

INSTITUTO NACIONAL  
DE FOMENTO COOPERATIVO  
INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS  
RESULTADOS FISICOS Y FINANCIEROS 2018

DE-061-2019

Secretaría Técnica de la Autoridad  
Presupuestaria

DE-061-2019

## 1. ANALIS INSTITUCIONAL

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) es una entidad descentralizada que tiene como propósito fomentar, promover, financiar, apoyar, divulgar y desarrollar el cooperativismo en Costa Rica, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social del país. Se crea mediante la Ley No. 4179 “Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo”, reformada por medio de la Ley No. 5185 “Reforma Integral a la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo”.

Por otra parte, mediante el alcance de la Ley No. 9274 “Reforma Integral de la Ley No. 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y reformas de otras leyes” se modificó el artículo 156 de la Ley No. 4179 “Ley de Asociaciones Cooperativas”, y se estableció que las labores sustantivas (no las administrativas) del INFOCOOP no estén sujetas a las disposiciones en materia de política presupuestaria, específicamente a lo establecido en los artículos 21, 23 y 24 de la Ley No. 8131 “Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”. No obstante, la ley de creación de la institución señala que dichas excepciones no se contemplan en la parte de supervisión y regulación en materia de empleo, salarios y directrices presupuestarias formuladas por el Poder Ejecutivo o la Autoridad Presupuestaria (AP).

Entre los logros alcanzados indican que la institución participó en dos metas que se vinculan y contribuyen con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, a saber “40 emprendimientos cooperativos constituidos con acompañamiento integral para asegurar su sostenibilidad” y “85 Técnicos en Desarrollo Cooperativo (TDCC) y Auxiliares en Proyectos de Inversión (APIS) formados en desarrollo cooperativo comunitario para impulsar el desarrollo regional en Costa Rica”

En su estructura presupuestaria, el INFOCOOP cuenta con dos programas: el Administrativo, que brinda soporte integral a los departamentos sustantivos, a la dirección y a la junta directiva, con el propósito de que se ejecuten las acciones que se requieren para la generación de los servicios; y el programa Cooperativo, que ejecuta las acciones sustantivas de la institución, para la entrega de los servicios dirigidos al sector cooperativo costarricense, en las áreas de promoción, educación y capacitación, asistencia técnica, financiamiento y supervisión.

DE-061-2019

## 2. ANALISIS FINANCIERO

A continuación se muestra un cuadro que contiene los datos de los recursos presupuestados y ejecutados al 31 de diciembre de 2018, financiados por ingresos corrientes y de capital, provenientes principalmente por concepto de los intereses y las recuperaciones que se recaudan producto de los préstamos que el Instituto ha otorgado a las cooperativas.

**Cuadro 1**  
**Instituto Nacional de Fomento Cooperativo**  
**Comparativo del monto presupuestado y ejecutado según partida**  
**Al 31 de diciembre de 2018**  
**En millones de colones y porcentajes**

Partida	Presupuesto Definitivo	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
0-Remuneraciones	3.626,0	3.470,1	95,7%
1-Servicios	3.380,9	2.119,2	62,7%
2-Materiales y Suministros	180,2	98,4	54,6%
3-Intereses y Comisiones	-	-	0,0%
4-Activos Financieros	25.253,6	20.723,2	82,1%
5-Bienes Duraderos	414,3	61,3	14,8%
6-Transferencias Corrientes	958,7	461,5	48,1%
7-Transferencias de Capital	69,0	52,0	75,4%
8-Amortización			
9-Cuentas Especiales	124,4	-	0,0%
	-	-	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>33.938,1</b>	<b>26.933,6</b>	<b>79,4%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>33.938,1</b>	<b>26.933,6</b>	<b>79,4%</b>

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por la entidad

Al finalizar 31 de diciembre del 2018, el presupuesto definitivo o modificado alcanzó un monto de ¢33.938,1 millones, del cual se ejecutó el 79,4%, lo cual se debe a que la mayoría de las partidas excepto remuneraciones, muestran porcentajes de ejecución inferiores al 90,0%.

