17 de julio 2019

Mag. Gustavo Fernandez Quesada
Director Ejecutivo a.i.
INFOCOOP

**Asunto**: Informe de Gestión Gerencia Interina Desarrollo Estratégico, según resoluciones DE-047-2019, DE-044-2019 y S.D.E.-004-2018

Estimado señor:

Como es de su conocimiento, asumí de forma interina la Gerencia de Desarrollo Estratégico, por el período comprendido entre el **03/12/2018 al 31/05/2019**, fecha en la cual mediante oficio DH 224-2019, me comunican formalmente que concluía mi labor en dicho departamento, de tal forma que, a partir del 01/06/2019 me incorporé de nuevo a mi puesto en propiedad como Ejecutiva de Asistencia Técnica, donde el primer mes (junio 2019), estuve atendiendo temas relacionados con seguimiento a Disposiciones del informe N.º DFOE-PG-IF-14-2016, referido a la auditoría de carácter especial sobre el otorgamiento de créditos que realiza el INFOCOOP, que concluyó con una presentación a la Junta Interventora jueves 27/06/2019, quien tomo una serie de acuerdos (J.I. 221-2019 al J.I.226-2019) relacionados con dichas disposiciones, los cuales fueron remitos al señor Orlando Carrillo de la Contraloría. Se está a la espera del Informe de Seguimiento por parte de este Órgano Contralor.

De forma inmediata los primeros días 10 días del mes de julio, estuve abocada a colaborar con la gerencia de Asistencia Técnica en la elaboración del Informe Semestral y otros temas relacionados con procedimientos y normativas, por lo que el presente Informe de gestión, se remite fuera del plazo establecido. Valga aclarar que por situaciones de índole personal no pude atender dicho requerimiento fuera de mi jornada ordinaria.

Agradeciendo la comprensión, se adjunta el informe respectivo.

LIDIETH ROJAS CARBALLO (FIRMA)
Firmado digitalmente por LIDIETH ROJAS CARBALLO (FIRMA)
Fecha: 2019.07.22 15:10:51 -06'00'

Lidieth Rojas Carballo
Ejecutiva en Asistencia Técnica

Copia: Archivo personal.
Copia digital: Subdirección Ejecutiva, Desarrollo Estratégico, Desarrollo Humano.

# INFORME DE GESTIÓN
# Gerencia Interina
# Desarrollo Estratégico

## RESOLUCIONES
## RES-D.E.-047-2019
## RES-D.E.-044-2019
## RES-S.D.E.-004-2018

**ELABORADO POR:**
**LIDIETH ROJAS CARBALLO**

LIDIETH ROJAS CARBALLO (FIRMA)
Firmado digitalmente por LIDIETH ROJAS CARBALLO (FIRMA)
Fecha: 2019.07.22 15:11:26 -06'00'

**JULIO 2019**

# INFORME DE GESTIÓN
# GERENCIA INTERINA DESARROLLO ESTRATÉGICO
# Diciembre 2018 – junio 2019

## I PRESENTACIÓN

En atención a las disposiciones de la Contraloría General de la República en su resolución R-CO-61 y a la Ley General de Control interno, normado en la Directriz D-1-2005-CO-DFOE, procedo a presentar el Informe Final de Gestión, el cual resume las acciones más relevantes ejecutadas por la Gerencia Interina de Desarrollo Estratégico en el período comprendido entre el 3 de diciembre, 2018 y el 31 de mayo, 2019.

Dicho Informe tiene el propósito de rendir cuentas sobre lo actuado y a su vez cumplir con la responsabilidad de brindar insumos a la Administración Superior y a la nueva gerencia del departamento, para que se dé continuidad a las labores, consideradas de carácter estratégico, entre las que se detallan por su importancia, las siguientes:

1. Autoevaluación del sistema de control interno institucional
2. Planeamiento Estratégico (Capítulo de Presupuesto).
3. Índice de gestión institucional.
4. Manuales y procedimientos para la institución (POI 2019).
5. Gobierno Corporativo.
6. Presupuesto
7. Seguimiento POI 2019.

