

INFORME FINAL DE GESTIÓN

**Puesto: Gerente Asistencia Técnica a.i.
Funcionario: Sergio Salazar Arguedas**

**Correspondiente al periodo del 03 de octubre de
2017 al 30 de mayo de 2019**

1. Presentación.

El presente informe final de gestión responde a la gestión que como gerente a.i. del departamento de Asistencia Técnica, ejercí entre el 02 de octubre de 2017 y el 31 de mayo de 2019, en respuesta a lo dispuesto por las “Directrices que deben observar los funcionarios del INFOCOOP obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno”.

La actual ampliación se realiza al oficio AT-555 del 31 de mayo de 2019, oficio mediante el cual oficialmente se informa a la Administración Superior del Infocoop, sobre el estado del departamento, medidas tomadas, riesgos y aspectos esenciales para la buena ejecución del POI 2019 en el Departamento de Asistencia Técnica, por lo que se respetan las condiciones en el momento de finalizar el periodo.

1.1 Resumen Ejecutivo.

El periodo de gestión como gerente a.i. en el departamento de Asistencia Técnica del Infocoop se caracterizó por los siguientes aspectos:

- Recepción de un clima a lo interno del equipo caracterizado por divisiones internas, falta de comunicación, falta de confianza y enemistades, algunos de los cuales fueron incrementados con decisiones institucionales de intervenir el grupo con consultores externos en materia de cultura organizativa.
- Materialización e incremento de riesgos financieros para el Infocoop en las participaciones asociativas, producto de malas gestiones en las cooperativas y falta de controles del Infocoop, principalmente desde finales del año 2014, cuando no se continúa con los nombramientos de los contratos en las estructuras de control.
- Debilidades de control interno en la gestión de cierres de los convenios con la UCR para el apoyo del sector cooperativo agrario, lo que dejaba al Infocoop en riesgo sobre esos temas.

Para atender esas debilidades, se establecieron las siguientes medidas correctivas y preventivas:

- Reuniones de personal e incorporación de todos los miembros del equipo en el espacio asignado a Asistencia Técnica. Se debe recordar que había funcionarios en otros departamentos producto de la división interna en el grupo.
- Acatamiento de la normativa de la LGAP para el cierre adecuado de los convenios, en protección de los recursos públicos invertidos en esos procesos.
- Contratación de las estructuras de control como lo solicita la normativa aplicable a dichos procesos, con el fin de resguardar los fondos públicos y atender de manera marginal los riesgos ya materializados para el Infocoop en la recuperación de dichos recursos.

Las medidas tomadas desde esta gerencia me hicieron objeto de persecución, hostigamiento y amenazas de sectores cooperativos que se han sentido amenazados por las medidas tomadas en resguardo de los fondos públicos y el cumplimiento de mi deber

de probidad, por lo que se presentaron las pruebas al Infocoop y a otras instancias competentes.

2. Resultados de gestión.

2.1 Labor sustantiva del Departamento de Asistencia Técnica.

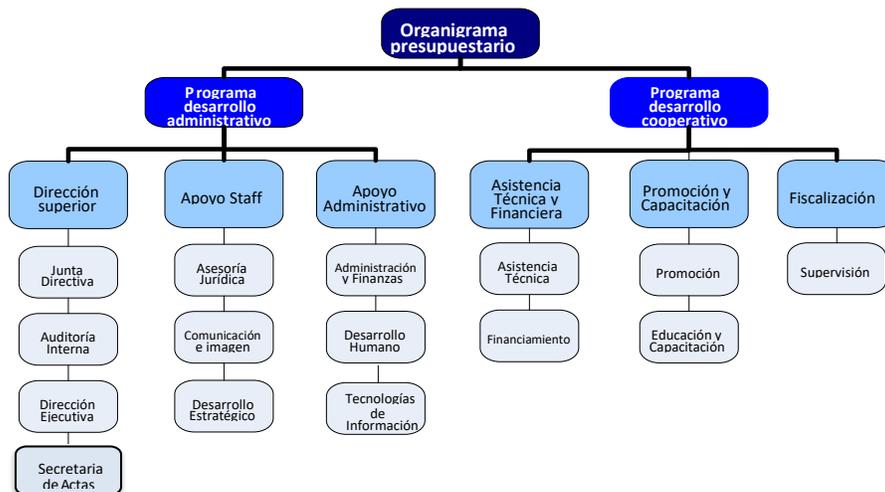
Para cumplir con las obligaciones establecidas por ley y atender las demandas del sector cooperativo, el INFOCOOP cuenta con dos programas: el de desarrollo cooperativo y el administrativo.

