleccionado/contratado competente alcanzar los objetivos del Infocoop.	N° de solicitudes tramitadas / N° total de solicitudes recibidas	Pedimentos de personal por las Gerencias.	1.1 Reclutamiento y selección: Revisar y adecuar el Programa de Selección, para contratar con personas que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para dar atención de calidad al movimiento cooperativo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Pablo Castillo	444 220 346
	• 100% de la ejecución del programa de Capacitación	N° Capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones	Evaluaciones Desempeño, Clima, DNC.	1.2 Formación y Desarrollo: Ejecución del Programa de Capacitación		X	X	X	X	X	X	X	X	X			Pablo Castillo	
	• 100% del personal evaluado en desempeño laboral.	N° personas evaluadas / N° personas que se deben evaluar	DH, Gerencias y funcionarios	1.3 Gestionar el Desempeño: Evaluación al personal	X	X	X	X	X	X							Herla Pineda	
	100% al día el sistema de salarios e incentivos.	100% al día el sistema de salarios e incentivos.	Sistema (GT) y encargados de Planilla WEB de G.H.	1.4 Compensación.								X	X	X	X	X	Ana Carolina Rivera	
	100% del personal evaluado en Clima Laboral.	N° personas evaluadas / N° personas a evaluar	GH, Gerencias y funcionarios	1.5 Aplicación de la Evaluación del Clima Laboral.								X	X	X	X	X	Pablo Castillo	
	100% del personal evaluado en Clima Laboral.	N° Reglamentos, procedimientos actualizados / N° Reglamentos, procedimientos por actualizar	GH, Gerencias y funcionarios	1.6 Continuar con el proceso de revisión de Procedimientos, Políticas, Reglamentos para fortalecer el Control Interno, SEVRI y el IGI, con el acompañamiento de Desarrollo Estratégico y compañeros de Proyectos de la D.E.								X	X	X	X	X	Funcionarios de DH	

Departamento de Tecnologías de la Información

META	PRODUCTOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL PRODUCTO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO												RESPON- SABLES	Presupuesto 2021
																				Millones de Colones
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Mejorar la infraestructura tecnológica y sistemas de información a través de tecnología de punta, acorde a las necesidades y capacidades institucionales	Equipo de cómputo, programas, infraestructura de telecomunicaciones al día con todos los requerimientos	Contratación de: Empresa de Seguridad Informática y la Administración de Base de Datos	Contrataciones realizadas / Contrataciones Planteadas $\geq 90\%$	Contrataciones realizadas	Entre las principales actividades por desarrollar tenemos: +Monitoreo y corrección constante del entorno de la base de datos + Estudio, corrección y manejo de vulnerabilidades de los servidores del centro de datos													PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TIC Y CONTRATACIONES EXTERNAS RELACIONADAS	333.884.935	
		Adquisición del Licenciamiento respectivo de diversas herramientas ya aplicativos que se utilizan en la Institución		Licencias de Software actualizadas con el soporte y la versión respectiva	Compra de licencias anuales de software (Oracle, Aranda, Correo, Aplicom, Office 365, Project para Office 365, etc)															
		Mantenimientos y compras realizadas al día		Mantenimientos y compras realizadas al día	Realizar el mantenimiento del sistema operativo, equipos de comunicación y equipos de cómputo de la red de INFOCOOP.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
		Implementación de Procesos a través de flujos de trabajo	Normas Implementadas / Normas Totales $\geq 90\%$	Pruebas iniciales de la Implementación	Desarrollo del módulo de viáticos, solicitud de vehículos y vacaciones a web (http)															
		Implementación de las normas de TIC con bases en el modelo de madurez		Informes de Auditoría Externa, Interna e IGI	Dar continuidad al marco de control y gestión con bases a las Normas técnicas para la gestión de las TIC, en relación a: 1. Generación de una metodología para la gestión de Calidad 2. Seguimiento a los modelos de trabajo existentes en la Gestión de Procesos de TI															
		Migración de la Central Telefónica IP a Sip Trunk		Migración realizada / Migración Planteadas $\geq 90\%$	Informe de migración de la Central Telefónica	1. Evaluación 2. Soporte 3.Integración 4. Migración														
		Análisis del Sistema de Expediente único por Cooperativa	Desarrollos realizados / Desarrollos Planteados $\geq 90\%$	Análisis, Diseño y Casos de Uso	Contrato de la empresa y reuniones de aceptación con los Gerentes de área															
Inicio de la ejecución del Plan Estratégico deTecnologías de Información efectos de dar un salto cualitativo en infraestructura tecnológica y sistemas de información	Plan estratégico TIC priorizando los siguientes - proyectos Nuevo SIIIF Sistema de Información Financiera del - (Infocoop Plataforma de - firma digital Nuevo Sitio Alterno para la estructura de servidores y telecomunicaciones	Primeros proyectos del nuevo PETIC	Proyectos Iniciados / Proyectos Planteados $\geq 70\%$	Consideraciones iniciales en el inicio del nuevo PETIC	Documento final del nuevo PETIC conocido y evaluado por la Gerencia de TIC y el CGTI															
		Segunda fase del proyecto implementado de firma digital		Informe de satisfacción del usuario final	Implementación técnica de la segunda fase del proyecto de firma digital	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
		Mantenimiento al Sitio Web y establecimiento de mercoopcr		Mantenimiento al sitio web y mercoopcr.com	Implementación de un nuevo sitio web para el Infocoop utilizando software libre	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					