Cabe destacar que en todas y cada una de las acciones ejecutadas, se contó con el apoyo del equipo profesional y administrativo con que cuenta el departamento, el cual se caracteriza por su compromiso y oportunidad en la entrega de los productos solicitados, ya sea por la Administración superior como por las entidades responsables del control de las acciones del INFOCOOP.

## B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

La gerencia del área de Desarrollo Estratégico es una instancia asesora que depende de la Dirección Ejecutiva, por ello le corresponde tomar las decisiones necesarias para planificar, coordinar, ejecutar supervisar, controlar y evaluar de manera oportuna, eficiente y eficaz, cada una de las funciones del área, así como coordinar con instancias internas y externas del Instituto, para generar la información y retroalimentación necesaria que permita eficientizar el proceso de toma de decisiones.

A su vez es responsable de controlar todo lo relacionado con el plan-presupuesto de la institución, para garantizar un servicio eficaz, eficiente y oportuno, apegándose a las directrices del sector público y orientaciones del movimiento cooperativo.

Durante el período en que asumí la gerencia interina del departamento, se cumplió satisfactoriamente con los plazos establecidos en la entrega de Informes requeridos por la Administración Superior y por las instituciones a las cuales debemos rendir cuentas (Contraloría General de la República, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Planificación, otras). Este logro, es producto de una cultura departamental caracterizada por la disciplina y compromiso del Equipo de trabajo, la cual me complace reconocer.

Entre los aspectos sustantivos, donde se tomaron acciones relevantes, para mejorar el accionar del departamento se citan las siguientes:

## 1. Autoevaluación del sistema de control interno institucional

| Situación encontrada | Mejora al proceso |
|---|---|
| **El formulario** para la autoevaluación del año 2017 se distribuyó en julio 2018.<br><br>**El Informe** se concluyó en setiembre 2018<br><br>**Los planes de Mejora** fueron recibidos en febrero 2019 perdiendo el sentido de oportunidad y restando espacio al seguimiento de estos.<br><br>Se le aplicaba el formulario al 100% de los y las funcionarias del INFOCOOP | **El formulario** para la autoevaluación del año 2018 se distribuyó en marzo 2019.<br><br>**El Informe** se concluyó en mayo 2019.<br><br>**Los Planes de Mejora** se solicitaron para junio 2019, dando espacio al seguimiento y permitiendo analizarlos con mayor detalle para identificar las acciones de mejora que son responsabilidad directa de otros departamentos (ejemplo la administración de activos y temas relativos a los sistemas de información).<br><br>Se aplica el formulario a las gerencias. |

## 2. Planeamiento Estratégico

| Situación encontrada | Mejora al proceso |
|---|---|
| El PEI venció en diciembre 2017.<br><br>El proceso de planeamiento estratégico con un nivel de avance del 90%, que contaba con el acompañamiento de una Comisión de Junta Interventora y de la Dirección Ejecutiva.<br><br>La propuesta del Plan omitía el componente presupuestario, por lo que la Junta Interventora solicita su elaboración para la aprobación definitiva. | Se asume en coordinación con la encargada de presupuesto el desarrollo del capítulo denominado Componente de presupuesto (págs. 75 a la 81).<br><br>Se hace la presentación a la Junta Interventora y se logra la aprobación del nuevo PEI 2019-2023 el 9/5/2019. |

**Recomendación:** Presentar nuevamente a los equipos profesionales, por el plan estratégico como insumo para la formulación del POI 2020.

## 3. Índice de gestión institucional

| Situación encontrada | Mejora al proceso |
|---|---|
| El Índice de gestión institucional, reportado a la Contraloría fue de un 88,4%, 1.9 puntos menos que los 90.3%, reportado en el 2017.<br><br>Luego de un análisis realizado por la Auditoría Interna, 21 preguntas reportadas con un sí, la A.I., las pasa a un no por no encontrar evidencia suficiente, lo que implico que en lugar del 88,4% reportado pasara a un 71.1% | Se solicitó la evidencia de aquellas 21 preguntas que la A.I., reporta negativa determinándose que 8 definitivamente son positivas, por lo que el IGI es de 77.7%<br><br>Los casos reportados con un Si que debieron ser NO son las siguientes:<br><br>**1.** 4 relacionadas al PEI<br>**2.** 2 con el PETIC<br>**3.** 3 con actas, libros electrónicos, atención de quejas<br>**4.** 3 con temas de liquidación presupuestos contabilidad, sanciones en código de ética y tratamiento denuncias<br>**5.** 1 plan de mejora luego del informe de rendición de cuentas. |