## DE-061-2019

La partida de “Bienes Duraderos”, es la que refleja el menor porcentaje de ejecución (14,8%), la entidad indica que se debió a que no ejecutaron €353,0 millones, por factores internos y externos tales como las decisiones iniciales, carteles, sobresale el equipo de transporte, se atrasaron las contrataciones lo que provocó que no fuera posible adquirir los vehículos durante el año 2018, indican también, que las mejoras que se habían proyectado en La Catalina no se efectuaron luego de un análisis realizado por la Dirección Ejecutiva, concluyendo que existían otras acciones que eran prioritarias tomando en cuenta la coyuntura institucional.

Seguida, por la partida de “Transferencias Corrientes” cuya ejecución fue del 48,1%, debido a que informan que no lograron girar todos los recursos establecidos por ley, dado el incumplimiento de los organismos sujetos de transferencia tales como: CONACOOOP y MEP para el Programa de Cooperativismo Escolar, relacionados con los requisitos técnicos y legales, necesarios para los giros de las transferencias correspondientes.

En orden de ejecución se encuentra la partida de “Materiales y Suministros” con un 54,6%, dado que la institución menciona que se sobrestimó los recursos presupuestarios, y no se ejecutaron los rubros entre los que destacan el grupo de útiles, materiales y suministros, así como la del grupo de materiales y productos para uso en la construcción.

Servicios con un 62,7%, debido a factores internos y externos tales como problemas en los procesos de contratación administrativa se presentaron atrasos producto de la revisión de los documentos tales como las decisiones iniciales, carteles, sobresalen los servicios comerciales y financieros, servicios por honorarios profesionales, actividades de capacitación y protocolaria, lo cual denota según indica la entidad que en algunos casos la proyección estuvo sobreestimada.

La partida de “Activos Financieros” es la siguiente en porcentaje de ejecución con un 81,2%, cuyas causas se deben a la que esta partida está compuesta por la concesión de crédito y coinversión, el INFOCOOP señala que durante el 2018 se trabajó en la normativa requerida en ambos temas, provocando atrasos en la colocación de crédito y en el financiamiento vía coinversión.

DE-061-2019

Con base en la información suministrada por el INFOCOOP en la ejecución presupuestaria del 2018, en el Cuadro 2 se presenta información a nivel de programas:

**Cuadro No 2**  
**Instituto Nacional de Fomento Cooperativo**  
**Comparativo del monto presupuestado y ejecutado según programa**  
**Al 31 de diciembre de 2018**  
**En millones de colones y porcentajes**

Programa	Presupuesto Definitivo	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
Programa 1 Cooperativo	29.467,5	23.560,0	80,0%
Programa 2 Administrativo	4.470,7	3.373,6	75,5%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>33.938,1</b>	<b>26.933,6</b>	<b>79,4%</b>

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por la entidad

Durante el periodo 2018 no se amplió el gasto máximo presupuestario, el INFOCOOP presenta una baja ejecución según se puede observar en el cuadro No 2, el Programa sustantivo presupuestó ¢29.467,5 millones de los cuales ejecutó el 80,0%, la institución argumenta que se vio afectada, entre otros aspectos por factores tales como: problemas en los procesos de contratación administrativa, durante el 2018 se trabajó en la normativa requerida en ambos temas, provocando atrasos en la colocación de crédito y en el financiamiento vía coinversión. Incumplimiento de los organismos sujetos de transferencia de los requisitos técnicos y legales, necesarios para los giros de las transferencias correspondientes.

Con base en la información suministrada por el INFOCOOP, a continuación se presenta una síntesis de los factores que incidieron en la ejecución presupuestaria y las acciones correctivas que implementará para mejorar la ejecución en el corto plazo.



San José, 15 de febrero de 2018  
**DE-0000-2018**

**Cuadro 3**  
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo  
Factores y acciones correctivas para resultados inferiores o igual a 90% de ejecución  
Al 31 de diciembre de 2018