Departamento de Asesoría Jurídica

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	MESES DEL AÑO												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021 millones de colones
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Asesorar a la Junta Directiva	Consultas que realice la Junta Directiva	Indefinido	Criterios de la Asesoría Jurídica	Asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Junta Directiva	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia	168 688 742,00
				Análisis de doctrina, jurisprudencia y normas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia	
Apoyo en Comisiones, comités o grupos	Nombramientos o designaciones	Indefinido	Participación activa	Asesoría, deliberación, construcción y votación como integrante	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	
Apoyo en Contratación Administrativa	Consultas que ingresan	Indefinido	Criterios de la Asesoría Jurídica	Análisis de decisiones iniciales, carteles, ofertas, adjudicaciones, apelaciones, etc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	
				Otras incidencias sobre Licitaciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	
Emisión de criterios Jurídicos y comunicados de publicaciones en La Gaceta	Consultas que ingresen a la Asesoría Jurídica	Indefinido	Criterios de la Asesoría Jurídica	Análisis de la consulta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	
				Revisión de otros criterios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	
Revisión y aprobación interna de los contratos administrativos	Remisión de los contratos	Indefinido	Licitación Públicas y Abreviadas que realice el INFOCOOP	Redacción del criterio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	
				Aprobación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia	
Atención de procesos judiciales y extrajudiciales	Procesos Judiciales y extrajudiciales que se presenten durante el año	Indefinido	Notificaciones judiciales y extrajudiciales	Atención	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos	

Departamento de Desarrollo Estratégico

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	RESULTADO	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO *	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Fortalecer de manera integral el modelo de gestión del Infocoop, así como el mejoramiento de los procesos y el seguimiento; con el fin de obtener resultados oportunos, con calidad y transparencia en el desempeño de la instituciónn	Modelo de gestión institucional integrado en su primera fase, implementando acciones de seguimiento y mejora continua, aplicando herramientas informatizadas en complemento de los procesos de planificación anual	En ejecución el proceso de seguimiento al modelo de gestión por parte del departamento de DES	Actualmente el seguimiento se realiza de manera personal por parte del líder de proceso, se va a combinar con apoyo de una persona en seguimiento y apoyo tecnológico	1- Estudio del modelo integral generado para el Infocoop. 2- Elaboración de plan para la atención de las mejoras al modelo, donde está inmerso los temas de: seguimiento al PEI, POI,sistema de costeo (presupuesto), autoevaluación y Sevri. 3. Seguimiento a Transferencias de Ley 4- Implementación de acciones de mejora y seguimiento, en conjunto con los departamentos. 5.Documentación de resultados (evaluación)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipo de planificación	148 662 986
	Generación de informes de seguimiento a la administración superior sobre desempeño institucional Mantener un sistema e información gerencial, oportuna y eficaz, como apoyo para la toma de decisiones	Informes de ejecución del seguimiento de procesos del Poi, presupuesto, autoevaluación, y sevri 2021																
	Facilitar la mejora de procesos relevantes en el marco del modelo de gestión integral del Infocoop, en tres departamentos sustantivos y dos administrativos como parte de la mejora en la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios	Informes finales de mejora de procesos departamentales	Procesos documentados, estandarizados y listos para su aprobación por parte de las autoridades Actualmente no se cuenta con herramientas para la facilitación de mejora de procesos	1-Elaboración de una propuesta intagral de seguimiento desde DES. 2- Validación de la propuesta con AI, DE, SDE y TIC así como los departamentos involucrados 3- 4-Ejecución de acciones de la propuesta con los departamentos. 6-Acompañamiento para aprobación final y documentación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipo de planificación	50 134 328,00

