

| <i>Informe Final</i> | | | |
|--------------------------|---|---------------|------------|
| Informe No.: | AI- 239-2022 | Fecha: | 19/10/2022 |
| Detalle: | Evaluación de la Gestión del Servicio de Asistencia Técnica y Desarrollo Local. | | |
| Dirigido a: | Director Ejecutivo - Dr. Alejandro Ortega Calderón | | |
| Período auditado: | Periodos 2020 y 2021 | | |

| <i>Junta Directiva</i> | | <i>Formato</i> | <i>Administración</i> | | <i>Formato</i> |
|------------------------|-------|----------------|---|-------|----------------|
| Junta Directiva | Copia | Digital | Subdirección Ejecutiva | Copia | Digital |
| | | | Gerente de Asistencia Técnica. – Lic. Wolfgang Molina Acuña | Copia | Digital |
| | | | Archivo | Copia | Digital |

| INDICE | Página |
|---|---------------|
| I. Introducción y Alcance del Trabajo | 3 |
| II. Normativa Aplicada | 4 |
| III. Antecedentes | 5 |
| IV. Fortalezas | 6 |
| V. Resumen de Observaciones y Oportunidades de Mejora | 7 |
| VI. Calificación de Riesgo y Control | 8 |
| VII. Descripción de Observaciones y Oportunidades de Mejora | 9-20 |
| VIII. Anexo | 21-23 |

I. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los puntos más relevantes relacionados con con la auditoría de la *“Evaluación de la Gestión del Servicio de Asistencia Técnica y Desarrollo Local”*, esta se realizó de conformidad con el Plan de Trabajo Anual del 2022, donde se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Determinar la eficiencia, eficacia y razonabilidad en la gestión de los procesos en el Departamento de Asistencia Técnica.

Objetivos Específicos

- a) Verificar que los proyectos realizados están alineados con el Plan Operativo Institucional y la Planificación Estratégica Institucional.
- b) Determinar si el desarrollo y aprovechamiento de los proyectos ejecutados desde Asistencia Técnica, benefician una cantidad de cooperativas importante según su variedad o sector. (alcance en cantidad y variedad de cooperativas).
- c) Identificar cómo se definen los proyectos a llevar cabo (que estos estén directamente relacionados con las necesidades de los diferentes tipos de cooperativas), así como la asignación del personal del departamento para su atención y las metodologías utilizadas.
- d) Indagar sobre el seguimiento realizado por el área, respecto a los resultados obtenidos por cada proyecto o servicios brindados.
- e) Determinar, a través de la percepción de las cooperativas, su grado de satisfacción con respecto al servicio brindado por parte del Instituto.
- f) Verificar, a través de una muestra de los servicios otorgados, la calidad de estos evaluando su razonabilidad y cumplimiento con respecto a:
 - 1) Que estén acordes con el cumplimiento de metas y objetivos
 - 2) Que sean en apego a la normativa y que fueron aprobadas por el personal responsable.
 - 3) Que los productos fueron entregados oportunamente y a satisfacción de las cooperativas beneficiadas.

ALCANCE DEL ESTUDIO

La evaluación comprendió el análisis de la información y las acciones realizadas en los periodos 2020 y 2021. El alcance consideró las siguientes actividades:

Se aplicó la Guía General para Desarrollar Estudios de Auditoría, que incluyó la identificación de riesgos asociados, la determinación de áreas críticas y se complementó con la elaboración de pruebas de cumplimiento y analíticas; finalmente, la obtención de observaciones que permitieran realizar comentarios, conclusiones y recomendaciones.

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) Ley 4179. Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP y otras normas conexas
- b) Ley General de Control Interno 8292.
- c) Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público (R-DC-119-2009).
- d) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)
- e) Normas generales de auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014)
- f) Reglamento Orgánico del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

Las actividades de este estudio fueron realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna, con base en el programa de aseguramiento de calidad de este despacho.

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. Al respecto se mencionan las siguientes disposiciones:

- a) Artículo 10 de la Ley General de Control Interno: *“Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, 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: *“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. ANTECEDENTES

Las funciones del departamento de Asistencia Técnica se definen según el Artículo 157 inciso c) de la Ley 4179 Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP y otras normas conexas, el cual señala:

“...Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas...”

Así mismo el Reglamento Orgánico del INFOCOOP en su artículo 19 indica:

“... El área de Asistencia Técnica depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva y tiene como objetivo impulsar la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa.

Partiendo de un análisis integral de la cooperativa o en áreas específicas según corresponda, como organización, producción, comercialización, entre otras, el área de Asistencia Técnica brinda los siguientes servicios:

- *Asesoramiento en mercadeo, imagen y planimetría.*
- *Estudios de pre-inversión.*
- *Investigación de mercados para la detección de nuevos canales de comercialización.*
- *Planeación estratégica.*
- *Planes de mejoramiento de la competitividad.*
- *Promoción de alianzas y sinergias de cooperación con empresas privadas e instituciones del estado.*
- *Viabilización de empresas cooperativas con perspectivas de quiebra...”*

Según la página Web del Instituto, redes sociales, la guía aplicada y consultas al personal del departamento se amplía la oferta anterior en:

- Asesoría en procesos de solicitud de crédito.
- Asesoría en temas financieros.
- Asesoría y acompañamiento en temas legales y contables.
- Asesoramiento en temas agrícolas etapas de preproducción, producción, cosecha y Postcosecha.
- Implementación de prácticas de agricultura de precisión.
- Apoyo en el desarrollo de sectores productivos cooperativos.
- Asesoría y acompañamiento en la implementación de agro cadenas de valor.
- Capacitación y acciones formativas en temas agrícolas.
- Elaboración de investigación, proyectos y estudios técnicos específicos.
- Otros a definir juntamente con el organismo cooperativo.
- Proceso de atención de las Participaciones participativas.

Las metas planteadas por el área en estudio durante los períodos bajo revisión fueron las siguientes:

a) Periodo 2020

- Procesos de Asistencia y Acompañamientos.
- Cooperativas atendidas en coordinación con otras instituciones.
- Cooperativas atendidas en distintas regiones del país.
- Cooperativas en procesos de Innovación y/o Diversificación.
- Flujos Comerciales Cooperativos
- Encadenamientos con participación de Cooperativas.

b) Periodo 2021

- Procesos de Asistencia y Acompañamientos.
- Cooperativas en procesos de innovación y valor agregado.
- Encadenamientos con participación de Cooperativas.

Durante el periodo 2020 se atendieron un total de 55 solicitudes de cooperativas de las cuales 31 (56%) son de ese mismo año y el restante continúan de periodos anteriores. Al finalizar el periodo 12 (22%) no están totalmente atendidas. Se atendieron 35 cooperativas en coordinación con otras instituciones públicas o privadas.

Se dio una distribución regional de atención de cooperativas de: 9 en la Región Brunca, 5 en Chorotega y 7 en Huetar Caribe, para un total de 21 cooperativas en dichas zonas. Para este año la meta se había estimado en 15 cooperativas.

En el período 2021 Los procesos de asistencia y acompañamientos alcanzaron un cumplimiento del 98% de la meta, la cual correspondía a 55 cooperativas y se atendieron 54.

Según el listado de asignación de proyectos facilitado por Asistencia Técnica, se recibieron 63 solicitudes de cooperativas en el año 2021 y las cuales fueron asignadas en su totalidad a los técnicos. De esas, 19 son solicitudes de entes cooperativas, 26 de algún otro departamento del INFOCOOP, 12 corresponden a reasignaciones y 6 no queda claro su origen. De esas 63 solicitudes, 36 no se observan en el cuadro de seguimiento, por lo que no se dan como atendidas. El indicador de esta meta se refiere a 55 cooperativas que reciben servicios de forma articulada con otras instituciones.

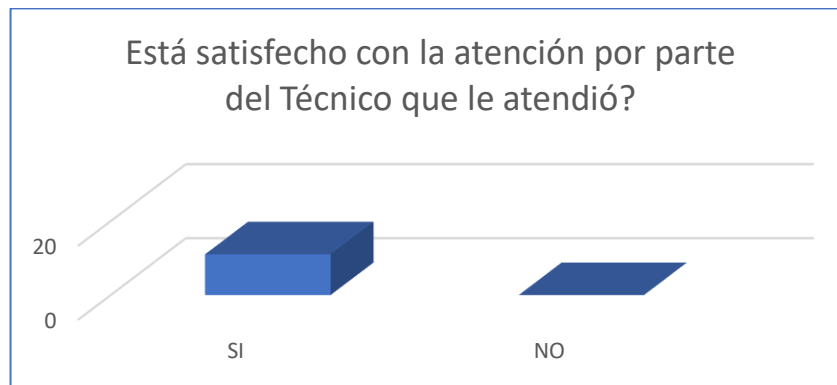
IV. FORTALEZAS

De acuerdo con la oportunidad y alcance de las pruebas realizadas durante esta Auditoría, observamos las siguientes fortalezas a destacar:

- Mediante una encuesta aplicada a 14 Cooperativas, el 100% de los encuestados califican el servicio recibido por parte de Asistencia Técnica como muy bueno y excelente.



- Así mismo, se distingue la labor de los técnicos al calificarse como satisfactorio en el desarrollo de la asistencia que realizan principalmente por su compromiso con las cooperativas.



V. RESUMEN DE OBSERVACIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

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

| N° | Observaciones | Riesgo | Pág. |
|----|--|--------------|------|
| 1 | Distribución de los proyectos entre los funcionarios de Asistencia Técnica | ALTO | 9 |
| 2 | Aplicación parcial de etapas previas y extensiones de los procesos de asistencia | MEDIO | 11 |
| 3 | Carencia de definición de etapas de atención de acuerdo con el servicio que se brinda. | MEDIO | 13 |
| 4 | Falta de elementos del plan de acción en la atención de cooperativas. | MEDIO | 15 |
| 5 | De los expedientes de planes de atención. | MEDIO | 16 |
| 6 | Revelación de metas en informes de gestión | BAJO | 18 |

DESCRIPTORES

ALTO: Las observaciones identificadas comprometen directamente la razonabilidad de las operaciones de la institución y requieren de atención inmediata.

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

BAJO: Las observaciones identificadas son de bajo impacto, pero comprometen en alguna manera las operaciones de la institución y requieren una atención a mediano o largo plazo.

VI. 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 |
|-----------|-----------|------------------|-----------------|
| | | ✓ | |

DESCRIPTORES DE RIESGO

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

Auditor asignado al estudio:

**LIC. ESTEBAN SALAZAR MORA
AUDITOR ASISTENTE**

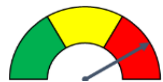
Revisado:

Revisado y aprobado:

**LICDA. ALEJANDRA CALVO JIMÉNEZ
AUDITORA SUPERVISORA**

**LIC. GUILLERMO CALDERÓN TORRES
AUDITOR INTERNO**

ESM/ACJ/GCT/GSQ

VII. DESCRIPCIÓN DE OBSERVACIONES

OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN
Área: Asistencia Técnica
Observación No.1. Distribución de los proyectos entre los funcionarios de Asistencia Técnica

Se observó que la distribución de los proyectos en el área de asistencia técnica no es equitativa entre el personal del área, como se observa a continuación para los periodos 2020 y 2021:

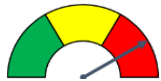
| Técnico responsable de atención | Proyectos asignados | | | |
|---------------------------------|---------------------|----------------|-----------|----------------|
| | 2020 | % | 2021 | % |
| Juan Carlos Fernández Meléndez | 12 | 23,08% | 14 | 28,00% |
| Royner Solano López | 10 | 19,23% | 3 | 6,00% |
| Sonia Chacon Castro | 10 | 19,23% | 10 | 20,00% |
| Roxana Núñez Avendaño | 9 | 17,31% | 5 | 10,00% |
| Diana Villegas Barrantes | 6 | 11,54% | 5 | 10,00% |
| Sergio Arias Vargas | 3 | 5,77% | 4 | 8,00% |
| Lidieth Rojas Carballo | 1 | 1,92% | 3 | 6,00% |
| Cinthya Monge González | 1 | 1,92% | 1 | 2,00% |
| Luis Lizano Arias | | | 3 | 6,00% |
| Jorge Vindas Valerio | | | 2 | 4,00% |
| PROYECTOS DISTRIBUIDOS | 52 | 100,00% | 50 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia, prueba de ejecución 1

A pesar de que la distribución de proyectos entre los técnicos se realiza por competencias y experiencia, no existe una metodología o procedimiento que determine la distribución de los proyectos del departamento entre los mismos.

Además, se determinó que el señor Juan Carlos Fernández Meléndez, funcionario con amplia experiencia y con la mayor cantidad de proyectos asignados en el departamento, cuya experiencia radica en flujos financieros y en el Sector Palmero, está próximo a pensionarse el próximo mes de diciembre 2022. Sin embargo, a la fecha no existe un plan de sucesión para un puesto clave cómo lo es esta plaza dentro de la estructura organizacional.

Cabe destacar que mediante oficio AT 046-2021 del 22 de enero 2021 se remitió a Desarrollo Estratégico el “Plan de gestión de Riesgos 2021 para Asistencia Técnica”. Dentro del mismo se observan como uno de los objetivos/proceso/tarea el siguiente: “Reasignación de atención temporal de cooperativas y proyectos a otros ejecutivos del equipo de Asistencia Técnica”. Al respecto se observan 3 actividades que se realizarían para gestionar el riesgo de “recursos humanos”, cuyas causas se identifican como “sobrecargas de trabajo del equipo técnico” y que “no se cuenta con ejecutivos con competencias requeridas”, esto para la reasignación de proyectos a otros ejecutivos dadas las incapacidades o suspensiones de algunos funcionarios del área. Ante esta situación se observan medidas por adoptar necesarias para su atención, no obstante, se señalan como actividades permanentes que no se ejecutan ni documentan para la asignación de la gerencia ni ejecutivos.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

En este apartado es importante mencionar que los perfiles de los puestos tanto de la gerencia como de los ejecutivos de Asistencia Técnica menciona dentro del nivel académico deseable y otros conocimientos respectivamente, tener competencias o especialidad en proyectos. En el expediente del Gerente no se observa una capacitación o especialidad en proyectos, así mismo es importante señalar que dentro de la verificación del control interno realizada por esta auditoria se concluye entre otros elementos que el personal señala falencias en cuanto a la capacitación necesaria para el fortalecimiento de competencias.

El artículo 15 de la Ley General de Control Interno 8292, señala:

“Actividades de control: 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 las funciones...”*

Las normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) establece en el apartado “4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones” lo siguiente:

“4.5.2 Gestión de proyectos. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes...”

Según lo expresado por el Gerente del área, la asignación de los proyectos se realiza en función de los conocimientos o áreas de especialización que poseen los técnicos. Se considera el tipo de cooperativa y a cuál sector pertenece. Además, no poseen un estudio de cargas de trabajo. El exceso de carga de trabajo en algunos funcionarios puede afectar su productividad.

Una correcta distribución de asignaciones y un buen plan de sucesión es la clave para asegurar la continuidad de las operaciones, principalmente para funciones claves y la falta de estos pueden incurrir en desconocimiento, omisiones u errores por parte de los funcionarios.

Recomendación:

Gerencia de Asistencia Técnica

7.1.1 Diseñar y aplicar una metodología o procedimiento para la distribución de los proyectos considerando los recursos disponibles y procurando no solo que la asignación sea equitativa sino también que la gestión de estos se realice de manera oportuna y adecuada.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

7.1.2 Establecer un programa de capacitación en gestión de Proyectos con el fin de mejorar competencias tanto a nivel de ejecutivos como de la gerencia como punto de control.

Respuesta de la Administración

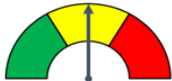
El Gerente de Asistencia Técnica indica que acepta la recomendación.

Responsable directo

Lic. Wolfgang Molina Acuña, Gerente de Asistencia Técnica

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

Observación No.2. Aplicación parcial de etapas previas y extensiones de los procesos de asistencia

De las etapas previas señaladas en el procedimiento para la elaboración del plan de atención de un organismo cooperativo, ejecución, sistematización y cierre, las cuales son: “Requisitos para la solicitud de servicios de Asistencia Técnica”, “Criterios para la definición de prioridades de atención” y “Criterios para la asignación del ejecutivo” se observó que estas se aplican de forma parcial como en el caso de los requisitos de las cooperativas donde solo un 28% del total de la muestra evidencia su cumplimiento, o bien en el 100% no se evidencian del todo como en el caso de la definición de prioridad de cada servicio y la aplicación de criterios para la asignación del técnico más adecuado de acuerdo a los enunciados que muestra el procedimiento.

En una muestra de 14 expedientes analizados, en el 100% no se evidencia un documento con análisis técnico o justificación de las extensiones de los planes de atención como tal, ni su aprobación por parte de la Gerencia de Asistencia Técnica, sin embargo, se observaron 3 cooperativas (COOPEPURISCAL R.L., COOPEBRISAS R.L., COOPECOCEIC R.L.) cuya atención supera los 5 años, a pesar de existir una atención continuada, no corresponde a un mismo objetivo, si no que este fue actualizándose de acuerdo con las necesidades de las cooperativas.

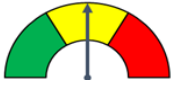
En este sentido el procedimiento para la elaboración del plan de atención de un organismo cooperativo, ejecución, sistematización y cierre indica sobre las extensiones de servicios lo siguiente:

“...D. Sobre las extensiones de los servicios de asistencia técnica:

1. En caso de que surjan requerimientos de servicios adicionales por parte del organismo cooperativo, que no estaban contemplados en el objetivo del plan de atención, se procederá de la siguiente forma:

1.1 El gerente del organismo cooperativo realiza la solicitud del servicio adicional mediante correo electrónico al ejecutivo asignado.

1.2 El ejecutivo de asistencia técnica valora conjuntamente con el organismo cooperativo el requerimiento de asistencia técnica adicional.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

1.3 Si el nuevo requerimiento se enmarca en los objetivos del Departamento de Asistencia Técnica, el ejecutivo remite un oficio la Gerencia de Asistencia Técnica solicitando la autorización para prestar el nuevo servicio ...

2. Aprobaciones de las extensiones de los servicios de asistencia técnica

2.1 Si la prestación del servicio adicional se requiere de manera inmediata y su implementación puede realizarse en al menos un mes calendario, la Gerencia de Asistencia Técnica firma el oficio de solicitud dando el visto bueno en caso de aprobación e emitirá un correo electrónico en caso de desaprobación.

2.2 Si la prestación del servicio adicional conlleva más de un mes calendario la Gerencia procederá de la siguiente forma:

a. En caso de ser necesario podrá solicitar ampliación de la información remitida o realizar observaciones.

b. Aprueba o imprueba la solicitud mediante oficio.

c. Comunica mediante oficio al organismo cooperativo si se brindará o no el servicio adicional. Si la respuesta es afirmativa solicitará al Gerente de la cooperativa remitir el respectivo acuerdo del Consejo de Administración.

d. Una vez recibido el acuerdo del Consejo de Administración de la Cooperativa, determinará si el servicio adicional será brindado por el mismo ejecutivo que tramita la solicitud o si es necesario asignar un profesional de otra disciplina.

e. Asigna mediante oficio el ejecutivo que tendrá a cargo la prestación del servicio adicional.

f. Comunica a la cooperativa mediante oficio la designación del respectivo ejecutivo.

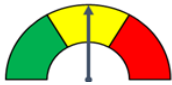
No se evidencia la aplicación de la verificación y análisis de los Criterios para la definición de prioridades, aunado a lo anterior no hay establecidos indicadores que permitan clasificar las solicitudes de atención para ordenar de una forma más eficiente la distribución de las atenciones, las cargas de trabajo a los técnicos, así como los plazos de respuesta dependiendo de esa priorización previa, la Gerencia actual indica que están valorando la actualización de procedimientos para la documentación y atención de las solicitudes.

Las situaciones mencionadas pueden generar extensiones de procesos de asistencia por una atención múltiple de cooperativas, reduciendo la efectividad de los procesos, así como de restarle oportunidad a los mismos, uso ineficiente de recursos, tanto humanos, como materiales y financieros, así como una limitación para la identificación del proceso de atención que recibe una cooperativa, lo que dificulta visualizar desde el inicio hasta la finalización de las etapas, esto tanto para la medición del servicio que se brinda como para determinar con mayor confiabilidad los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en la atención, así mismo, no se prioriza de acuerdo a las características del nuevo proceso, esto frente a nuevas cooperativas que esperan un proceso de atención, provocando que los servicios sean utilizados más por unas entidades cooperativas que por otras.

Recomendación:

Gerencia de Asistencia Técnica

7.2.1. Valorar si los criterios definidos actualmente generan una adecuada priorización de proyectos, y evaluar su actualización incluyendo la participación de otros actores externos al departamento, como Comisiones interdepartamentales, Financiamiento y Dirección Ejecutiva como solicitantes habituales de servicios de Asistencia Técnica.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

7.2.2 Establecer una clasificación que permita ordenar las solicitudes de atención, para contar con un cronograma de acuerdo con la capacidad de acción del departamento.

7.2.3 Valorar si los criterios para la asignación de proyectos actuales son adecuados de acuerdo con la actualidad del departamento, así como documentar la aplicación de criterios para la asignación de proyectos a los ejecutivos de manera que la asignación se realice por competencias claras, y formales.

7.2.4 Evaluar el proceso de extensión y aprobación de procesos de asistencia para que se cumpla de una manera estandarizada o bien sea actualizado, en igualdad de condiciones para todas las cooperativas solicitantes.

7.2.5 Crear estadísticas que permitan identificar los procesos de atención con que se han beneficiado las cooperativas y así se utilice como insumo para la definición de prioridades de atención del departamento, lo anterior con el fin de que se emita una recomendación técnica con el criterio de extender, atender como una nueva solicitud o bien postergar la atención a la cooperativa.

7.2.6 Incorporar dentro de cada expediente un índice que documente cada una de las etapas de los procesos de atención desde su inicio hasta su cierre.

7.2.7 Establecer un punto de control que verifique que los técnicos a cargo de los procesos de asistencia documenten en un tiempo razonable las acciones que se ejecutan dentro de los procesos de atención, de manera que la información se resguarde en el menor tiempo posible y esté disponible para su consulta de una manera centralizada

Respuesta de la Administración

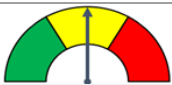
El Gerente de Asistencia Técnica indica que acepta la recomendación.

Responsable directo

Lic. Wolfgang Molina Acuña, Gerente de Asistencia Técnica

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

Observación No. 3 Carencia de definición de etapas de atención de acuerdo con el servicio que se brinda.

Se determinó que el área de Asistencia Técnica para los periodos 2020 y 2021 ofreció a las cooperativas 12 diferentes servicios, no obstante, se carece para cada uno de los mismos de un programa de atención definido, con el cual se establezcan etapas para cada una de las asistencias, plazos promedios de atención y las condiciones que tanto el INFOCOOP como la Cooperativa deben cumplir.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

De lo anterior se desprende que los procesos de atención cuentan con plazos desde menos de un año hasta más de 2 años, con un promedio de atención de entre 1 y 2 años.

En este sentido es importante indicar que las normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) establece en el apartado “4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones” lo siguiente:

“...4.5.2 Gestión de proyectos. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes...”

Según indican los funcionarios del área, a través de entrevistas aplicadas, no se tiene claridad en cuanto al tiempo que se debe destinar para la atención de una cooperativa, o sea hasta donde llegar con la atención a un ente. Además, señalan que se está trabajando de manera más reactiva que proactiva. Se espera mejorar y ser más activos en la atención, considerando las limitaciones que, según lo manifestado, existen en el departamento tales como la disponibilidad de personal y el presupuesto.

La situación indicada genera una falta de estandarización de servicios, su abordaje técnico, plazos de atención promedio y compromisos asumidos por las partes, esto definido para la oferta de asistencia, provocando extensiones de procesos, reduciendo la efectividad de estos, uso ineficiente de recursos, tanto humanos, como materiales y financieros, lo que dificulta los procesos de fiscalización y transparencia en la rendición de cuentas posterior.

Recomendación:

Gerencia de Asistencia Técnica

7.3.1 Crear un procedimiento o guía de atención desde un punto de vista técnico para cada servicio, de manera que se estandaricen etapas de planificación, ejecución y presentación de resultados, así como tiempos de atención promedios, que deban cumplirse para la oferta de servicios de atención, lo anterior estableciendo los requerimientos básicos que deban cumplirse para cada uno de ellos tanto por el INFOCOOP como por los beneficiarios del servicio. Esto tomando en cuenta que cada caso de atención es particular y pueden presentarse situaciones específicas que alteren el plan de atención, buscando la estandarización de procesos.

Respuesta de la Administración

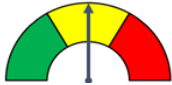
El Gerente de Asistencia Técnica indica que acepta la recomendación.

Responsable directo

Lic. Wolfgang Molina Acuña, Gerente de Asistencia Técnica

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

Observación No. 4. Falta de elementos del plan de acción en la atención de cooperativas.

Mediante la revisión de una muestra de expedientes, se determinó que el departamento de Asistencia Técnica realiza para cada cooperativa un plan de ejecución por medio del cual se subdivide en 2 apartados con información de la cooperativa y del proyecto de asistencia. Sin embargo, dicho plan carece de los siguientes elementos puntuales señalados en el procedimiento: Indicadores, Presupuesto, Logros obtenidos según año, Limitaciones, Inyección de Recursos, Recomendaciones, esta situación se observó o evidenció en el 100% de los casos de 14 expedientes revisados.

Al respecto, el Procedimiento para la elaboración del plan de atención de un organismo cooperativo, ejecución, sistematización y cierre es claro en indicar los elementos que lo conforman, a saber:

5.1 Diagnóstico (perfil):

- a. Ficha técnica*
- b. Verificación del cumplimiento de los requisitos para la solicitud de servicios de asistencia técnica*
- c. Aspectos productivos*
- d. Aspectos organizativos*
- e. Comercialización*
- f. Identidad cooperativa (asociatividad)*
- g. Actores involucrados (stakeholders)*
- h. Portafolio de proyectos*

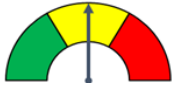
5.2 Identificación de las problemáticas u oportunidades.

5.3 Plan de acción:

- a. Objetivo de la asistencia técnica.*
- b. Servicios*
- c. Cronograma*
- d. Indicadores*
- e. Presupuesto*
- f. Logros obtenidos según año*
- g. Limitaciones.*
- h. Inyección de recursos*
- i. Conclusiones y recomendaciones.*

El Gerente de Asistencia Técnica indicó que pueden ser elementos que no se requieran en el proceso de atención o bien se incorporan en etapas posteriores documentadas en minutas y otros documentos, pero que no se actualiza la línea base inicial en forma oportuna, por lo que no quedan debidamente documentados en dicha hoja de ruta del proceso de atención llevado a cabo.

La omisión de elementos como indicadores, presupuesto, logros, limitaciones, inyección de recursos y recomendaciones, se revierte de importancia para la trazabilidad del proceso de atención en vista que resta de elementos de valor relevantes para la toma de decisiones en forma previa y en etapas de ejecución tempranas del



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

proceso de atención que pueden entre otras cosas, ampliar su alcance, replantear la atención o bien darlo por terminada.

Recomendación:

Gerencia de Asistencia Técnica

7.4.1 Evaluar y definir los elementos que conforman la línea base de atención tal y como lo señala el procedimiento actual con el fin de analizar su permanencia y valor agregado al proceso de atención, en caso de que algún elemento no aplique para determinado proceso o cooperativa, que se indique expresamente que el mismo no aplica o bien no afectará el proceso de atención en etapas posteriores.

Respuesta de la Administración

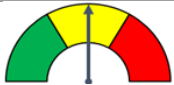
El Gerente de Asistencia Técnica indica que acepta la recomendación.

Responsable directo

Lic. Wolfgang Molina Acuña, Gerente de Asistencia Técnica

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

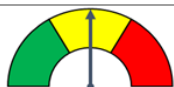
Observación No. 5. De los expedientes de planes de atención.

Mediante la revisión de la siguiente muestra de 14 expedientes (*Ver anexo 1*) de servicios brindados por el área en los periodos 2020 y 2021, cuyo alcance abarcó la oferta completa por tipo de servicio, dirigidos a 14 cooperativas, se determinaron las siguientes oportunidades de mejora en cuanto a la documentación soporte y custodia de estos:

- No se cuenta con un índice que permita identificar documentadas las distintas etapas de atención.
- No se organiza la documentación de acuerdo con las carpetas creadas, cada cooperativa cuenta con una carpeta digital, sin embargo, la información almacenada en la misma es limitada, y no se documenta donde corresponde, siguiendo la tendencia de archivar en su mayoría los documentos bajo la carpeta de minutas y oficios.

Existen documentos como líneas base, minutas de reuniones, verificación de requisitos previos al proceso de atención, entre otros, que no se encuentra en el expediente, si no bajo la custodia del Técnico que lleva a cabo la asistencia.

Respecto a la gestión documental, las normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) establecen en su apartado 4.4.1 *Documentación y registro de la gestión institucional lo siguiente:*



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.

Según indica por la Gerencia actual, a raíz de los cambios de gerencia en el periodo 2021, se han evaluado cambio de metodología de documentación, por lo que se está en proceso de revisión de procedimientos y estandarización de expedientes adecuada, por lo cual el periodo de alcance se presentaron omisiones.

La condición anterior limita para efectos de transparencia la identificación del proceso de atención que recibe una cooperativa, así mismo pone en riesgo de pérdida de información que limite la rendición de cuentas adecuada y de una manera fiable, de acuerdo los resultados que se presenten.

Recomendación:

Gerencia de Asistencia Técnica

7.5.1 Evaluar la política y procedimiento actual de gestión de archivo para valorar su mejora y para que se cumpla de una manera estandarizada por parte de todo el personal.

7.5.2 Proceder a una revisión de los expedientes de los periodos bajo el alcance del presente estudio y que se encuentren en proceso de atención para que se complete o bien organicen de acuerdo con el procedimiento.

7.5.3 Incorporar dentro de cada expediente un índice que documente cada una de las etapas de los procesos de atención desde su inicio hasta su cierre

7.5.4 Establecer un punto de control que verifique que los técnicos a cargo de los procesos de asistencia documenten en un tiempo razonable las acciones que se ejecutan dentro de los procesos de atención, de manera que la información se resguarde en el menor tiempo posible y esté disponible para su consulta de una manera centralizada.

Respuesta de la Administración

El Gerente de Asistencia Técnica indica que acepta la recomendación.

Responsable directo

Lic. Wolfgang Molina Acuña, Gerente de Asistencia Técnica

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

Observación No. 6 De los indicadores de los procesos de asistencia y metas establecidas.

Se observan oportunidades de mejora en la definición de los indicadores para la medición de la gestión de las respectivas metas departamentales, que se indican a continuación:

➤ **Período 2020**

En el informe de Gestión se indicó "Durante el año se lograron atender 55 cooperativas que corresponden a un 110% de la meta prevista de 50 cooperativas", lo cual no es consecuente con el indicador propuesto. Muchas de las cooperativas atendidas vienen de solicitudes de años anteriores por lo que el análisis debería ser a partir de las solicitudes en el año 2020 versus las atendidas realmente en ese periodo, por lo que de las 55 atendidas en el año 2020, 19 son de solicitudes de ese año y las restantes 36 vienen de años anteriores.

En cuanto a procesos de innovación y/o diversificación 4 de las cooperativas atendidas gestionando procesos de innovación y/o diversificación. Según el informe de gestión se cumplió con COOPEBRISAS R.L, COONAPROSAL R.L, COOPEÉXITO R.L Y COOPEBORBÓN RL.

De las cooperativas referenciadas en esta meta, COOPEBRISAS R.L. y COONAPROSAL R.L. formaban parte de la muestra seleccionada. En la verificación del expediente en el caso de COOPEBRISAS, R.L. dentro del mismo no se documenta el proceso de innovación y o diversificación, así mismo la asistencia que se venía atendiendo en dicha entidad fue cerrada en forma temporal o interrumpida en el periodo 2021 según se indica en el oficio AT 173-2020 (el oficio se indica con esa numeración, sin embargo, su fecha de emisión fue 24 de febrero del 2021).

En el caso de COONAPROSAL R.L., si se evidencia que para el periodo 2020 se venía atendiendo el proceso referenciado, sin embargo, al igual que el primer caso, se da por concluido sin éxito según oficio AT 1248-2021, lo anterior debido a razones que competen al organismo cooperativo propiamente.

Tres flujos comerciales cooperativos identificados, según clasificación de cooperativas Ley 4179, mantienen los siguientes flujos según el informe de gestión: a) RED ABACOOOP, b) MERCADO MAYORISTA REGIONAL CHOROTEGA y c) RED CRECER.

En cuanto a esta meta según la muestra seleccionada se revisa el expediente de COOPENUEVOAMANECER R.L. donde el mismo no fue concluido por limitaciones de la cooperativa, así mismo en el caso de COOPEMARANATHA R.L., según el detalla de atención de cooperativas del 2020, y a consulta realizada al técnico encargado tampoco fue concluido. Si bien es cierto se detalla que la atención de esta última cooperativa avanzaba en la presentación de requisitos, afecta el cumplimiento de la meta como una atención brindada y posteriormente no fue culminada por limitaciones o interés de la cooperativa.

En cuanto a la RED CRECER se menciona el caso de encadenamiento COOPECOCEIC-COOSERMAQUILAR, sin embargo, en el expediente no se evidencia que el proceso de atención otorgado se relacionara con esta meta, solamente existe una reseña por parte del técnico a cargo según oficio AT 1078-2021, información fuera del expediente.



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

➤ **Período 2021**

Para este año la meta cambió su redacción por lo que sí se observa el cumplimiento al atender de alguna manera la meta propuesta de 55 cooperativas". Muchas de las cooperativas atendidas vienen de solicitudes de años anteriores. La meta se enfoca siempre en la atención de cooperativas, pero no solo las que requieren atención en el año 2020 sino también se mide considerando las que se vienen atendiendo de años anteriores, limitándose la atención de nuevas solicitudes de servicios

En cuanto a procesos de innovación y valor agregado se observan 10 cooperativas relacionadas con la meta 2. Esto según el cuadro de seguimiento y según lo expuesto en el Informe de Gestión 2021.

Según lo indicado por la Gerencia de AT, COOPEBRISAS R.L. forma parte del cumplimiento de esta meta, en la verificación del expediente en el caso de COOPEBRISAS, R.L. dentro del mismo no se documenta el proceso de innovación y valor agregado, así mismo la asistencia que se venía atendiendo en dicha entidad fue cerrada en forma temporal o interrumpida en el periodo 2021 según se indica en el oficio AT 173-2020 (el oficio se indica con esa numeración, sin embargo su fecha de emisión fue 24 de febrero del 2021).

Según el informe de Gestión se realizaron 5 encadenamientos comerciales. En el citado informe se justifican los mismos.

En cuanto a los encadenamientos comerciales referenciados, formaron parte de la muestra COOPECOCEIC R.L. Y COOPEBAIRES R.L., sin embargo, en el expediente como tal no se logró evidenciar que los procesos de atención incorporaran acciones en relación con dichos encadenamientos.

En el caso de COOPECOCEIC existe una reseña por parte del técnico a cargo según oficio AT 1078-2021, información fuera del expediente.

De la verificación anterior se evidencia principalmente que no se documenta la vinculación de la meta con las atenciones realizadas en los expedientes analizados, así mismo si bien es cierto las cooperativas se atendieron, la descripción de la meta es omisa en indicar en cual fase de atención se encuentran, dando por cumplida la meta con el hecho de encontrarse en atención la cooperativa y no por procesos concluidos, o bien sin hacer distinción del grado de atención de las cooperativas.

Con base en lo anterior es importante indicar que 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:

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).



OBSERVACIÓN/RECOMENDACIÓN

Área: Asistencia Técnica

• **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, según lo que se indica en los informes de gestión del departamento de Asistencia Técnica.

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

Recomendación:

Gerencia de Asistencia Técnica

7.6.1 Para una mayor transparencia en la gestión se debe valorar la incorporación de indicadores que sustenten la condición de las diversas asistencias ya sea concluidas, interrumpidas o en proceso de manera que en los informes de gestión se incorpore dicha condición o información, así como un comparativo con el periodo anterior que muestre que de las atenciones en proceso se concluyeron con éxito o bien se interrumpieron y las limitaciones presentadas, así como hacer una distinción de solicitudes atendidas del presente periodo y atención de solicitudes de periodos previos al cual se refiere el informe de gestión.

Respuesta de la Administración

El Gerente de Asistencia Técnica indica que acepta la recomendación.

Responsable directo

Lic. Wolfgang Molina Acuña, Gerente de Asistencia Técnica

Responsable indirecto

Dr. Alejandro Ortega Calderón, Director Ejecutivo

VIII. ANEXOS

**ANEXO I
COOPERATIVAS INCLUIDAS EN LA MUESTRA**

| COOPERATIVA ASISTIDA | BENEFICIO O SERVICIO OTORGADO |
|-----------------------------|--|
| COONATRAMAR R.L. | Estudios de Pre-inversión |
| COOPEBRISAS, R.L. | Investigación de mercados para la detección de nuevos canales de comercialización. |
| COOPESABALITO, R.L. | Planeación estratégica. |
| COOPEBAIRES R.L. | Planes de mejoramiento de la competitividad |
| EDUCOOP, R.L. | Planes de mejoramiento de la competitividad. |
| COONAPROSAL R.L. | Promoción de alianzas y sinergias de cooperación con empresas privadas e instituciones del Estado |
| COOPEPURISCAL R.L. | Promoción de alianzas y sinergias de cooperación con empresas privadas e instituciones del Estado. |
| COOPESARAPIQUI, R.L. | Viabilización de empresas cooperativas con perspectivas de quiebra. |
| COOPETRANSATENAS, R.L. | Asesoramiento en temas legales y acompañamiento para la solicitud de un crédito. |
| COOPECOCEIC, R.L. | Fortalecimiento empresarial |
| COOPECALIFORNIA, R.L. | Reactivación productiva de la organización, plan de Sostenibilidad |
| COOPENUEVOAMANECER, R.L. | OTRO ABACOOOP |
| COOPEASSA, R.L. | Agricultura de precisión |
| COOPELDOS, R.L. | Gestión de proyectos. |

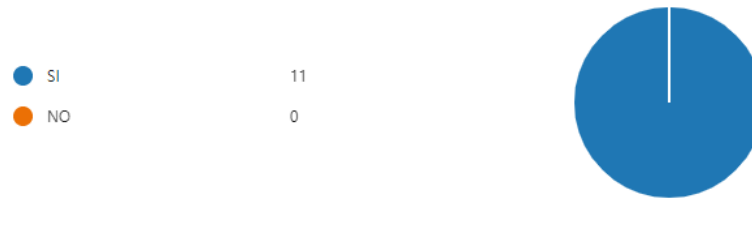
Fuente: Elaboración propia, cedula de definición de muestra.

**ANEXO II
 PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EVALUACION DEL SERVICIO DE
 ASISTENCIA TECNICA.**

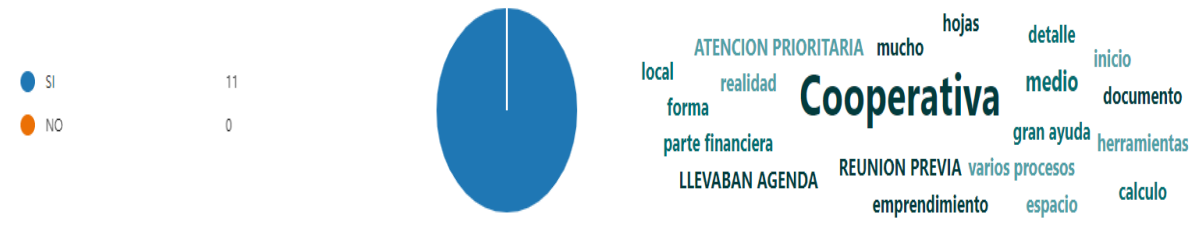
A continuación, se presentan las principales respuestas que fueron extraídas de la encuesta aplicada, en la cual se obtuvo una participación del 78% de la muestra seleccionada, para un total de 11 respuestas de las 14 cooperativas seleccionadas.

Fuente: Elaboración Propia

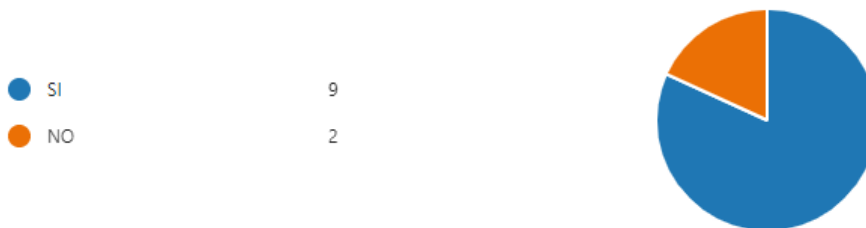
➤ *CONSIDERACION DEL TIEMPO DE RESPUESTA COMO RAZONABLE U OPORTUNO*



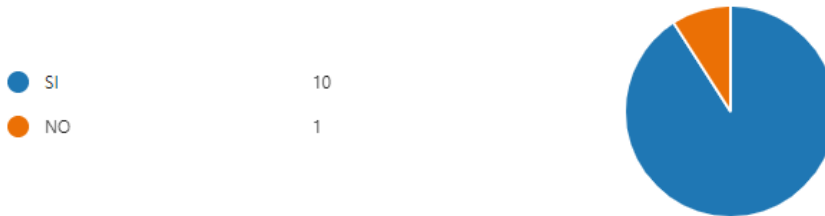
➤ *¿SE DEFINIERON LOS COMPROMISOS DE LAS PARTES?*



➤ *¿SE DEFINIO UN CRONOGRAMA?*



➤ ¿SE ALCANZARON LOS OBJETIVOS DEL PROCESO DE ASISTENCIA?



➤ ¿SE HA DADO UN SEGUIMIENTO DE LA ASISTENCIA RECIBIDA?



ALGUNOS COMENTARIOS GENERALES DE LAS COOPERATIVAS FUERON:

“...Creo que el INFOCOOP poco a poco está volviendo a hacer el trabajo que venía haciendo antes de la intervención. A pesar de todos los tropiezos que tuvo el equipo de asistencia técnica y que todavía no ha salido definitivamente aprobada la readecuación sabemos que se está logrando que nuestra cooperativa pueda acceder a la readecuación. Estamos muy agradecidos por todos aquellos funcionarios que de una y otra manera apoyaron a que nuestra cooperativa pueda volver a solicitar ayuda al INFOCOOP...”

“...El departamento brinda servicios de calidad con técnicos muy involucrados con las cooperativas, que les permiten conocer la realidad y operativa de los negocios...”

“...PERSONALMENTE CONSIDERO, QUE LOS FUNCIONARIOS SE DEBEN ABOCAR A ENTENDER SI EL NEGOCIO ES RENTABLE Y SI TIENE FACTIBILIDAD, PARA POSTERIOR DETERMINAR LAS FORMAS EN QUE SE PUEDA APOYAR. ADEMAS DE ENTENDER SI LA COOPERATIVA TIENE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE SOBRELLEVAR LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES. INCLUYENDO LOS ORGANOS DIRECTIVOS...”