Partida	Porcentaje de ejecución	Factores que incidieron en la subejecución	Indicar cómo el porcentaje de ejecución afectó la programación presupuestaria <sup>11</sup>	Acciones correctivas para mejorar el resultado de ejecución <sup>21</sup>	Observaciones
<b>Servicios</b>	62,7%	Al implementar el sistema SICOP se afectaron los procesos de contratación: servicios jurídicos, liquidación de cooperativas, servicios profesionales, acuerdos específicos y Censo Cooperativo, entre otros.	No contar con un Censo actualizado. Afectó en una de las metas del PND 2015-2018, en el tema de APIS. No se logró la renovación parcial de la flotilla institucional y equipo de cómputo. No se logró materializar el traspaso de algunas propiedades producto de los finiquitos de algunos fideicomisos.	Al 31/03/2019 proponen mejorar la contratación de bienes y servicios y capacitar a las gerencias sobre los procesos de contratación.	Es reincidente en la subejecución, para el 2017, también mostró un porcentaje de ejecución del 68,7%, además para ese periodo también indicaron similares medidas correctivas.
<b>Materiales y suministros</b>	54,6%	Sobrestimaron los recursos presupuestarios	Señalan que la subejecución presupuestaria, no impacta la ejecución de las metas.	Al 31/03/2019 proponen mejorar la coordinación y planificación de compras.	Es reincidente en la subejecución, para el 2017, mostró un porcentaje de ejecución del 77,7%, además para ese periodo también indicaron similares medidas correctivas.
<b>Activos Financieros</b>	82,1%	Esta partida está compuesta por la concesión de crédito y coinversión, durante el 2018 se trabajó en la normativa requerida en ambos temas, provocando atrasos en la colocación de crédito y en el financiamiento vía coinversión.	No se logró concretar los proyectos en coinversión	Al 31/01/2019 proponen ajustar los procedimientos de análisis de crédito.	Para este periodo la subejecución fue menor que el 2017, que mostró un porcentaje de ejecución del 92,4%.
<b>Transferencias corrientes</b>	48,1%	Incumplimiento de los organismos sujetos de transferencia de los requisitos técnicos y legales, necesarios para los giros de las transferencias correspondientes.	No se logró girar todos los recursos establecidos por Ley	Al 31/03/2019 proponen mejorar la coordinación con los entes sujetos a transferencia.	Para este periodo la subejecución fue menor que el 2017, que mostró un porcentaje de ejecución del 74,3%;

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por la entidad

## DE-061-2019

De acuerdo a la información registrada en el cuadro No 3, se puede determinar que el Instituto no se apegó al instrumento de evaluación anual al no mencionar la partida de bienes duraderos, en la liquidación presupuestaria indican que, el presupuesto proyectado se ubicó en  $\text{€}414,3$  millones, se ejecutó  $\text{€}61,2$  millones, logrando una ejecución porcentual de 14,7%, el monto no ejecutado ascendió a  $\text{€}353,0$  millones. Igualmente no mencionan la incidencia que tuvo en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, a pesar de que en la mayoría de las partidas presentaron una ejecución por debajo del 90%, excepto la partida remuneraciones, cabe indicar que es reincidente en la sub-ejecución de las partidas, de Servicios Materiales y Suministros, Activos Financieros, Bienes duraderos y Transferencias Corrientes, que no se logró la efectividad de las medidas correctivas ya que son las mismas indicadas en el primer Semestre 2018, relacionadas con las contrataciones administrativas, en donde mencionaron acciones tales como acelerar los procesos de contratación y pagos, realizar reuniones con las Gerencias y Dirección, actualizar la normativa y continuar con el proceso crediticio y de coinversión que las implementarán en el transcurso de este segundo semestre del 2018.

Aunado a lo anterior, llama la atención que las medidas correctivas y los factores que incidieron en los niveles de ejecución son similares a las planteadas por esa entidad en el periodo anterior, por lo que la institución debe de revisar el proceso de planificación, en aras de agilizar dichos procesos y por consiguiente mejorar la gestión institucional con el fin de hacerlo más efectivo.

### **Sobre transferencias**

Tomando en consideración la Liquidación Presupuestaria al 31 de diciembre del 2018, en el siguiente cuadro se muestran los porcentajes de ejecución de las transferencias a otras entidades producto de convenios o por Ley:



DE-061-2019

<b>Cuadro 4</b>			
<b>INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO</b>			
<b>Detalle de Transferencias realizadas a otras instituciones</b>			
<b>Al 31 de diciembre de 2018</b>			
<b>Entidad</b>	<b>Monto Presupuestado</b>	<b>Monto Transferido</b>	<b>% Ejecución</b>
CENECOOP R.L	252,3	229,0	90,8%
CONACOOOP	323,4	0,0	0,0%
Comisión Permanente de Cooperativas Autogestionarias	215,6	112,6	52,2%
Cooperativas Escolares (MEP)	27,0	9,2	34,1%
Confederación de Cooperativas de Caribe y Centro América	1,4	1,0	71,4%
Organismos Internacionales	20,6	20,6	100,0%
Alianza Cooperativa Internacional	2,5	1,8	72,0%
Fondo Nacional de Emergencia	39,4	39,4	100,0%
<b>Total</b>	<b>882,2</b>	<b>413,6</b>	<b>46,9%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos suministrados por la institución