Anexo 4 Guía interna para la verificación de requisitos que debe cumplir los planes de entidades y órganos públicos sujetos a la aprobación presupuestario de la Contraloría General de la República

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
I. Aspectos Generales.				
1. Se consideran en el plan anual los siguientes elementos:				
1.1. Marco general				
1.1.1. Marco jurídico institucional	X			
1.1.2. Diagnóstico institucional	X			
1.1.3. Estructura organizativa	X			
1.1.4. Estructura programática de plan-presupuesto	X			
1.1.5. Marco estratégico institucional	X			
1.1.5.1. Visión	X			
1.1.5.2. Misión	X			
1.1.5.3. Políticas y prioridades institucionales	X			
1.1.5.4. Objetivos estratégicos institucionales	X			
1.1.5.5. Indicadores de gestión y/o de resultados	X			
1.1.5.6. Valores	X			
1.1.5.7. Factores claves de éxito	X			
1.1.5.8. Mercado meta	X			
1.2. Vinculación plan-presupuesto ¹ :				
1.2.1. Objetivos de corto plazo	X			
1.2.2. Metas cuantificadas	X			
1.2.3. Unidades de medida	X			
1.2.4. Responsable	X			
1.2.5. Fuente y monto del financiamiento	X			
1.2.6. Objeto del gasto	X			
1.2.7. Total, presupuesto por meta.	X			
1.2.8. Cronograma para la ejecución física y financiera de los programas	X			
1.3 Información referente a proyectos de inversión pública. (NTPP 4.2.14)			X	La institución no registró proyectos de inversión pública.
2. Se cumple, cuando corresponda, con:				
2.1. Los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público ²	X			
2.2. Las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública (Decreto N.º 35374, publicado en el Alcance 28 de La Gaceta N.º 139 del 20 de julio del 2009).			X	La institución no registró proyectos de inversión pública.
2.3. Los Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación que emitan los órganos competentes.	X			
II. Aspectos complementarios.				
1. El plan anual cumple con los siguientes aspectos:				
1.1 El plan anual responde a los planes institucionales de mediano y largo plazo	X			

¹ Esta vinculación debe llevarse a cabo por programa (ver Norma 2.1.4 de las NTPP).

² Comunicadas en el sitio web <http://www.hacienda.go.cr/contenido/12503-lineamientos-y-directrices>

REQUISITOS		SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1.2	Se propició la aplicación de mecanismos para considerar las opiniones de los funcionarios de la entidad y de los ciudadanos.	X			
1.3	Se incorporó en el presupuesto el financiamiento suficiente y oportuno para el cumplimiento de lo programado en el plan anual.	X			
1.4	Se cuenta con los medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores.	X			
1.5	Se utilizaron en el proceso de formulación del plan anual los resultados del proceso de identificación y análisis de riesgos, previsto en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno.	X			
1.6	Se establecieron prioridades para el cumplimiento de los objetivos.	X			
2.	Existió coordinación para la formulación de objetivos que requieren para su logro la participación de otras instituciones.	X			
3.	La institución cuenta con:				
3.1.	Una definición clara de las funciones institucionales.	X			
3.2.	La identificación de la población objetivo a la que se dirige la prestación de sus bienes y servicios.	X			
3.3.	Un organigrama debidamente actualizado.	X			
3.4.	La definición de los funcionarios encargados de las diferentes actividades relacionadas con el proceso de planificación, así como de los responsables de la ejecución del plan institucional.	X			
3.5.	La estimación de recursos presupuestarios requeridos para la ejecución del plan institucional.	X			
3.6.	La definición de un funcionario responsable de la ejecución de cada programa.	X			

Esta Guía Interna se elaboró a las 9 horas del día 21 del mes de setiembre del año 2020.

Firma:

Nombre: Sergio Salazar Arguedas

Puesto: Gerente del Departamento Desarrollo Estratégico

Anexos 5 Plan de Auditoría Interna

Programa Administrativo-Dirección Superior N°510-Auditoría Interna N°120

FICHA TÉCNICA PERIODO 2021

Oficio AI 244-20-
Anexo 1

Nombre de la Institución: INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO

Nombre del Jerarca de la Institución: Director Ejecutivo - Dr. Alejandro Ortega Calderón

Sector: Trabajo y Seguridad Social

Programa / Subprograma Presupuestario: Programa Administrativo - Dirección Superior N°510 - AUDITORIA INTERNA N° 120

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FORMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES													RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2021
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													Millones de colones
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Servicios de Auditoría *)	# de estudios realizados mayor al 85% de la programación	Estudios realizados entre estudios programados	Plan de Trabajo Anual 2021	Realizar estudios de Auditoría.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Auditor Interno	315,35	
				Atención de denuncias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Asesorar y advertir a la Junta Directiva y a la Administración Activa.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Monitorear universo auditable.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Administración de la Auditoría	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				Seguimientos de recomendaciones y otros temas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Automatización de la Auditoría Interna	# Estudios incorporados en Audinet en un 100%	Estudios incorporados entre estudios programados	Plan de Trabajo Anual 2021	Continuar con el desarrollo, uso y mantenimiento de herramientas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Auditor Interno	39,42		
Seguimiento Plan de Mejora Autoevaluación de la Calidad	100% de actividades planificadas	Actividades implementadas entre actividades programadas	Plan de Mejora 2021	Promover actividades informativas y talleres de normativa técnica .			X			X		X			Auditor Interno	19,71		
				Gestionar sistema de evaluación del desempeño para la Auditoría Interna								X						
				Actualizar manuales y procedimientos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
				Cumplir Programa de Capacitación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
				Elaborar informes semestrales del plan de mejora						X							X	
Promover el equipo de alto rendimiento	100% de actividades planificadas	Capacitaciones recibidas entre planificadas	Plan de Capacitación 2021	Monitorear plan de capacitación e informes cuatrimestrales				X			X			X	Auditor Interno	19,71		
				Desarrollar nuevas metodologías de trabajo		X				X								
				Sensibilizar mediante prácticas amigables con el medio ambiente y cero papeles.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
				Procurar certificaciones profesionales						X							X	

Presupuesto proyectado 2021
Auditoría Interna
Detalle de partidas y subpartidas

Anexo a oficio AI 244-2020

CODIGO	PARTIDAS	IMPORTES
0	<u>REMUNERACIONES</u>	<u>356.305.240</u>
1	<u>SERVICIOS</u>	<u>30.910.000</u>
1.01	<u>ALQUILERES</u>	
1.01.03	Alquiler de equipo de cómputo	200.000
1.01.99	Otros alquileres	
1.02	<u>SERVICIOS BÁSICOS</u>	
1.02.99	Otros servicios básicos	
1.03	<u>SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS</u>	
1.03.03	Impresión, encuadernación y otros	50.000
1.03.06	Comisiones y gastos por servicios financieros y comerciales	60.000
1.04	<u>SERVICIOS DE GESTIÓN Y APOYO</u>	
1.04.01	Servicios médicos y de laboratorio	
1.04.02	Servicios jurídicos	5.000.000
1.04.03	Servicios de ingeniería	
1.04.04	Servicios en ciencias económicas y sociales	15.000.000
1.04.05	Servicios de desarrollo de sistemas informáticos	
1.04.06	Servicios generales	
1.04.99	Otros servicios de gestión y apoyo	
1.05	<u>GASTOS DE VIAJE Y DE TRANSPORTE</u>	
1.05.01	Transporte dentro del país	100.000
1.05.02	Viáticos dentro del país	500.000
1.05.03	Transporte en el exterior	
1.05.04	Viáticos en el exterior	
1.07	<u>Capacitación y Protocolo</u>	
1.07.01	Actividades de Capacitación	10.000.000
1.08	<u>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</u>	
1.08.01	Mantenimiento de edificios y locales	
1.08.07	Mantenimiento y reparación de equipo y mobiliario de oficina	
1.08.08	Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y Sist	
1.99	<u>SERVICIOS DIVERSOS</u>	
1.99.99	Otros servicios no especificados	
2	<u>MATERIALES Y SUMINISTROS</u>	<u>770.000</u>
2.01	<u>PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS</u>	
2.01.01	Combustibles y lubricantes	80.000
2.01.04	Tintas, pinturas y diluyentes	200.000
2.01.99	Otros productos químicos	