**Recomendaciones:**

1. Elaborar Cronograma para la atención de las respuestas negativas, **lo que le permitiría alcanzar el 85%.**

   Con la aprobación del PEI, ya se cuenta con 4 respuestas positivas.

   El Plan de Mejora del Informe de rendición de cuentas sumaría otra respuesta positiva.

   Con la formulación del PETIC, se contaría con 2 respuestas más.

2. Asesorar a las gerencias para que la documentación que respalde cada respuesta sea exacta y suficiente, ya que depende de la calidad de esta la auditoría interna la califica como positiva o negativa.

3. Con un adecuado seguimiento a las respuestas positivas se podría superar el 85%.

## 4. Manuales y procedimientos en la institución (POI 2019)

| Situación encontrada | Mejora al proceso |
|---|---|
| El POI 2019, establece una serie de acciones relacionados con el establecimiento de manuales y protocolos de procesos y procedimientos, entre los que se detallan:<br><br>Realizar talleres de divulgación de los manuales y procedimientos<br>Asesorar en la actualización de manuales y procedimientos de la institución<br>Validar el mapa de procesos<br>Elaborar una propuesta de levantamiento de procesos<br>Asesorar en el levantamiento de procedimientos de la institución<br>Ajustar la metodología para el adecuado levantamiento de procedimientos<br><br>No obstante, para poder cumplir con estas acciones el departamento debe liderar y revisar los procedimientos que se elaboren. Se encuentra una institución donde cada área establece procedimientos de acuerdo a su criterio y el departamento con una posición casi invisible en el tema. | Se consideró fundamental la elaboración de una propuesta de:<br><br>**Procedimiento para la elaboración de Procedimientos**<br><br>El mismo establece la estructura y los niveles de responsabilidad:<br><br>✓ Lo confecciona el departamento que lo va a aplicar.<br>✓ Desarrollo estratégico lo revisa y,<br>✓ La Dirección Ejecutiva lo aprueba.<br><br>La propuesta fue elaborada por Eugenia Obando y Cesar Montero, quienes lo presentan al Equipo de Desarrollo Estratégico en el mes de mayo.<br><br>Se acuerda como plan piloto, antes de enviarlo a la Dirección Ejecutiva para su institucionalización, elaborar un procedimiento para alguno de los siguientes trámites:<br><br>Uso de vehículos<br>Uso del parqueo<br><br>Se definieron estos trámites porque afectan a la mayoría de los y las funcionarias.<br><br>La fecha para que este producto esté listo se previó el 6/06/2019. |

**Recomendación:**

Contar con el Procedimiento para la elaboración de procedimientos, coadyuva a la mejora de las Actividades de Control del Sistema de Control interno, por lo tanto, es fundamental institucionalizar dicho procedimiento lo que facilitará a la Institución una cultura de formalización de cada uno de los trámites que se realicen desde el menos complejo, hasta el de mayor complejidad.

## 5. Gobierno Corporativo:

Bajo el liderazgo del señor Ramses Espinoza, se logra que la Junta Interventora apruebe en mayo 2019, el código de gobierno corporativo, herramienta fundamental para coadyuvar en una gestión que priorice en temas de eficiencia, integridad y transparencia en la operación de las normas, los principios y los procedimientos que regulan el accionar institucional, que le permitan responder adecuadamente a su población meta.

Lo anterior es posible si se logra un comportamiento ético organizacional, que por su contenido y las implicaciones que tiene en la afectación de la cultura organizacional, requiere que los Integrantes de la Junta Directiva, de la Dirección Ejecutiva, las gerencias de departamento, la Auditoría Interna, la proveeduría, la contabilidad y el personal en general, asuma compromisos éticos y su incorporación a la conducta diaria, lo que facilitará generar una mayor confianza de sus clientes externos e internos.

**Recomendación:**

La aprobación del código de gobierno corporativo debe acompañarse de:

- La actualización del Código de Ética y su aplicación
- Una propuesta de comunicación e información hacia clientes internos y clientes externos.
- Divulgación y aplicación de mejores prácticas y estándares internacionales
- Aplicación de Herramientas de evaluación con indicadores relacionados con la percepción de prácticas éticas.

## 6. Presupuesto:

Mediante DFOE-PG-0640, del 7/12/2019, la contraloría general de la República formaliza la aprobación del presupuesto inicial por la suma de ₡ 31.606.4 millones para el año 2019, ya que se corrobora el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa legal vigente, que regula la elaboración y contenido del plan-presupuesto para el año 2019.

Por su parte la secretaría técnica de Autoridad Presupuestaria, mediante oficio STAP-0472-2018 del 23/04/2018 estableció como límite del gasto operativo la suma de ₡ 4.950.87, correspondiente al 15.7% del presupuesto total aprobado. Dicho monto para gastos operativos fue ratificado el 30/04/2019, mediante oficio STAP-0651-2019, en el cual nos indica que hay un saldo por presupuestar en esa partida de ₡197.7 millones

De los ₡197.7 millones, se programaron en la Modificación 02-2019 ₡66.2, en el mes de mayo 2019. quedando pendiente de programar ₡130.6 millones

## 7. Seguimiento POI 2019:

Para el seguimiento a las actividades del POI 2019 se utiliza la herramienta PLANNER, que es parte del paquete de productividad de Office 36 y allí se detallan los responsables y los tiempos para el cumplimiento de cada actividad. A continuación, un resumen, según producto, actividades y responsables.

| PRODUCTO | ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|---|---|---|
| Planificación por resultados implantado (plan presupuesto) | Asignación presupuestaria plurianual alineada al PEI PGpR | Giselle Monge |
| | Programación y costeo de actividades | Giselle Monge y César Picado |
| | Redacción y aplicación de Indicadores de gestión | Todo el equipo |
| | Talleres de capacitación-comunicación sobre la aplicación y evaluación PGpR | Gerencia y Por definir |
| | Asesorar en el diseño y ejecución de un nuevo sistema de evaluación del desempeño en función del cumplimiento de metas del POI, enfocado en la PGpR | César Picado y Ramsés Espinoza |

| PRODUCTO | ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|---|---|---|
| | Actualizar y evaluar herramientas para el control y monitoreo de la planificación PGpR (PEI Y POI) | Giselle Monge y Marcela Castro |
| | Evaluar y ajustar el Plan Operativo Anual al PEI PGpR | Por definir y Marcela Castro |
| Manuales y protocolos de procesos y procedimientos implementados | Realizar talleres de divulgación de los manuales y procedimientos | Todo el equipo |
| | Asesorar en la actualización de manuales y procedimientos de la institución | César Picado y Eugenia Obando |
| | Validar el mapa de procesos | César Picado y Eugenia Obando |
| | Elaborar una propuesta de levantamiento de procesos | César Picado y Eugenia Obando |
| | Asesorar en el levantamiento de procedimientos de la institución | César Picado y Eugenia Obando |
| | Ajustar la metodología para el adecuado levantamiento de procedimientos | César Picado y Eugenia Obando |
| | Revisión inicial de insumos disponibles de MIDEPLAN y de la Institución (Diseño Organizacional) | César Picado y Eugenia Obando |
| Modelo de control y evaluación de la gestión. | Diseñar una estrategia de comunicación-capacitación para implementar la formación de cultura de riesgo y del sistema de control interno | Ramsés Espinoza |
| | Diseñar y validar instrumentos de evaluación | Ramsés Espinoza, Giselle Monge y Marcela Castro |
| | Diseñar y validar indicadores de riesgo y control estratégico y operativo y el mapa de relaciones respectivo | Ramsés Espinoza |