De la ejecución presupuestaria de las transferencias, el INFOCOOP informó que en el caso del CONACOOOP, el Instituto no transfiere los fondos dado que por instrucción de la Junta Interventora se había suspendido el pago, sin embargo, la Junta Interventora acordó continuar con dicha transferencia, tomando en cuenta el pronunciamiento de la Procuraduría General de la República C199-18, el cual señala que el fundamento legal que sustenta la citada transferencia, artículo 185 de la Ley No 4179, se encuentra vigente, el mismo fue tomado hasta finalizar el tercer trimestre del 2018.



DE-061-2019

Respecto a los porcentajes de ejecución en las transferencias de otros entes (MEP y CPCA), la entidad indica que se debe principalmente por incumplimientos en requisitos técnicos y legales, provocando un desembolso parcial de los recursos.

### **3. ANALISIS PROGRAMÁTICO**

#### **3.1 Programa sustantivo con producción cuantificable:**

El INFOCOOP, como se indicó anteriormente cuenta con un programa sustantivo denominado “Promoción y Desarrollo Cooperativo”, según la entidad participó en dos metas que se vinculan y contribuyen con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, “ 40 emprendimientos cooperativos constituidos con acompañamiento integral para asegurar su sostenibilidad” y “85 Técnicos en Desarrollo Cooperativo (TDCC) y Auxiliares en Proyectos de Inversión (APIS) formados en desarrollo cooperativo comunitario para impulsar el desarrollo regional en Costa Rica”.

Entre los logros alcanzados de las metas planteadas que responden a Acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, informan que alcanzó una cobertura de 10 emprendimientos cooperativos constituidos, atendidos integralmente, seleccionados de acuerdo con el nivel de desarrollo de los 120 grupos pre-cooperativos nacidos en el 2018, producto de esa gestión, se han inscrito ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 32 nuevas organizaciones, con un total de 3.190 personas atendidas, generando 233 nuevos puestos de trabajo y una base asociativa de 314 nuevos cooperativistas principalmente en la Región Central.

Respecto a la segunda meta PND, relativa: 85 Auxiliares en Proyectos de Inversión (Apis), capacitados mediante la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) con el componente cooperativo, cuyo grado de cumplimiento medio de 50,6%, el INFOCOOP indica que se vio limitado porque la instrucción superior fue iniciar hasta el segundo semestre, producto de la recomendación de la Auditoría Interna y que mediante acuerdo de la Junta Interventora se planteó que se debía contratar un estudio para evaluar los resultados obtenidos con este proyecto, fue hasta final de julio

## DE-061-2019

se realizó un proceso de convocatoria para casi 100 personas, solamente participaron 43 personas.

Se utiliza como porcentaje máximo de cumplimiento el 100%, aunque existan metas cuyo resultado supere dicho porcentaje.

Con respecto a las metas de producción, para la clasificación de los grados de cumplimiento y medición de los indicadores de desempeño asociados a los productos se utilizarán los siguientes parámetros:

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

Con base en la información suministrada por la institución, se presenta el grado de cumplimiento de las metas de producción propuesta por el INFOCOOP para el periodo 2018.