El objetivo del programa cooperativo es brindar servicios integrales, es decir, labores sustantivas llevadas a cabo por el INFOCOOP para contribuir con el sector cooperativo. Esos servicios son ejecutados a través de los departamentos de: Promoción, Educación y Capacitación, Financiamiento y Supervisión Cooperativa, y por supuesto el de Asistencia Técnica, que cumple una función esencial en el Infocoop.

2.1.1 Naturaleza jurídica.

En materia presupuestaria, el organigrama del Infocoop define que el Departamento de Asistencia Técnica forma parte de desarrollo cooperativo, como se presenta a continuación:

Organigrama presupuestario INFOCOOP



Fuente: Tomado de Desarrollo Estratégico, 2012.

2.1.2 Misión.

La misión del Infocoop el periodo indicado fue:

Somos una institución pública de fomento y desarrollo que difunde, promueve, fortalece, financia y supervisa a las asociaciones cooperativas, a través de recursos tecnológicos, financieros y humanos identificados, comprometidos y capacitados, mejorando las condiciones de vida de los habitantes del país y fortaleciendo la cultura democrática costarricense.

2.1.3 Visión.

La visión del Infocoop fue:

Seremos una institución de desarrollo líder en la promoción y fomento del cooperativismo, que brinda servicios de excelencia en el ámbito nacional, con capital humano identificado con los valores y principios cooperativos y en continuo aprendizaje; aplicando conocimientos y metodologías innovadoras, propiciando alianzas y redes, para mejorar el bienestar social, económico, equitativo y sostenible de la población.

2.1.4 Objetivo estratégico.

El marco orientador de INFOCOOP que definió la Junta Directiva hasta el 2018 se compone de una serie de enunciados que sirven de guía tanto para el programa administrativo como para el programa cooperativo.

Dicho marco se detalla a continuación:

Con el fin de satisfacer las necesidades del cooperativismo, el Infocoop ubica como marco para desarrollar sus acciones estratégicas, los ejes propuestos por el Poder Ejecutivo, en el PND, en particular los relacionados con:

- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

El reto institucional consiste en el mejoramiento de los indicadores de educación, capacitación, mejora de las habilidades y capacidades de las personas, producción entre otros.

El Infocoop, mediante el fomento de las cooperativas en el marco de la economía social solidaria, contribuye a mejorar la calidad de vida, a fomentar la cultura y a lograr una distribución equitativa de la riqueza entre las personas.

2.1.5 Fines del Departamento.

Con el servicio de Asistencia Técnica el Infocoop pretende impulsar la competitividad de las cooperativas y su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa.

Asistencia Técnica brinda asesoría en los siguientes campos según un análisis integral realizado:

- Asesoría en aspectos organizativos.
- Asesoría en mercadeo y comercialización.
- Asesoría en procesos de solicitud de crédito.
- Asesoría 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 técnicos específicos.
- Otros a definir juntamente con el organismo cooperativo.

Los programas del departamento son los siguientes¹:

Programa de asistencia técnica y acompañamiento científico a las cooperativas del sector.

Su objetivo es la mejora continua en la competitividad y desarrollo social de las empresas cooperativas agroalimentarias mediante la innovación en los sistemas de producción, diversificación, valor agregado, redes de cooperación y gestión gerencial.

Este programa se enmarca en las metas del Plan Nacional de Desarrollo y se lleva a cabo en alianza con instituciones de Educación Superior como la UCR y el TEC.

Los ejes de acción del Programa y sus respectivos proyectos son:

- **Seguridad alimentaria y diversificación.**

Potencia la capacidad productiva de las cooperativas en dos niveles: dirigido a la producción eficiente y exploración de alternativas productivas complementarias diversificadas. Destacan los proyectos de Sistemas de Información Geográfica por medio de la georeferenciación de las áreas de producción y mejoramiento genético de semillas (papa, maíz amarillo).

- **Valor agregado.**

Transformación de los procesos productivos por medio de la industrialización de los productos y subproductos agrícolas y servicios. Destacan los proyectos de desarrollo agroindustrial de la producción primaria

- **Cadenas de Valor.**

Fortalece los encadenamientos existentes y crea nuevos tales como alianzas estratégicas, clústers y otros para el mercadeo y comercialización de bienes y servicios potenciando la identidad del sector como elemento diferenciador de la economía social.

Unidad de seguimiento a las participaciones asociativas.

Dentro de los mecanismos legales que tiene el Infocoop para canalizar recursos al sector cooperativo en cumplimiento de sus fines, está el de las participaciones asociativas, que es una forma en que Infocoop participa como asociado de las entidades y los bancos cooperativos, cuando las circunstancias lo justifiquen, previo estudio de factibilidad que determine la importancia del proyecto, su alto impacto nacional o regional y su armonía con los objetivos del Instituto.

¹ Tomado de la página del Infocoop: www.infocoop.go.cr

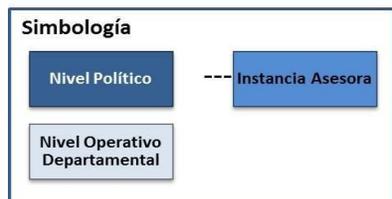
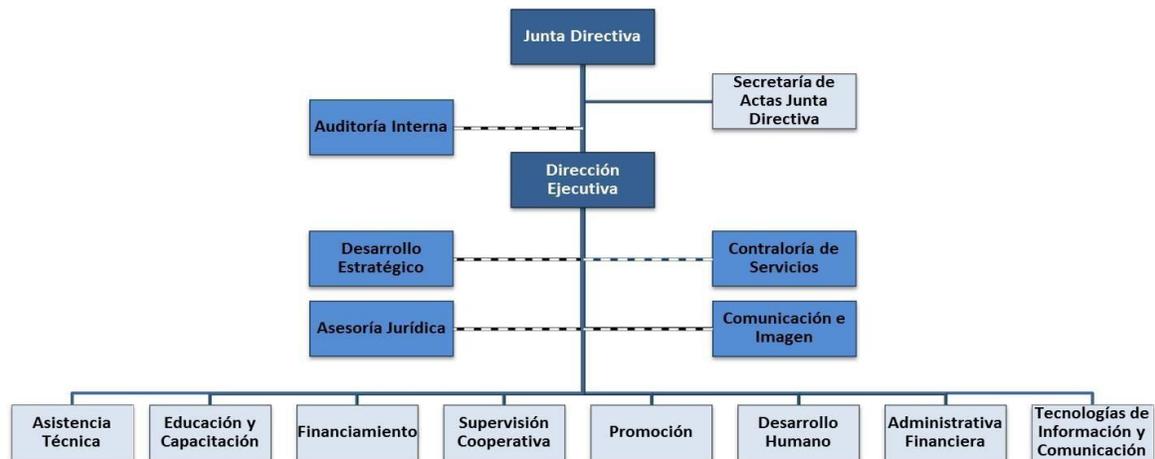
Podrá participar bajo la modalidad de coinversión; para cada caso; la Junta Directiva fijará el lapso de la participación, su representación y condiciones, según el estudio técnico mencionado (Artículo 157, inciso h de la Ley de asociaciones cooperativas).

Los organismos cooperativos que pretenden la participación asociativa son entidades cooperativas, que requieren la participación del Infocoop como asociado y que tendrán a cargo la ejecución y gestión de proyectos, a través de un adecuado modelo de gestión basado en valores y principios cooperativos y una eficiente estructura de control y administración de los riesgos asociados y que deberán ejercer las acciones adecuadas para el logro de los objetivos planteados y el retorno de los recursos facilitados, situación que debe vigilar el Infocoop.

2.1.6 Estructura Organizativa.

Por otra parte, el organigrama institucional muestra la distribución de las distintas dependencias y sus relaciones directas e indirectas entre unidades. Cabe destacar, que en la actualidad el organigrama institucional se encuentra en proceso de revisión como parte del proceso de modernización, se espera con la nueva distribución de las dependencias poder ordenar los procesos de forma tal que permita satisfacer las demandas y mejorar sustancialmente los servicios institucionales.

Organigrama INFOCOOP, 2019



Fuente: Tomado de Desarrollo Estratégico, 2012.

2.1.7 Funciones del área.

El departamento de Asistencia Técnica es el encargado de apoyar a las cooperativas para que puedan mejorar la gestión empresarial y la competitividad. Su objetivo esencial es impulsar la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa.

Con ello se espera que los componentes de dicha asistencia sean diversos y específicos; atendiendo la necesidad de las cooperativas y de sus respectivos sectores de actividad económica.

Así mismo, es de su competencia revisar integralmente los procedimientos, reglamentos y controles de las participaciones asociativas, de forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la inversión institucional.