2.02	<u>ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS</u>	
2.02.01	Productos pecuarios y otras especies	
2.02.02	Productos agroforestales	50.000
2.03	<u>MATERIALES Y PRODUCTOS CONST.Y MANT.</u>	
2.03.04	Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	100.000
2.04	<u>HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS</u>	
2.04.01	Herramientas e instrumentos	20.000
2.99.01	Útiles y materiales de oficina y cómputo	50.000
2.99.03	Productos de papel, cartón e impresos	200.000
2.99.04	Textiles y vestuario	40.000
2.99.05	Útiles y materiales de limpieza	
2.99.07	Útiles y materiales de cocina y comedor	
2.99.99	Otros útiles, materiales y suministros	30.000
5	<u>BIENES DURADEROS</u>	<u>6.200.000</u>
5.01	<u>MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO</u>	
5.01.01	Maquinaria y equipo para la producción	
5.01.02	Equipo de transporte	
5.01.03	Equipo de comunicación	
5.01.04	Equipo y mobiliario de oficina	
5.01.05	Equipo y programas de cómputo	6.200.000
5.01.06	Equipo sanitario, de laboratorio e investigación	
5.01.07	Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo	
5.01.99	Maquinaria y equipo diverso	
5.99.03	Bienes Intangibles	
TOTAL GENERAL		394.185.240

Anexo 6 Aprobación de la Junta Directiva al documento.

**Junta Directiva****N.º JD 517-2020**

Comunicación Interna de Acuerdos de Junta Directiva

Sesión Ordinaria N.º 4156 Art. segundo Inciso 3.2 Del 22-09-2020 Fecha de Comunicación 23-09-2020.

Para ser ejecutado por: Alejandro Ortega Calderón.

Comunicado a: Dirección Ejecutiva.

SE ACUERDA

"1º Se recibe y se conoce la copia del oficio DES 308-2020, del 21 de setiembre, 2020, que adjunta documento del Plan Operativo Institucional 2021, documento del Presupuesto Ordinario 2021 y documento del Presupuesto Plurianual de Ingresos y Egresos proyectado 2020 - 2024, del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

Se acuerda:

- Aprobar el Plan Operativo Institucional 2021, Presupuesto Ordinario 2021 y Presupuesto Plurianual de Ingresos y Egresos proyectado 2020 - 2024, del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), en los términos presentados por el Área de Desarrollo Estratégico.
- Instruir a la Dirección Ejecutiva para que haga llegar el Plan Operativo Institucional 2021, el Presupuesto Ordinario 2021 y el Presupuesto Plurianual de Ingresos y Egresos proyectado 2020 - 2024, del INFOCOOP, a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria STAP para la revisión correspondiente; y a la Contraloría General de la República para el respectivo análisis y aprobación, éste último a través del Sistema de Presupuestos Públicos (SIPP).

El texto de los citados documentos, se consignan en los folios del N° 54.580 al N° 54.801, del Archivo de Referencia.

ACUERDO FIRME"


Alejandro Ortega Calderón
Director Ejecutivo
María Inés Sequeira Córdoba
Ejecutiva Secretaria de Actas

MISC/Irg

C: Subdirección Ejecutiva, Auditoría Interna, Desarrollo Estratégico, Consecutivo.

T (506) 2256 2944 / Ext. 2750
F (506) 2255 2944
M jdirectiva@infocoop.go.cr
W www.infocoop.go.cr

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

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Costa Rica. (2020). Índice Mensual de Actividad Económica, Mayo 2020. San José.
- Banco Central de Costa Rica. (2020). Programa Macroeconómico 2020-21. San José.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Organización Internacional del Trabajo. (2020). Coyuntura Laboral en América Latina y El Caribe. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Washington DC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Encuesta de empleo segundo trimestre 2020. San José.
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Departamento de Educación y Capacitación, Herramienta de Calificación de Monitoreo por Sector, 2020, San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Departamento de Financiamiento, Cooperativas con ajustes de tasas y arreglos de pago por moratoria, 2020, San José, Costa Rica.
- Naciones Unidas. (2020). Situación Perspectivas de la Economía Mundial. Barcelona: Marcialpons.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Estudios Económicos de la OCDE, Costa Rica. París: OECD Publishing.
- Price Waterhouse Cooper. (2019). Cuarta Revolución Industrial. 1-54.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Costa Rica. (2020). RICA EVALUACIÓN ECONÓMICA INICIAL DE LOS EFECTOS DE COVID-19 Y EL ALCANCE DE LAS OPCIONES DE POLÍTICA EN COSTA RICA. San José.