DE-061-2019

Cuadro 5									
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo									
Grado de cumplimiento de metas de producción por programa									
Al 31 de diciembre de 2018									
Programa	Producto	Unidad de medida	Meta			Grado de cumplimiento			
			Programada	Alcanzada	Porcentaje alcanzado	CA	CM	CB	
Programa Cooperativo		Número de emprendimientos constituidos con acompañamiento integral para asegurar su sostenibilidad.	10,0	10,0	100,0%	x			
	Promoción y desarrollo cooperativo.	Una incubadora de empresas cooperativas nuevas en áreas de valor agregado y con encadenamientos productivos identificados (intra y extramuros) en el marco de un Plan de Promoción proactivo en áreas económicas de valor agregado e innovación.	1,0	0,8	75,0%		x		
		Un Plan piloto de una empresa cooperativa patrimonial de interés público en una región de rezago social, encadenada a algún sector económico, con valor agregado e innovación y con participación activa del INFOCOOP mediante cooperativas patrimoniales en la articulación de sectores productivos en poblaciones vulnerables.	1,0	0,5	50,0%		x		
	Atención de la población cooperativistas según sus necesidades reales.	Número de cooperativistas beneficiados mediante el plan de capacitación acorde con las necesidades de la incubadora de empresas cooperativas y de cooperativas de la cartera.	800,0	645,0	80,6%		x		
	Atención de la población cooperativistas y no cooperativistas mediante la oferta curricular articulada y desarrollo	Número de cooperativistas apoyados en al menos 10 eventos (charlas, conferencias, foros, etc.) organizados o con participación activa de INFOCOOP y 4 Publicaciones sobre temas de interés para el sector operativo nacional.	500,0	359,0	71,8%		x		
		Número de Cooperativistas, estudiantes y docentes beneficiados mediante la oferta curricular articulada con énfasis en emprendedurismo.	1.950,0	2.169,0	100,0%	x			
		Número de personas Auxiliares en Proyectos de Inversión (APIS) formados en desarrollo cooperativo comunitario para impulsar el desarrollo regional en Costa Rica.	85,0	43,0	50,6%		x		
	Atención de asociaciones cooperativas mediante asistencia técnica.	Número de asociaciones cooperativas en unidad del Plan de Asistencia Técnica con enfoque regional y sectorial, que priorizó: cartera financiada, sector agrícola, emprendimientos y cooperativas de atención urgente, dando prioridad al valor agregado y la innovación.	50,0	62,0	100,0%	x			
		Número de asociaciones cooperativas viabilizadas, procurando encadenamientos de valor agregado e innovación.	10,0	11,0	100,0%	x			
	Otorgamiento de crédito.	Porcentaje del crédito desembolsado.	100,0%	82,0%	82,0%		x		
		Cantidad de estudios sobre recursos colocados.	6,0	4,0	66,7%		x		
	Fiscalización Cooperativa.	Número de asociaciones cooperativas fiscalizadas.	156,0	146,0	93,6%	x			
	<b>Total</b>						<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la institución.

## DE-061-2019

De acuerdo con el informe remitido por el INFOCOOP, en el Programa sustantivo Cooperativo se determinan 6 productos, los cuales se miden entre otros, por el número de cooperativas y asociados beneficiarios de los servicios cooperativos, para estos productos plantean 12 metas de producción programadas, 5 alcanzaron porcentajes mayores al 90%, por lo tanto se ubican en la categoría de cumplimiento alto, contribuyendo con ello al desarrollo de cooperativas de diversos regiones del país y diferentes actividades productivas del país, a continuación se detallan los logros obtenidos:

- Se logró la atención integral de 10 emprendimientos cooperativos, con una base asociativa consolidada de 314 cooperativistas, generando 233 puestos de trabajo, meta que contribuye directamente al Plan Nacional de Desarrollo.
- Se beneficiaron algunas cooperativas como el curso de “Técnicas de Negociación”, actividades de capacitación tales como la Inauguración de la Semana Nacional del Cooperativismo, Encuentro de Líderes en coordinación con el departamento de Vinculación con la Empresa y las Comunidades del MEP, coordinación, acompañamiento y participación a EXPOJOVEM 2018, entre otros.
- Se beneficiaron 42 cooperativas mediante un Plan de Asistencia Técnica con enfoque regional y sectorial, priorizando: cartera financiada, sector agrícola, emprendimientos y cooperativas de atención urgente, dando prioridad al valor agregado y la innovación.
- Se beneficiaron 11 cooperativas que solicitaron apoyo en temas como procesos de administraciones fallidas o problemas en su sector, Indican que el Departamento de Asistencia Técnica procuró dar seguimiento en temas financieros, administrativos y agrícolas, brindando asesoría para una mejor gestión empresarial, los departamentos de Supervisión Cooperativa y Financiamiento profundizan su atención de acuerdo con esos temas de especialización.
- Se mejora la gestión empresarial cooperativa, mediante la supervisión in situ y extra situ, de los organismos cooperativos del sector real; así como de las entidades de ahorro y crédito no fiscalizadas por SUGEF, mediante normativa prudencial; generando mecanismos de innovación y valor agregado a dichas cooperativas.