2.2. Principales cambios habidos en el entorno durante el período de gestión.

El entorno del departamento en el periodo de mi gestión estuvo marcado por la materialización de muchos riesgos en las participaciones asociativas que se da seguimiento en el departamento. Lo anterior debido a que se detectaron problemas de gestión en ellas, falta de controles y manejos irregulares en los recursos públicos, lo que motivó la contratación de las estructuras de control cuando procedía y de cobro o de remisión de los casos a la Junta Interventora o la Auditoría Interna para su conocimiento y decisión final.

Consecuencia de esas decisiones, se recibieron amenazas por parte de personas ligadas a las cooperativas, procediendo a presentar las denuncias a lo interno del Infocoop, así como otras instancias externas.

2.3 Estado de la autoevaluación del sistema de control interno del área al inicio y al final de su gestión, según corresponda al titular subordinado.

Los procesos de Autoevaluación fueron atendidos oportunamente, dando respuesta y asignando tareas para la mejora de las brechas detectadas en los gráficos de telarañas del departamento, entregadas por el departamento de Desarrollo Estratégico.

2.4 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

En el periodo de gestión gerencia, se tomaron las siguientes medidas en materia de control interno:

- **Atender los riesgos crecientes del departamento en su labor de seguimiento de las participaciones asociativas.**

En ese tema se tomaron las decisiones pertinentes en el nombramiento de las estructuras de control, en la advertencia al jerarca sobre riesgos relacionados y la solicitud de nombramientos como medidas de mitigación de riesgos en resguardo de los fondos públicos.

También, se profundizó en la situación real de las cooperativas receptoras de participación asociativa, detectándose riesgos materializados para Infocoop, sobre todo por manejos irregulares y recuperación de los fondos públicos.

Ante ello, se modificaron los carteles de las estructuras de control, procurando adaptar los plazos y responsabilidades de los puestos a contratar con el fin de nombrar las estructuras a la brevedad. También se hicieron convocatorias, procesos de selección, invitaciones y seguimiento de los carteles para apoyar la proveeduría institucional en los procesos de contratación.

Toda denuncia o información recibida como parte del seguimiento que este departamento hace en las participaciones asociativas fue tramitada a las instancias superiores y de control del Infocoop.

En la actualidad están vigentes los contratos de estructuras de control en Cooprosanvito R.L., tanto del representante técnico como de la auditoría, en vista que falta por recuperar dineros de cosecha por los créditos destinados para tal fin. Yo recomiendo mantener las estructuras hasta donde sea posible en resguardo de los fondos públicos, y en acompañamiento de los procesos de toma de decisiones de las cooperativas.

En Cocofé R.L. está vigente el contrato del representante técnico y en proceso de análisis por parte de la proveeduría institucional, una modificación al contrato de auditoría interna de Cooprosanvito R.L. con el fin de atender ambos procesos y tener presencia en las decisiones más relevantes. Recomiendo apoyar el fortalecimiento de ambas estructuras, con la finalidad de resguardar los fondos públicos.

- **Girar instrucciones con el fin de atender de manera más integral y sistémica los procesos de asistencia técnica en niveles regionales y locales.**

Los cambios solicitados desde la Junta Interventora con el fin de modernizar los servicios y buscar mayores impactos y resultados, se ven reflejados en la planificación de este 2019, sobre todo en el desarrollo de indicadores, valor público y búsqueda de más beneficios a las cooperativas atendidas y la población meta. Los cambios en ese nivel han sido pocos, pero relevantes, migrando de visiones de rendición de cuentas a búsqueda de impactos.

Por otro lado, se realizaron cambios en las líneas de base, buscando dar mayor profundidad, pero a la vez más resultados entre las cooperativas, como resultado de las acciones emanadas desde el departamento.

- **Atender los procesos de cierre pendientes de los acuerdos específicos que maneja el departamento.**

En muchos casos se identificó que el cierre de los convenios no generaba trazabilidad en cuanto a los informes finales, los recursos utilizados y los cierres de contratos. Por ello, se generaron cambios en los convenios vencidos con el fin de dejar evidencia de sus resultados, incorporando informes de resultados en cada uno de ellos.

En la actualidad hay mayor orden en esos procesos y claridad en los resultados que deben reflejarse como cierre de convenios.

2.5 Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o del área, según corresponda.

El departamento de Asistencia Técnica es un departamento estratégico en el marco de los servicios sustantivos del Infocoop. Los principales logros han sido:

- Reactivación de las estructuras de control que dejaron de nombrarse desde finales de 2014, trayendo claridad acerca de los impactos negativos para el Infocoop y sus recursos públicos colocados en esas cooperativas.
- Replanteamiento de procedimientos técnicos para apostar a procesos por resultados, más que a procesos por productos.
- Apostar a una asistencia técnica más regionalizada con apoyo de instituciones públicas y privadas del entorno para beneficio de las cooperativas atendidas.
- Mejora en el clima interno del departamento al facilitar una comunicación fluida y mayor interacción entre funcionarios para la prestación de servicios a las cooperativas.

2.6 Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito del área, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

En relación con el presupuesto y las metas de este 2019, la nueva gerencia debe prestar atención a los siguientes aspectos:

1. Viabilizaciones financieras en cooperativas que se están atendiendo. Es un tema sensible en el departamento.
2. Los temas relacionados con inteligencia de mercados, encadenamientos, valor agregado y transferencia son temas importantes para este 2019.
3. Estructuras de control y contratos pendientes para mantener esos procesos de fiscalización.
4. Cooperativas en crisis y las respuestas desde el departamento ante las crecientes solicitudes de apoyo, especialmente al sector agroindustrial.
5. Nos se prevé recortes presupuestarios mayores a ¢25 millones para el fin del periodo. En todo caso, ello dependerá de las decisiones tomadas en materia de estructuras de control de las participaciones asociativas.

2.7 Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o del área, según corresponda.

En la gestión en el departamento de Asistencia Técnica se generaron los siguientes informes:

- Informe anual de desempeño del año 2017. POI y presupuesto casi finalizados.
- Informe semestral de metas a junio 2018. POI y presupuesto no planificados por mi persona.
- Elaboración del POI para el año 2019, juntamente con los funcionarios del departamento.
- POI planificado Informes trimestrales de avance de metas de los años 2018 y primer trimestre de 2019.

En materia presupuestaria, en el departamento se administraron recursos para la gestión de planillas, de viáticos, pagos de convenios y pagos de contratos de las estructuras de

control y procesos similares. Los recortes presupuestarios tuvieron que ver con la no materialidad de hacer efectivas esas contrataciones de estructuras de control debido a la falta de actividad de las cooperativas que podían recibir los servicios.

2.8 Sugerencias para la buena marcha de la institución o del área, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Uno de los elementos de mayor preocupación a mi llegada al departamento fue el clima y las relaciones laborales. Basados en temores constantes, miedos por persecución y otros elementos relacionados, las relaciones afectivas entre los funcionarios y funcionarias estaban deterioradas.

Como respuesta al ambiente negativo, implanté como norma la horizontalidad entre las relaciones, evitando cualquier indicio de favoritismos, desconfianzas y temores en el grupo.

El respeto por sus formas de trabajar, sus afectos, sus relaciones con otros departamentos y otros funcionarios, las formas de trabajar y atender los procesos en las cooperativas poco a poco mejoraron las relaciones encontradas en octubre de 2017.

Hoy las relaciones internas son mejores y siempre mejorables, como en todo proceso humano.

También, se debe destacar el compromiso del personal actual con las cooperativas y con el propio Infocoop. La calidad técnica debe ser aprovechada con visión y resto para las poblaciones que atendemos. Las formas ordenadas de trabajo en el departamento gracias a los procesos instaurados ayudan mucho en el buen desempeño y cumplimiento de las metas.

2.9 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe, la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

En el periodo se dio mucho énfasis a la protección de los recursos públicos que por la vía de las participaciones asociativas se tenía responsabilidad desde el departamento, siendo ese elemento de riesgo el más importante del departamento de Asistencia Técnica en el periodo de mi gestión, toda vez que no se nombraron estructuras de control por casi tres años y medio, lo que materializó los impactos para el Infocoop.

2.10 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

En el periodo de mi gestión, la Contraloría General de la República no generó alguna disposición o recomendación dirigida específicamente a esta área sustantiva.

2.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración, tal como la Autoridad Presupuestaria.

Durante mi gestión, la Autoridad Presupuestaria no formuló disposiciones o recomendaciones específicas para esta área sustantiva.

2.12 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

No se detectaron ni se dejaron recomendaciones pendientes emanadas desde la Auditoría Interna.

2.13 Estado actual de cumplimiento de lo ordenado por parte del Jерarca en el caso de titulares subordinados.

No hay oficios pendientes de respuesta en el departamento.

2.14 Reporte de activos de la gerencia.

Los activos recibidos en el departamento son los mismos que se emplearon desde el inicio de mi gestión, a excepción de la computadora portátil asignada a la gerencia, la cual fue devuelta al departamento de tecnologías de Información y reasignada para uso del personal del departamento, puse siempre utilicé la computadora de escritorio.