

Informe Final

Informe No.:	AI 175-2021	Fecha:	04/06/2021
Detalle:	Estudio Especial Sobre la Liquidación y Ejecución Presupuestaria		
Dirigido a:	Director Ejecutivo- Dr. Alejandro Ortega Calderón		
Período auditado:	Periodo 2020		

<i>Junta Directiva</i>		<i>Formato</i>	<i>Administración</i>		<i>Formato</i>
Junta Directiva	Copia	Digital	Subdirectora Ejecutiva – Licda. Cristina Solis Brenes	Copia	Digital
			Gerente de Desarrollo Estratégico – Dr. Sergio Salazar Arguedas	Copia	Digital
			Archivo	Copia	Digital

INDICE	Página
I. Introducción y Alcance del Trabajo	3
II. Normativa Aplicada	3
III. Fortalezas	4
IV. Resumen de Observaciones	4
V. Calificación de Riesgo y Control	4
VI. Descripción de Observaciones INFOCOOP	6-13
VII. Anexos	14-16

I. INTRODUCCION Y ALCANCE DEL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los puntos más relevantes relacionados con el **“Estudio Especial Sobre la Liquidación y Ejecución Presupuestaria”**; este se efectuó a solicitud de la Junta Directiva, la cual mediante el acuerdo JD-073-2021, instruye a este despacho realizar la revisión de la liquidación presupuestaria, en el marco del plan de mejora del IGI 2019. En este estudio se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Determinar la razonabilidad de la liquidación y ejecución del presupuesto de conformidad con la normativa vigente.

Objetivos Específicos

- a) Verificar si la liquidación y ejecución del presupuesto se realizó en apego a la normativa y fue aprobada por el personal responsable.
- b) Comprobar la aprobación y cumplimiento de las modificaciones presupuestarias dadas en el período.
- c) Verificar la correlación entre ejecución presupuestaria versus el cumplimiento de metas.
- d) Corroborar la razonabilidad del superávit o déficit presupuestario generado.

ALCANCE DEL ESTUDIO

La evaluación comprendió el análisis de la ejecución presupuestaria y de gestión del año 2020. El alcance consideró las siguientes actividades:

- a) Se aplicó la Guía General para Desarrollar Estudios de Auditoría, que incluyó la elaboración de pruebas de cumplimiento y analíticas; para la obtención de observaciones que permitieran realizar comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- b) Se realizaron conversaciones virtuales al personal clave de las áreas y dueños del proceso.
- c) Adicionalmente se evaluó el proceso de liquidación presupuestaria y de gestión del INFOCOOP.

En el desarrollo del estudio no se presentaron limitaciones al alcance.

II. NORMATIVA APLICADA

Nuestra Auditoría fue realizada en aplicación de la siguiente normativa:

- a) Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público (R-DC-119-2009).
- b) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- c) Normas generales de auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014)
- d) Ley General de Control Interno 8292.
- e) Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Administración es responsable del diseño, implementación y mantenimiento de políticas y procedimientos de control interno necesarias para proteger los recursos del Instituto, cumplir con las diferentes normativas aplicables a la operación, así como para garantizar la razonabilidad de los Estados Financieros. Al respecto se mencionan las siguientes disposiciones:

- a) Artículo 10 de la Ley General de Control Interno: **Responsabilidad por el sistema de control interno.** “Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Así mismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento”.
- b) Artículo 18 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos: **Responsabilidades de control.** “El control interno será responsabilidad de la máxima autoridad de cada dependencia. En los procesos donde participen dependencias diferentes, cada una será responsable de los subprocesos o actividades que le correspondan...”.
- c) Dado el carácter a posteriori de sus revisiones, esta Auditoría Interna se reserva el derecho de una evaluación posterior.

III. FORTALEZAS

De acuerdo con la oportunidad y alcance de las pruebas realizadas durante esta Auditoría, observamos fortalezas a destacar como que la elaboración de los informes de gestión cumple con la normativa establecida por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP).

IV. RESUMEN DE OSERVACIONES

Resumen de observaciones identificando la cantidad y su clasificación por tipo de nivel de riesgo:

N°	Observación	Riesgo	Pág.
1	De los indicadores y metas establecidos	Medio	6
2	De la correlación entre la ejecución presupuestaria versus el cumplimiento de metas	Medio	8
3	Subejecución presupuestaria	Medio	9
4	Procedimientos de ejecución presupuestaria	Medio	12

DESCRIPTORES

MEDIO: Las observaciones identificadas son significativas y comprometen medianamente las operaciones de la institución y requieren atención a corto o mediano plazo.

V. CALIFICACIÓN DE RIESGO Y EL CONTROL

De acuerdo con la naturaleza, impacto y prioridad de las observaciones detalladas en el presente informe, el control interno se define en el siguiente nivel:

Muy Bueno	Aceptable	Necesita Mejorar	Insatisfactorio
		✓	

NECESITA MEJORAR: Las actividades de control implementadas por la Administración Activa son buenas, pero requieren mejoras para implementar recomendaciones y subsanar dichos aspectos.

Auditor asignado al estudio:

Revisado:

**LIC. WOLFANG MOLINA ACUÑA
AUDITOR ASISTENTE**

**LICDA. ALEJANDRA CALVO JIMÉNEZ
AUDITOR SUPERVISOR**

Revisado y aprobado:

**LIC. GUILLERMO CALDERÓN TORRES
AUDITOR INTERNO**

WMA/ACJ/GCT/

VI. DESCRIPCIÓN DE OBSERVACIONES INFOCOOP



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Dirección Ejecutiva

Observación No. 1 De los indicadores y metas establecidas

Se observan oportunidades de mejora en la definición de los indicadores de la gestión presupuestaria y sus respectivas metas, tales como:

- El área de Promoción tiene establecido como metas e indicadores lo siguiente:
 - Personas informadas y formadas con una meta de 2.176 persona. El indicador no refleja una calidad y entendimiento de las actividades del área, debido a que este departamento se debería enfocar en la creación de cooperativas, grupos pre-cooperativos. En el informe se indica que se atendieron 78 grupos, para un total de 606 personas, mediante el diseño de un modelo de abordaje bimodal, con atención personal-presencial, en entornos y con herramientas a distancia. No obstante, no se especifica a que se refiere con personas informadas y formadas, esto último corresponde al departamento de Educación y Capacitación.
 - Número de cooperativas formalizadas, con una meta de 25 al año. No corresponde propiamente a la constitución legal de las mismas, por lo que no se evidencia cuanto tiempo ha llevado este proceso, con lo cual se pueda determinar la eficiencia y su debido costeo, así como valorar las incidencias de los retrasos.
 - No se evidencia una meta de atención a los grupos pre-cooperativos,
- Educación y Capacitación tiene establecido como metas e indicadores lo siguiente:
 - Porcentaje de cumplimiento de los espacios de conocimiento y pensamiento colaborativo (50%). Este indicador está redactado de una forma general por lo que se podría considerar ambiguo, no se especifica ni se desarrolla con hechos más específicos.
 - Porcentaje de cumplimiento del programa multicomponente de capacitación (20%). Debería este indicador mejorarse para que evidencie la ejecución de ese programa entendiéndose a sectores, regiones o población meta y lo que se pretende lograr con su ejecución.
 - Porcentaje de cumplimiento de cooperativistas participantes en temas diversos con población vulnerable (10%) Con la ejecución de este indicador no se logra visualizar la calidad de este, cuál es el beneficio dado y el efecto. Mide solo participación con una meta, ejemplo 670 participantes sobre los 800 participantes programados. No obstante, no se determina cuanto representa la cantidad meta establecida del total de cooperativas y sus integrantes.
 - Porcentaje de cumplimiento en la realización de las actividades (20%), el departamento indica como desarrollo del indicador 2 actividades realizadas de las 4 actividades programadas, pero la calidad y el valor agregado que esta meta aporta al Instituto no queda clara. Véase Anexo I

Mediante el DES 277-2020 del 05 de agosto del 2020, se remite a la Dirección Ejecutiva la Guía para la elaboración de metas, objetivos e indicadores. Esta guía indica lo siguiente:

Redacción de metas. Las metas cumplen tres funciones primordiales:

- 1. Constituyen principios generales que se deben seguir por los miembros de la organización, para alcanzar sus fines propuestos.*
- 2. Le dan legitimidad a la organización, proporcionándole una lógica o razón fundamental para su existencia.*
- 3. Proporcionan un conjunto de estándares con los cuales se puede medir el rendimiento de la organización.*



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Dirección Ejecutiva

Requisitos necesarios para la redacción de una meta:

- Plantearse un logro sustantivo, relevante y motivador. ¿Qué?, ¿Para qué?
- Derivar de la meta un proceso, actividad o serie de actividades acordes con los logros que quiere obtener el equipo. ¿Cómo la vamos a alcanzar?, ¿Qué hay que hacer para obtenerla?
- Determinar el resultado de forma concreta, observable y medible. ¿Cómo sé que la logramos?
- Garantizar que sea alcanzable, medible y retadora. ¿Se puede hacer?, ¿Podemos ir aún más lejos?
- Asegurar que los resultados dependen exclusivamente de las personas que ejecutan su alcance en un tiempo determinado ¿Quiénes?, ¿Cuándo?

Elaboración de indicadores.

- **Indicadores de desempeño:** Son variables cuantitativas o una relación entre variables que permite medir el grado de cumplimiento del objeto a evaluar. Los indicadores de desempeño pueden ser de gestión o de resultados (impacto).
- **Indicadores de Gestión:** Permiten medir la cantidad de bienes y servicios generados, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una institución (insumo, proceso y producto).
- **Indicadores de resultado o impacto:** Se refieren a los efectos logrados en los usuarios, población objetivo o beneficiarios, con la entrega de los bienes y servicios por parte de la Institución, programa o subprograma presupuestario.

Características de los indicadores.

- **Comparabilidad.** Los indicadores deben permitir su comparación con los de otras instituciones o periodos.
- **Pertinencia o utilidad.** Capacidad del indicador de medir impacto de manera que responda a preocupaciones sobre políticas de la Institución.
- **Validez.** El indicador mide lo que realmente se quiere medir.
- **Confiabilidad.** Capacidad del indicador de dar el mismo resultado si se mide en forma repetida o a partir de diversas fuentes.
- **Comprensibilidad o sencillez.** Debe ser enunciado de manera tal que sea ampliamente comprensible.
- **Sensibilidad.** La capacidad del indicador de medir cambios.
- **Especificidad.** La capacidad de medir exclusivamente los cambios en el fenómeno o resultado que se quiere medir.
- **Accesibilidad.** Es posible obtener la información que se requiere en más de una oportunidad y a un costo económico adecuado.

De conformidad con la metodología dada por el área de Desarrollo Estratégico se observa que los indicadores no están cumpliendo con los estándares establecidos o no son tan claros que permitan identificarlos dentro los indicadores de desempeño, gestión o impacto.

Los gerentes con quienes se conversó no manifestaron alguna causa clara y justificable del motivo por el cual su meta e indicador no se circunscriba tan claramente con los tipos de indicadores establecidos en la Guía para la elaboración de metas, objetivos e indicadores

La definición adecuada de los indicadores constituye un instrumento de toma de decisiones, así como sustentar el principio de transparencia en el manejo de los recursos públicos, lo que se dificulta si no están bien definidos. Así como la identificación clara que demuestre el valor público y el valor agregado de los mismos.

Recomendaciones:

Dirección Ejecutiva:

6.1.1 Instruir al Gerente de Desarrollo Estratégico para que realice un cronograma del proceso de elaboración de metas e indicadores en el mes de julio de cada año, que permitan asesorar a cada área en la elaboración de estos instrumentos de gestión y que las recomendaciones dadas sean vinculantes debido a la especificidad de la materia.

Gerente de Desarrollo Estratégico

6.1.2 Que el área de Desarrollo Estratégico efectúe un seguimiento continuo de valoración del cumplimiento de estos instrumentos y elabore los mecanismos informáticos requeridos para el mismo.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Dirección Ejecutiva

Respuesta de la Administración

El Gerente Desarrollo Estratégico y la Subdirectora Ejecutiva indicaron que se aceptan las recomendaciones

Responsable directo

Dr. Sergio Salazar Arguedas; Gerente Desarrollo Estratégico

Dr. Alejandro Ortega Calderón; Director Ejecutivo

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Dirección Ejecutiva

Observación No.2 De la correlación entre la ejecución presupuestaria versus el cumplimiento de metas

Se observaron inadecuadas correlaciones entre cumplimiento de metas versus el presupuesto, a continuación, se indican los casos determinados:

- La meta de Promoción, referente “Personas informadas y formadas” se alcanzó un 28% del cumplimiento de la meta y un 98% de ejecución del presupuesto.
 - Las metas de Educación y Capacitación que se vieron afectadas son:
 - Porcentaje de cumplimiento de los espacios de conocimiento y pensamiento colaborativo (50%) se cumplió con un 80% la meta, pero con un 60% de cumplimiento del presupuesto.
 - Porcentaje de cumplimiento del programa multicomponente de capacitación (20%) se cumplió con un 60% la meta, pero con un 93% de cumplimiento del presupuesto.
 - Porcentaje de cumplimiento en la realización de las actividades (20%) se cumplió con un 49% la meta, pero con un 71% de cumplimiento del presupuesto.
 - Las metas de Supervisión Cooperativa que se vieron afectadas son:
 - Atención del 10% del total de cooperativas registradas en el SMC considerando los organismos de población prioritaria, mediante el diseño de una herramienta que permita medir la vitalidad cooperativa. se cumplió con un 22% la meta, pero con un 84% de cumplimiento del presupuesto.
 - Organismos de atención población prioritaria utilizando la herramienta de control interno, con un enfoque de seguimiento al gerenciamiento de la cooperativa. se cumplió con un 140% la meta, pero con un 92% de cumplimiento del presupuesto.
 - Cantidad de organismos cooperativos con Estudio técnico que recomiende la disolución (40) y cooperativas liquidadas en el 2020 (30). se cumplió con un 118% la meta, pero con un 82% de cumplimiento del presupuesto.
 - Organismos cooperativos atendidos mediante auditorías, inspecciones específicas y seguimiento de recomendaciones considerando los organismos de atención prioritaria. se cumplió con un 314% la meta, pero con un 93% de cumplimiento del presupuesto.
 - Propuesta de legalización de libros digital para libros contables y de actas, para organismos cooperativos. se cumplió con un 98% la meta, pero con un 45% de cumplimiento del presupuesto.
 - Las metas del departamento de Desarrollo Humano presentan un cumplimiento de las metas de un 100%, pero el cumplimiento del presupuesto es del 66%.
 - Las metas del departamento de Asesoría Jurídica presentan un cumplimiento de las metas de un 97%, pero el cumplimiento del presupuesto es del 67.21%.
- (Ver detalle en anexo II.)



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Dirección Ejecutiva

Cabe mencionar que no se cuenta con un procedimiento de seguimiento de la ejecución, ni con normativa interna para determinar con oportunidad las desviaciones y realizar la toma de decisiones. Este tema se amplía en la observación No. 4 del presente informe.

Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA en su capítulo 4°-NORMAS RELATIVAS A LAS FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO, establece:

4.4.1 Concepto. *Es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas.*

4.4.3 Controles para la ejecución del presupuesto institucional. *Se deben establecer los controles que permitan la ejecución del presupuesto con apego estricto al bloque de legalidad y de manera transparente, eficaz, eficiente, económica y de calidad. Para lo anterior, el jerarca y los titulares subordinados deberán considerar al menos lo siguiente:*

- a) La consecución de los fines y objetivos institucionales, así como los medios disponibles para ello.*
- b) El valor agregado del control a la gestión institucional y que el beneficio de su aplicación supere su costo.*
- c) Las características de las diferentes actividades y procesos relacionados con la ejecución del presupuesto institucional.*

4.4.6 Evaluación periódica de los controles. *Los controles presupuestarios establecidos deberán evaluarse periódicamente y ajustarse en lo que corresponda en procura de que sean efectivos y ayuden a mejorar el presupuesto como instrumento de gestión.*

4.4.7 Productos de la fase de control presupuestario. *De esta fase se obtendrán como productos: la identificación de desviaciones de lo ejecutado con respecto a lo aprobado, la identificación de deficiencias en la gestión del subsistema de presupuesto y del proceso presupuestario, así como su posible desvinculación con lo planificado. Estos elementos serán de utilidad para implementar las medidas de corrección pertinentes."*

En el Informe Anual de Gestión 2020 (en la página 20), se indican las razones del incumplimiento de las metas, señalando como principales: las medidas gubernamentales para enfrentar la pandemia COVID-19, el recorte presupuestario y la suspensión de giras.

La situación expuesta genera una debilidad en la gestión administrativa por no tener un equilibrio entre las metas y el presupuesto.

Recomendaciones:

Gerencia de Desarrollo Estratégico:

6.2.1 Cada Gerencia emita informe de ejecución de metas y presupuesto de forma mensual, para ello crear las plantillas informáticas necesarias para este proceso.

Dirección Ejecutiva

6.2.2 Que la Dirección Ejecutiva presente mensualmente la ejecución de metas y presupuesto a la Junta Directiva para su respectivo análisis.

Respuesta de la Administración

El Gerente Desarrollo Estratégico y la Subdirectora Ejecutiva indicaron que se aceptan las recomendaciones



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Dirección Ejecutiva

Responsable directo

Dr. Sergio Salazar Arguedas, Gerente de Desarrollo Estratégico

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Áreas: Dirección Ejecutiva

Observación No. 3 Subejecución presupuestaria.

En la revisión realizada a la ejecución presupuestaria se determinó que al final del año 2020, todas las áreas del INFOCOOP presentaron superávits por una suma total de ₡5.193.460.580, Véase detalle en anexo III, donde se muestra el superávit operativo por ₡3.587.474.295,91, del que se destaca lo siguiente:

- Las metas más representativas con respecto al superávit operativo (73.95%) se encuentran en el departamento de Financiamiento lo que sugiere una problemática para la colocación del crédito, esto se da por diversas razones como retrasos en la estrategia de colocación, el no continuar con el trámite de crédito del ente cooperativo, retrasos en la documentación a presentar por el ente cooperativo, voto negativo de la Comisión de Crédito, u otras situaciones propias del ente cooperativo como actualización de la información financiera o actualización de aspectos legales del ente cooperativo.
- El programa Cooperativo representa un 78,51% del superávit operativo y el programa administrativo representa un 21,49% por lo que el programa cooperativo es el que impacta más en el superávit, del cual se destaca como principal departamento que la afecta el departamento de financiamiento.
- La otra partida representativa corresponde a las transferencias no colocadas en entes del sector cooperativo por incumplimiento de normativas. Por un valor de ₡550.9 millones, que representan el 10.61% del superávit general.
- Por último, se presentó la recuperación anticipada de operaciones que no se tenían contempladas de recibir, debido a pagos extraordinarios como es el caso de COOPESANMARCOS, R.L. y COOPESANRAMÓN, R.L. Este ingreso no previsto corresponde al 20% del superávit general del año, que en términos monetarios representa la suma de ₡1.038.7 millones.

Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA en sus capítulos 2º-NORMAS SOBRE EL MARCO GENERAL DEL SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL. y 4º-NORMAS RELATIVAS A LAS FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO, establece:

“2.2.9 Limitación en el presupuesto institucional para el financiamiento del gasto corriente. No podrán financiarse gastos corrientes con ingresos de capital, salvo casos debidamente autorizados por el ordenamiento jurídico.

4.4.1 Concepto. *Es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas.*

4.4.3 Controles para la ejecución del presupuesto institucional. *Se deben establecer los controles que permitan la ejecución del presupuesto con apego estricto al bloque de legalidad y de manera transparente, eficaz, eficiente, económica y de calidad. Para lo anterior, el jerarca y los titulares subordinados deberán considerar al menos lo siguiente:*

- a) La consecución de los fines y objetivos institucionales, así como los medios disponibles para ello.
- b) El valor agregado del control a la gestión institucional y que el beneficio de su aplicación supere su costo.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Áreas: Dirección Ejecutiva

c) Las características de las diferentes actividades y procesos relacionados con la ejecución del presupuesto institucional.

4.4.6 Evaluación periódica de los controles. Los controles presupuestarios establecidos deberán evaluarse periódicamente y ajustarse en lo que corresponda en procura de que sean efectivos y ayuden a mejorar el presupuesto como instrumento de gestión.

4.4.7 Productos de la fase de control presupuestario. De esta fase se obtendrán como productos: la identificación de desviaciones de lo ejecutado con respecto a lo aprobado, la identificación de deficiencias en la gestión del subsistema de presupuesto y del proceso presupuestario, así como su posible desvinculación con lo planificado. Estos elementos serán de utilidad para implementar las medidas de corrección pertinentes.”

En el Informe de Ejecución y Liquidación Presupuestaria 2020 (01/01/2020 AL 31/12/2020 en sus páginas 29 y 30 indica lo siguiente:

“A pesar de que se realizaron esfuerzos por ajustar el presupuesto, siempre se recibieron ingresos mayores porque se dieron cancelaciones de operaciones crediticias, lo cual es difícil de proyectar, ya que se pueden suscitar en cualquier momento. También se produjeron pagos que se habían eliminado de la proyección (al menos en el rubro de intereses) ya que se estimó que el dinero de algunas cooperativas - según criterio experto-, no iba a ingresar, sin embargo, al final algunas cooperativas que tenían atrasos importantes procedieron a pagar algunos recursos, -aunque no están al día en sus operaciones-.

Por el lado del egreso, en el componente de la partida de Activos Financieros, la ejecución se da en un 91% por varios motivos, siendo el más relevante que algunas cooperativas desistieron del crédito otorgado y otras no lograron formalizar el crédito durante el periodo.

En el egreso no ejecutado también influye considerablemente las transferencias de Ley que no se pudieron girar por los aspectos ya señalados particularmente las del CENECOOP, CONACOOOP y el MEP.

También el egreso operativo de otras partidas como Remuneraciones, Servicios, Materiales y Suministros, así como Bienes Duraderos tampoco pudieron ejecutarse al 100% por los motivos ya señalados en párrafos anteriores en donde existieron factores internos y externos que provocaron ajustes en la programación, donde la situación del país y de salud pública afectó a raíz de la pandemia. A pesar de lo anterior la institución tuvo un cumplimiento alto en metas, aunque en la ejecución se ubica en un nivel medio.”

El superávit es el efecto generado por un menor cumplimiento en la ejecución del presupuesto, debido a que corresponde a ingresos de capital, el mismo debe presupuestarse para el siguiente período en colocación de crédito, lo que genera que el área de Financiamiento tenga mayores recursos para colocar en las cooperativas, provocando una presión por colocar con eficiencia, oportunidad y seguridad los recursos para evitar superávits por no colocación de créditos tal y como sucedió en el año 2019.

Recomendaciones:

Dirección Ejecutiva:

6.3.1 Establecer mecanismos de control para monitorear eficientemente los cumplimientos presupuestarios y de metas institucionales, así como contar con la normativa interna que permita establecer los parámetros requeridos.

6.3.2 Establecer revisiones integrales por parte del área de Desarrollo Estratégico a las demás áreas como práctica de control de gestión que permita determinar con anticipación situaciones que deben mejorarse en cada uno de los departamentos en cuanto al cumplimiento de metas.

Respuesta de la Administración

Se acepta la recomendación por medio de la Subdirección Ejecutiva

Responsable directo

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo

Responsable indirecto



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Áreas: Desarrollo Estratégico

Observación No. 4 Procedimientos de ejecución presupuestaria

Se determinó que no existe un procedimiento formalmente establecido, oficializado y divulgado en el que se establezcan las acciones y labores a realizar en el proceso de ejecución presupuestaria del Instituto, que permita una estandarización del proceso. Esto a pesar de que anualmente el área de Desarrollo Estratégico detalla el proceso a seguir para la elaboración de las metas, indicadores y presupuesto.

Al respecto el Gerente de Desarrollo Estratégico mediante correo electrónico del 19 de mayo del 2021, remite una serie de documentos, manuales, matrices y herramientas de medición relativas a la Guía para la elaboración de metas, objetivos e indicadores, demostrándose que la Institución cuenta con herramientas para el control de metas y presupuestos. Sin embargo, a pesar de contar con esos manuales no hay un procedimiento para la elaboración de las metas y seguimiento de la ejecución presupuestaria.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, “Norma 1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI”, menciona al respecto:

*“...Como parte de ello, deben contemplar, entre otros asuntos, los siguientes: ... **C. La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.**”*

Subrayado nuestro

Por su parte la Ley General de Control Interno, en el artículo 15.-Actividades de control, indica:

“Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

Mediante el DES 277-2020 del 05 de agosto del 2020, emitido por el área de Desarrollo Estratégico y dirigida a la Dirección Ejecutiva, se indica:

“Con base en la Directriz 093-P sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) dirigida al Sector Público, enfoque de gestión pública que se está impulsando en Costa Rica, como cambio en el paradigma en la institucionalidad pública del país para propiciar la mejora continua. Ese enfoque pretende contar con instituciones públicas más sólidas, eficientes, eficaces y transparentes en la prestación de servicios a la población, mejorando su respuesta a los problemas y necesidades que aquejan a la sociedad.

Desde el 2016 el Estado costarricense cuenta con el “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados de Desarrollo”, documento contiene los elementos teóricos que se requiere para el desarrollo la GpRD, elaborado conjuntamente entre el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, siendo ambas instituciones rectoras del Sistema Nacional de Planificación y del Sistema Financiero costarricense, respectivamente.

En dicha propuesta se anexa el cronograma y algunas indicaciones que las gerencias deben de tomar en cuenta a la hora de plantear los indicadores de gestión para los productos, de manera que, en el nivel institucional, se cuente con las diferentes medidas de desempeño (eficiencia, eficacia, economía y calidad) y metas claras con su adecuado presupuesto.”



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Áreas: Desarrollo Estratégico

Según lo conversado con el Gerente de Desarrollo Estratégico no se ha realizado un procedimiento estandarizado del proceso de elaboración de metas por que la STAP cada año varía las matrices y las formas de elaboración de metas e indicadores debido a la incorporación de mejoras y requerimientos de información. En cuanto al procedimiento de ejecución presupuestaria no se cuenta con él, pero si con directrices que inician con la elaboración de metas.

La falta de procedimientos tiene como efecto principal la estandarización de los procesos del INFOCOOP.

Recomendación:

Gerente de Desarrollo Estratégico:

6.4.1 Crear los procedimientos necesarios para la adecuada gestión del proceso de ejecución presupuestaria.

Respuesta de la Administración

El Gerente de Desarrollo Estratégico acepta la recomendación

Responsable directo

Dr. Sergio Salazar Arguedas, Gerente Desarrollo Estratégico

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo

VII. ANEXO

ANEXO I
Metas de Promoción Cooperativa y de Educación y capacitación

Departamento	Indicador	Meta		Porcentaje alcanzado	
		Programada	Alcansada	31/12/2020	30/06/2020
Promoción	Personas informadas y formadas	2 176	606	28%	17%
	Número de cooperativas formalizadas	25	31	124%	56%
Educación y Capacitación	Porcentaje de cumplimiento de los espacios de conocimiento y pensamiento colaborativo (50%)	8	7	80%	37%
	Porcentaje de cumplimiento del programa multicomponente de capacitación (20%)	5	3	60%	20%
	Porcentaje de cumplimiento de cooperativistas participantes en temas diversos con población vulnerable (10%)	800	670	80%	20%
	Porcentaje de cumplimiento en la realización de las actividades (20%)	4	2	49%	0%

ANEXO II
Correlación Metas vrs Presupuesto

Departamento	Indicador	Meta		Porcentaje alcanzado		Presupuesto		
		Programada	Alcansada	31/12/2020	30/06/2020	Programado	Ejecutado	% Ejecución
Promoción	Personas informadas y formadas	2 176	606	28%	17%	147 343 904,00	144 210 032,00	98%
	Número de cooperativas formalizadas	25	31	124%	56%	141 170 112,00	132 461 781,80	94%
Educación y Capacitación	Porcentaje de cumplimiento de los espacios de conocimiento y pensamiento colaborativo (50%)	8	7	80%	37%	105 443 756,00	63 327 172,10	60%
	Porcentaje de cumplimiento del programa multicomponente de capacitación (20%)	5	3	60%	20%	66 580 424,00	61 952 823,80	93%
	Porcentaje de cumplimiento de cooperativistas participantes en temas diversos con población vulnerable (10%)	800	670	80%	20%	65 315 924,00	65 315 924,00	100%
	Porcentaje de cumplimiento en la realización de las actividades (20%)	4	2	49%	0%	73 921 926,00	52 713 309,40	71%
Supervisión	Atención del 10% del total de cooperativas registradas en el SMC considerando los organismos de población prioritaria, mediante el diseño de una herramienta que permita medir la vitalidad cooperativa.	60	13	22%	10%	37 982 278,00	32 034 568,30	84%
	Organismos de atención población prioritaria utilizando la herramienta de control interno, con un enfoque de seguimiento al gerenciamiento de la cooperativa.	10	14	140%	50%	34 715 237,00	32 043 298,40	92%
	Cantidad de cooperativas fiscalizadas utilizando la herramienta de alerta temprana.	34	34	100%	50%	34 568 987,00	32 013 907,50	93%
	Cantidad de organismos cooperativos con Estudio técnico que recomiende la disolución (40) y cooperativas liquidadas en el 2020 (30).	40, 30	57, 28	118%	37%	123 347 856,00	100 998 293,60	82%
	Organismos cooperativos atendidos mediante auditorías, inspecciones específicas y seguimiento de recomendaciones considerando los organismos de atención prioritaria.	14	44	314%	157%	69 130 474,00	64 027 815,00	93%
	Propuesta de legalización de libros digital para libros contables y de actas, para organismos cooperativos.	1	1	98%	18%	35 565 237,00	16 006 953,70	45%
	Porcentaje promedio de atención a través de los diferentes servicios de SC.	1 696	1 696	100%	50%	69 630 474,00	64 027 815,30	92%

Fuente: elaborado con información obtenida de los informes de gestión y liquidación presupuestaria

ANEXO III
Superávit o déficit presupuestario por departamento
Porcentajes con respecto al superávit cooperativo

	Presupuesto		Superávit o deficit	% ejecución	% con respecto al Superavit x meta	% erjecución por departamento
	Programado	Ejecutado				
Promoción	147 343 904,00	144 210 032,00	3 133 872,00	2,13%	0,09%	0,33%
	141 170 112,00	132 461 781,80	8 708 330,20	6,17%	0,24%	
Educación y Capacitación	105 443 756,00	63 327 172,10	42 116 583,90	39,94%	1,17%	1,89%
	66 580 424,00	61 952 823,80	4 627 600,20	6,95%	0,13%	
	65 315 924,00	65 315 924,00	-	0,00%	0,00%	
	73 921 926,00	52 713 309,40	21 208 616,60	28,69%	0,59%	
Asistencia Técnica	81 804 916,00	76 955 007,30	4 849 908,70	5,93%	0,14%	0,56%
	49 720 208,00	46 650 114,60	3 070 093,40	6,17%	0,09%	
	59 394 021,00	55 726 594,00	3 667 427,00	6,17%	0,10%	
	57 182 021,00	53 651 180,00	3 530 841,00	6,17%	0,10%	
	39 394 021,00	36 961 542,70	2 432 478,30	6,17%	0,07%	
	39 767 019,00	37 311 509,10	2 455 509,90	6,17%	0,07%	
Supervisión	37 982 278,00	32 034 568,30	5 947 709,70	15,66%	0,17%	1,78%
	34 715 237,00	32 043 298,40	2 671 938,60	7,70%	0,07%	
	34 568 987,00	32 013 907,50	2 555 079,50	7,39%	0,07%	
	123 347 856,00	100 998 293,60	22 349 562,40	18,12%	0,62%	
	69 130 474,00	64 027 815,00	5 102 659,00	7,38%	0,14%	
	35 565 237,00	16 006 953,70	19 558 283,30	54,99%	0,55%	
Financiamiento	-	-	-	0,00%	0,00%	73,95%
	30 269 985 116,00	27 616 940 830,00	2 653 044 286,00	8,76%	73,95%	
Comunicación e imagen	137 913 581,00	130 702 603,14	7 210 977,86	5,23%	0,20%	0,44%
	82 179 250,00	77 092 686,29	5 086 563,71	6,19%	0,14%	
	54 598 550,00	51 219 120,24	3 379 429,76	6,19%	0,09%	
Administrativo Financiero	1 560 901 661,00	1 347 818 386,80	213 083 274,20	13,65%	5,94%	5,94%
Desarrollo Humano	666 274 647,00	438 079 308,79	228 195 338,21	34,25%	6,36%	6,36%
Tecnologías de Información	303 700 770,00	261 522 232,00	42 178 538,00	13,89%	1,18%	1,57%
	101 233 590,00	87 174 077,00	14 059 513,00	13,89%	0,39%	
Asesoría Jurídica	179 315 863,00	120 521 282,38	58 794 580,62	32,79%	1,64%	1,64%
Desarrollo Estratégico	105 496 270,00	103 793 213,19	1 703 056,81	1,61%	0,05%	0,07%
	47 148 730,00	46 389 656,04	759 073,96	1,61%	0,02%	
	28 239 062,00	28 239 062,00	0	0,00%	0,00%	
Junta Directiva	14 332 700,00	10 988 023,36	3 344 676,64	23,34%	0,09%	0,09%
Dirección Ejecutiva	229 440 221,00	166 799 986,73	62 640 234,27	27,30%	1,75%	1,75%
Auditoría Interna	373 213 044,00	343 757 884,87	29 455 159,13	7,89%	0,82%	0,82%
Secretaría de Actas	59 076 070,00	43 850 513,66	15 225 556,34	25,77%	0,42%	0,42%
Cuentas Especiales	85 724 885,00	-	85 724 885,00	100,00%	2,39%	2,39%

Fuente: Elaboración propia con datos del informe de gestión y liquidación presupuestaria del 2020