## DE-061-2019

Las 7 metas restantes se ubican en la categoría de cumplimiento medio, las cuales según indican se debió a factores tales como: limitantes que se presentaron de parte del área Administrativo-financiero y Proveeduría, ya que no lograron la contratación de los servicios profesionales para validar el piloto de la etapa de incubación, retrasos sufridos por varios procesos de contratación dentro del departamento de proveeduría ocasionando que algunas contrataciones del todo no pudieran concretarse, entre otros, tales limitaciones son reiterativas, al respecto la entidad informa como medidas correctivas implementar acciones tales como acelerar los procesos de contratación y pagos, realizar reuniones con las Gerencias y Dirección.

Al comparar el Informe de Seguimiento al Primer Semestre del 2018, respecto al informe de evaluación anual se tiene que esa entidad al inicio del año reportó 17 metas de producción, sin embargo, en el informe anual reportan 12 metas, por lo que se hará el comentario en las observaciones, con miras a mejorar la rendición de cuentas.

Además, entre los aspectos metodológicos que podrían considerarse a futuro para establecer adecuadamente la programación estratégica, revisar el nombre del producto, unidad de medida, especialmente en el caso de las unidades de medida, la mayoría están formuladas como indicadores de desempeño.

Es importante aclarar, que en vista de que las 12 metas de producción reportadas son iguales a 12 de los indicadores de desempeño asociados con el producto, para efectos de este informe, no se presenta el grado de cumplimiento de indicadores de desempeño asociados al producto.

#### 4. ANALISIS DE LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

Con el fin de evaluar la efectividad se evalúan los niveles de cumplimiento obtenidos por la institución tanto a nivel de ejecución financiera como programática, para ello se utilizarán los siguientes parámetros:

Efectividad	Nivel de Cumplimiento
<b>Efectivo</b>	<i>Mayor o igual a 90%</i>
<b>Parcialmente efectivo</b>	<i>Menor o igual a 89,99% o igual a 50%</i>
<b>No efectivo</b>	<i>Menor o igual a 49,99%</i>

De conformidad con lo anterior y tomando en consideración lo indicado en los apartados anteriores, se presenta a continuación el cuadro de medición de la efectividad por programa, según

## DE-061-2019

la metodología se utilizarán los parámetros definidos, en los cuales se asignaron porcentajes de ponderación para cada una de las variables a evaluar; en cuanto a la programación física conformada por las unidades de medida e indicadores, se les asignó un 35,0% a cada una, representando un 70,0% y el restante 30,0% se asignó a la ejecución financiera.

De manera, que de acuerdo a la metodología de la valoración de la efectividad de cada programa se obtendrá al aplicar la siguiente fórmula:  $(\% \text{ alcanzado promedio unidad de medida} * 35,0\%) + (\% \text{ alcanzado promedio indicadores} * 35,0\%) + (\% \text{ ejecución financiera} * 30,0\%)$ .

Se aclara que en el caso del INFOCCOP, en vista de que las metas de producción son iguales a los indicadores de desempeño la valoración de la efectividad del programa sustantivo se obtendrá al aplicar la siguiente fórmula:  $(\% \text{ alcanzado promedio unidad de medida} * 70,0\%) + (\% \text{ ejecución financiera} * 30,0\%)$ .

**Cuadro 7**  
**Instituto Nacional de Fomento Cooperativo**  
**Cantidad de productos e indicadores por programa presupuestario y efectividad**  
**Al 31 de diciembre de 2018**

Programa	Cantidad Metas de Producción (unidades de medida)	% alcanzado promedio unidad de medida	Cantidad Indicadores de desempeño	% alcanzado promedio indicadores	% Ejecución	Nivel de cumplimiento	Efectividad
Cooperativo	12	80,9%	0,0	0,0%	79,9%	52,3%	Parcialmente efectivo
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>80,9%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>79,9%</b>	<b>52,3%</b>	<b>Parcialmente efectivo</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la institución.

Como se puede apreciar, tomando en cuenta los datos suministrados por el instituto, el grado de efectividad para el programa sustantivo del INFOCCOP “Programa Cooperativo” se ubica en el grado de “Parcialmente Efectivo”, esto considerando el cumplimiento de la meta de producción y el porcentaje de ejecución, al respecto el Instituto manifiesta que tal inconsistencia lo atribuye a que es necesario que la institución sea más eficiente y eficaz en la utilización de los recursos, mejorando programación y coordinación en los procesos, relacionado con los atrasos en los trámites de las contrataciones directas en el área de Proveduría; en algunos casos esto impidió la

## DE-061-2019

realización de los contratos, lo cual ha sido señalado anteriormente, de tal manera que las metas se cumplan utilizando los recursos disponibles, para que se cumplan los parámetros de eficiencia y eficacia.

### 5. OBSERVACIONES

En lo que se refiere a la análisis presupuestario, el estudio indica que, similar al comportamiento de periodos anteriores, para el 2018 el INFOCOOP muestra una ejecución presupuestaria inferior al 90,0% (excepto en remuneraciones) en la mayoría de las partidas del gasto, que en general, al primer semestre ya mostraban porcentajes inferiores al 45,0% y a pesar de la medidas tomadas para darle un seguimiento para agilizar las contrataciones, entre otros, estas no fueron efectivas.

El INFOCOOP no se apegó al instrumento de evaluación anual al no mencionar la partida de bienes duraderos, según la liquidación presupuestaria el presupuesto proyectado se ubicó en ¢414,3 millones, se ejecutaron ¢61,2 millones, logrando un porcentaje de 14,7%, el monto no ejecutado ascendió a ¢353,0 millones.

La justificación de “contrataciones administrativas” y la acción correctiva “acelerar los procesos de contratación y pagos”, fue utilizada por el INFOCOOP para argumentar la subejecución de las partidas de “Materiales y Suministros”, “Servicios”, “Activos Financieros”, “Bienes Duraderos” y “Transferencias Corrientes”, mismas que se mencionaron en el Informe anual de evaluación 2017 y en el Informe de seguimiento semestral del Plan Operativo 2018, acción correctiva que no ha surtido efecto dado que siguen siendo las partidas con menor ejecución, y se mantienen en el Informe de evaluación anual 2018.

En cuanto a las metas de producción asociadas al producto, del informe remitido se desprende que de las 12 metas 5 se ubican en cumplimiento alto de las cuales 4 se cumplieron en su totalidad, incluso 3 sobrepasaron lo programado, por lo que se debería valorar si ocurrió una subestimación de dichas metas.

Otro aspecto relevante a destacar es que de las 3 metas que se cumplieron a cabalidad, este cumplimiento no se reflejó en la ejecución de los recursos asignados, lo cual estaría denotando

## DE-061-2019

posibles inconsistencias de sobrestimación de recursos en relación con los realmente necesarios para lograr las metas.

El Instituto reportó en el informe de seguimiento del primer semestre 17 metas de producción sin embargo en el informe de evaluación anual solo da cuenta de 12 metas lo cual evidencia que faltan 5 metas por reportar.

### 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda considerar los aspectos señalados, a fin de mejorar el proceso de planificación y programación presupuestaria con miras a mejorar la gestión institucional, revisar las acciones correctivas de las partidas presupuestarias que no llegaron al 90,0% de ejecución, con el fin de mejorar la programación y asignación de recursos tomando como parámetro el comportamiento de su ejecución en años anteriores para mejorar el nivel de éstas, verificando si existe alguna sobrestimación de los recursos presupuestados y a su vez asignarlos de conformidad con la verdadera necesidad institucional.

El INFOCOOP debe revisar la redacción tanto de los indicadores como de las unidades de medida ya que en la mayoría se incluye la misma información. Asimismo, la institución deberá realizar los esfuerzos necesarios para lograr el cumplimiento de la totalidad de las metas, aspecto que será tomado en cuenta en los estudios que esta Secretaría Técnica efectúe en periodos futuros.

### 7. DISPOSICIONES

Para futuras programaciones de la gestión institucional se debe mejorar la programación presupuestaria y plantear acciones correctivas que permitan mejorar la ejecución presupuestaria, con miras a mejorar la gestión institucional y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Elaborado por: Marielos Cerdas Matthey Analista Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria	Revisado por: Carlos Mena Rodríguez Jefe Sectorial Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria