SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO RECTOR

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Lucy Conejo Vargas

Directora Ejecutiva de la Secretaría Técnica (2010-2012)

28 de Febrero del 2012

SBD
Sistema de Banca para el Desarrollo

Este informe contempla los principales elementos de gestión de la suscrita, en el puesto de Directora Ejecutiva de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo. El período durante el cual se ejercieron las funciones abarca del 15 de setiembre de 2010 al 29 de febrero de 2012.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION 4
INFORME DE LABORES 5
1. DEL ALCANCE DEL PUESTO 5
2. LA SITUACION INICIAL 6
3. PRINCIPALES LOGROS 7
4. CONDICIONES DEL ENTORNO 8
5. EJECUCION DE ACUERDOS DEL CONSEJO RECTOR 8
6. AUTOEVALUACION DE CONTROL INTERNO 9
7. ACCIONES PARA GESTIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO 12
8. DISPOSICIONES EMITIDAS POR LA CGR 12
9. DISPOSICIONES DE OTROS ORGANOS DE CONTROL EXTERNO 12
10. RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA INTERNA 13
11. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS 14
12. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES ESTABLECIDAS POR REGLAMENTO 15
13. CUMPIMIENTO DE LABORES POR AREAS 17
13.1 Aspectos de Comunicación y Difusión 17
13.2 Aspectos Financiero Contables 19
13.3 Pagos pendientes. 20
13.4 Estados financieros 21
13.5 Aspectos presupuestarios 22
13.6 Aspectos Jurídicos 25
13.6 Aspectos de Recursos Humanos 31
RESPETUOSAS SUGERENCIAS 47
GLOSARIO 48
ANEXOS 49

AGRADECIMIENTOS

Mi especial gratitud para los miembros del Consejo Rector por la confianza depositada durante estos meses. En especial a la Ministra Mayi Antillón, por su gestión reflejada en acciones concretas como que el XVI Foro de Garantías ha sido el único inaugurado por una Presidencia de un país, su compañía a tantas reuniones para lograr convencimiento y consenso sobre temas tan relevantes para Costa Rica como el Capital Semilla, entre tantas otras cosas.

A la Ministra Gloria Abraham y sus viceministras, por involucrarse directamente en acciones de coordinación. Eso permitió que proyectos del sector agropecuario nacieran con la robustez y compromiso de todos los actores involucrados, pero sobre todo por su trato humano y respetuoso en toda circunstancia.

A nuestros colaboradores, que en tiempos de crisis no escatimaron esfuerzos en asumir labores más allá de las exigencias formales, aprendieron sobre la marcha para realizar esas tareas extra, abrieron sus mentes para explorar nuevas opciones y dieron el máximo de su creatividad para dotar al país de novedosos instrumentos de acceso a recursos financieros. Sin ello no hubiesen sido posibles los logros obtenidos.

A los miembros de la primera Comisión Evaluadora del SBD: Miguel Gutiérrez Saxe, Olga Quirós Mc Taggart y Carlos Palma, por las horas invertidas y profesionalismo con que realizaron su trabajo; así como el respeto y objetividad demostrados.

INTRODUCCION

El presente informe contempla los principales elementos de gestión de la suscrita, en el puesto de Directora Ejecutiva de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo. El período durante el cual se ejercieron las funciones abarca del 15 de setiembre de 2010 al 29 de febrero de 2012.

Con ello se responde a la obligatoriedad establecida en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno para los jerarcas y titulares subordinados de presentar un informe de fin de gestión. Además se cumple con la Directriz D-1-2005-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República y publicada en La Gaceta No.131 del 7 de mayo de 2005.

Asimismo se indica, que por iniciativa propia se presentaron dos informes parciales de gestión, el primero al concluir el primer semestre de ejercer el puesto (Oficio CR/SBD-0989-2011) y el segundo con corte a Diciembre 2011, (incluido en la agenda de la sesión No. 96 del Consejo Rector, punto 3.1.5.)

Este informe trata en forma concreta lo actuado en cada una de las áreas incluidas. Se trata de incluir un nivel de detalle suficiente para orientar a la persona que me suceda en el puesto. De todo lo indicado se encuentra a disposición la documentación de soporte, en las oficinas de la Secretaría Técnica.

INFORME DE LABORES

1. DEL ALCANCE DEL PUESTO

Las labores asignadas al puesto se encuentran definidas en el Reglamento a la Ley 8634, que se transcribe a continuación.

*"Artículo 15.—**De las funciones**. Serán funciones por disposición de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, de esta Secretaría Técnica, las siguientes:*

1. *Ejecutar los acuerdos del Consejo Rector.*
2. *Brindar seguimiento administrativo al SBD.*
3. *Administrar operativamente el SBD.*
4. *Realizar un control y seguimiento de la correcta asignación del financiamiento otorgado a sujetos beneficiarios del SBD.*
5. *Presentar ante el Consejo Rector con su respectiva recomendación, las solicitudes de acreditación de Intermediarios Financieros Públicos y Privados, según el Reglamento respectivo.*
6. *Presentar ante el Consejo Rector con su respectiva recomendación, las solicitudes de acreditación de instituciones y organizaciones privadas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, según el Reglamento respectivo.*
7. *Recibir y analizar los informes que presenten los operadores acreditados de los Programas de Apoyo Financiero y de Servicios No Financieros de Desarrollo Empresarial con el fin de verificar que cumplen con los objetivos de la Ley del SBD.*
8. *Realizar el procedimiento de licitación pública para la escogencia del Fiduciario del FINADE, trasladando al Consejo Rector el cartel de licitación para su aprobación, y realizar la recomendación final al Consejo Rector para que éste adjudique al Banco Fiduciario.*
9. *Presentar al Consejo Rector para su valoración a más tardar en el mes de febrero de cada año, con cierre a diciembre del año anterior, conforme a las disposiciones del artículo 36) de la Ley del SBD, un informe del destino anual de los recursos a los diferentes proyectos productivos, con el fin de cuantificar si al menos el cuarenta por ciento (40%) se destina a proyectos agropecuarios, acuícolas, agroindustriales o comerciales asociados. La Secretaría Técnica propondrá al Consejo Rector para su consideración y aprobación, la metodología a aplicar para la clasificación de los proyectos agroindustriales o comerciales asociados a los proyectos agropecuarios o acuícolas, con base en la clasificación CIIU.*
10. *Brindar el apoyo secretarial, logístico y legal al Consejo Asesor Mixto.*
11. *Participar en las reuniones de la Comisión Interinstitucional de Servicios no Financieros.*
12. *Procurar, para el FINADE, donaciones y legados de personas o instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales.*
13. *Realizar recomendación técnica al Consejo Rector para que de entre los nombres propuestos por las organizaciones acreditadas como proveedoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, se elija a su representante ante el Consejo Asesor Mixto.*
14. *Todas aquellas que el Consejo Rector considere pertinentes para el adecuado funcionamiento del SBD".*

2. LA SITUACION INICIAL

Como antecedente se contó con el informe que obligatoriamente debe dejar el antecesor en el puesto, mismo que no fue suficientemente exhaustivo (así se hizo del conocimiento de la Contraloría General de la República por acuerdo del Consejo Rector), por lo tanto durante la gestión de la suscrita se fueron descubriendo situaciones adicionales a las externadas por el Consejo Rector al momento del nombramiento , que ameritaron ya sea redireccionamiento o desarrollo e implementación de acciones en distintas áreas.
Dentro de las principales situaciones asumidas al inicio de la gestión se pueden mencionar:

- Serias deficiencias en el manejo contable presupuestario. No se recibieron estados financieros, había que corregir informes enviados a la STAP y CGR que no habían cumplido con el tiempo y la forma estipulados por estas entidades supervisoras. El contador había sido suspendido con goce de salario por varias anomalías. Se recibió un inventario de pagos pendientes que ameritaban revisión jurídica para analizar la procedencia o no de los giros.
- La mayoría de los funcionarios enfrentado órganos de proceso disciplinario. Ante la ausencia de estructura interna, estos procesos se llevaron por personas externas a la institución (abogados aportados por MEIC, MAG y Banco de Costa Rica) y duraron muchos meses para resolverse.
- Funcionarios jóvenes y con poca expertiz para una tarea del orden establecido en términos de desafíos para el SBD, sobre todo en áreas medulares. Varios de ellos ocupando puestos de profesionales sin contar con el requisito académico.
- No se había realizado ninguna autoevaluación de control interno.
- Un inventario de más de ochenta recomendaciones y prevenciones de Auditoría Interna.
- Una subestimación del alcance de las labores administrativas como por ejemplo todos los temas relacionados con administración de recursos humanos, compras, manejo informático, administración de activos y ausencia del personal estipulado en distintas normativas como MIDEPLAN y Archivo Nacional.
- Un inventario de organizaciones prestadoras de Servicios no Financieros, con altas expectativas de otorgar sus servicios y demandando el apoyo a una serie de propuestas dispersas, para brindar servicios de capacitación y asesorías, cuando el 15% del presupuesto que el INA debe dedicar a los mismos servicios se ejecutaba en muy bajo porcentaje.
- Convenio marco y cartas de entendimiento con el INA, basadas en un proyecto denominado “Impulsa lo propio” y que el Consejo Rector recién había suspendido.
- Ausencia de informes y monitoreo sobre los recursos colocados del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo, bajo las condiciones del inciso ii) del Artículo 59 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

3. PRINCIPALES LOGROS

Durante el período de gestión se destacan como principales logros los siguientes:

1. Sin duda el diseño, reglamentación y metodologías de manejo de Capital Semilla, es el logro más importante. El país adolecía de este tipo de mecanismo de acceso a financiamiento especializado.

2. Los avales para franquicias son otro logro importante, en el tanto viene a apoyar un modelo de negocios de escalabilidad acelerada para la pyme.

3. Activa participación en las discusiones y preparación de documentos técnicos en el proceso de propuesta de reformas a la Ley 8634.

4. El modelo de atención de Servicios de Desarrollo Empresarial, basado en un enfoque de demanda y que viene a ordenar la forma en que se invertirán los recursos del 15% de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del INA.

5. La revisión del Programa de Microfinanzas, posterior a la participación de varios funcionarios a FOROMIC, lo que permitió recomendar elementos de las mejores prácticas internacionales. Asimismo modificar las condiciones contractuales, sobre todo para permitir la conformación de una línea de base coherente con los objetivos y que permita a futuro una adecuada medición de impacto.

6. Lograr que Costa Rica fuera la sede del XVI Foro de Garantías, inaugurado por la Presidenta de la República.

7. La incorporación a ALIGA (Asociación Latinoamericana de Garantías) en calidad de socio pleno.

8. La participación junto con Argentina y Perú, en la formulación de un Proyecto de Bienes Públicos Regionales ante el BID, con el propósito de diseñar nuevos mecanismos de fondeo para pymes, en mercados bursátiles y con el apoyo de fondos de avales. De consolidarse el proyecto será una gran oportunidad para dinamizar el mercado bursátil, aprovechando sinergias con el Proyecto MAPA.

9. Establecer el mecanismo de Autoevaluación de Control Interno y lograr avanzar a tercer escalón de la calificación.

10. Con la activa participación de la Dirección de Control y Seguimiento: Diseño de un panel de indicadores de impacto, diseño de estructuras de informes ejecutivos e integrales, metodologías de control de planes y metas anuales, etc.

Más adelante en este informe se detallará con mayor profundidad sobre cada uno de estos logros.

4. CONDICIONES DEL ENTORNO

Como principales situaciones del entorno que pueden tener incidencia en el accionar del SBD se pueden mencionar:

- Una tendencia reciente al alza en la tasa básica pasiva, por el momento el SBD como medida anticíclica ha mantenido la tasa de desarrollo en 7.25%, se considera necesario monitorear con frecuencia el modelo de sostenibilidad, para ver con anticipación hasta donde es viable mantener bajas tasas.

- Expectativas de una nueva crisis económica, obligará a ser creativos en la implementación de medidas anticíclicas, como corresponde a una banca para el desarrollo. En este sentido se sugiere explorar el desarrollo de franquicias sociales, como fuente de empleo familiar, a la manera que lo hace Brasil y en menor escala México.

- Un mercado bursátil cuya tendencia ha sido a la disminución de emisores, presenta una oportunidad para el desarrollo del proyecto de Bienes públicos regionales con el BID.

- Este año corresponde la evaluación del Banco Central, lo que va a requerir tiempo para atender a los evaluadores.

- La discusión de las reformas a la ley, cuando la Asamblea Legislativa convoque el proyecto, distraerá tiempo dedicado al negocio, para dedicar tiempo a atender las demandas que este proceso amerite

- Un eventual proceso de cambio de fiduciario, amerita la negociación de un detallado cronograma para que período de transición afecte lo menos posible la operación normal y crecimiento del SBD.

5. EJECUCION DE ACUERDOS DEL CONSEJO RECTOR

Un informe de seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Consejo Rector se prepara mensualmente por la Dirección de Control y Seguimiento y se hace de conocimiento periódico de dicho Consejo.

A continuación un resumen histórico de la ejecución de los años 2010 y 2011 se adjunta el Anexo No. 1 como último informe elaborado por la Dirección de Control y Seguimiento que incluye hasta las sesiones del mes de enero.

Tabla
Estado de los Acuerdos del Consejo Rector

Ítem	2010	2011
Acuerdos Tomados	213	298
En Proceso de Ejecución	2	3
Pendientes	0	0
% de ejecución	99%	99%

6. AUTOEVALUACION DE CONTROL INTERNO

El Informe de Autoevaluación de Control Interno es un documento que se elabora con el fin de cumplir la Ley General de Control Interno N°8292, el cual plantea una serie de criterios que las instituciones públicas deben cumplir, a efecto de establecer, fortalecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno.

Al iniciar gestiones, no se había realizado esta labor, de manera que la primera tarea fue el diseño del instrumento y su primera aplicación en el año 2010. La metodología de evaluación asigna a los 5 componentes funcionales del Control Interno un puntaje total de 100 puntos. De esta forma también asigna a cada uno de los componentes funcionales los siguientes puntajes: 30 puntos al componente funcional de Control Interno; 20 puntos al componente de Planificación; 20 puntos a la Gestión Financiero Presupuestal; 10 puntos al componente de Servicio al Cliente y finalmente 20 puntos al componente funcional de Contratación Administrativa.

La escala vigente para calificar el status de la institución consta de 5 estratos, según el siguiente detalle:

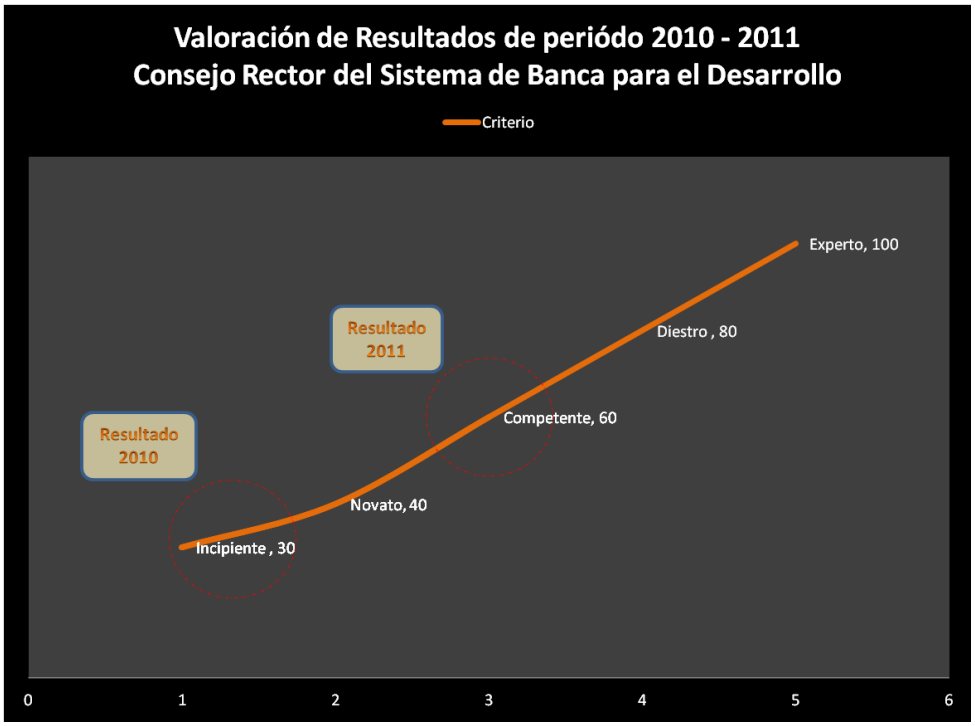
- Incipiente De 0 a 30 puntos
- Novato De 31 a 40 puntos
- Competente De 41 a 60 puntos
- Diestro De 61 a 80 puntos
- Experto De 81 a 100 puntos

Para la primera aplicación a diciembre 2010 se obtuvo un puntaje de 30 y se hizo una planificación que prometiera obtener el nivel de experto al año 2014.

Al cierre de diciembre 2011, se obtuvo un puntaje de 60.4, que se redondeó hacia abajo, logrando avanzar dos escalones en un año, ubicando a la institución a nivel de Competente.

Ambos informes anuales han sido debidamente presentados al Consejo Rector, según consta en actas.

Gráfico
Valoraciones de Resultados del SCI
Periodo 2010-2011



Para febrero 2012 se tenía planificado el diseño del Procedimiento de las distintas actividades relacionadas con el proceso presupuestario. El mismo fue atendido y actualmente se encuentra en análisis por parte de la Auditoría Interna, paso anterior a ser presentado a aprobación al Consejo Rector, según acuerdo del órgano colegiado. Con el puntaje obtenido por el avance en esta mejora, se logra un puntaje de 61.5, que ya ubica a la organización en dentro del estrado de Diestro[1]. Esto significa que la organización realiza actividades innovadora y proactivas y que propicia la mejora continua del control interno.

A continuación se muestra un cuadro con el avance de diciembre 2010 a febrero 2012.

[1] Este es una proyección del puntaje a febrero de 2012, debido a la mejora realizada por la Jefatura de Contabilidad y Ejecución Presupuestaria con el establecimiento del procedimiento de presupuesto, en el cual se había obtenido un puntaje de 0.5 en la última evaluación en diciembre de 2011 y que con el procedimiento finalizado y remitido para observaciones y posterior presentación al CR para aprobación se obtienen los restantes 1.5 adicionales para este criterio. No significa que a la fecha el avance no sea mayor por posibles mejoras en otros criterios.

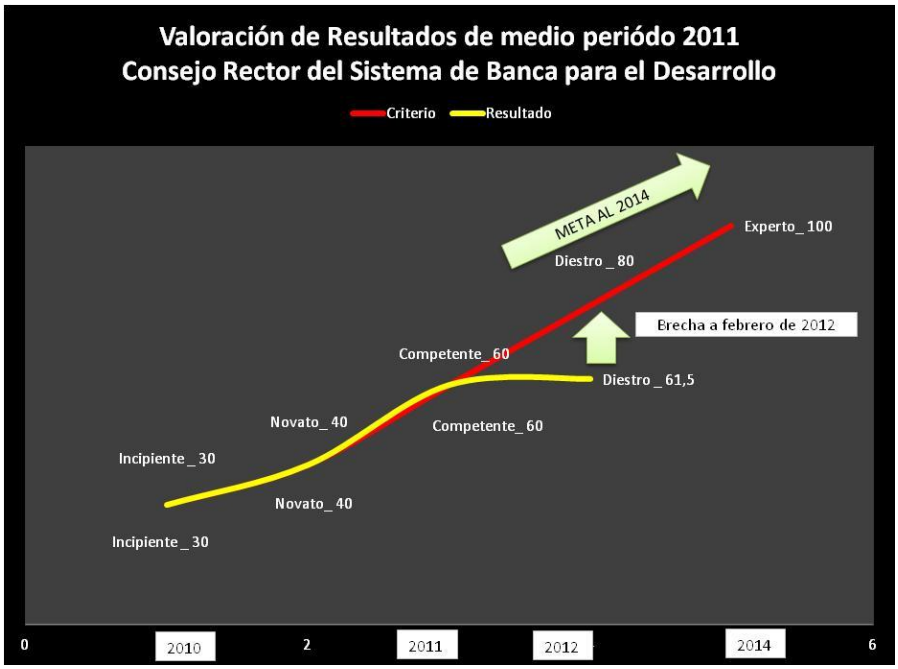
Tabla
Valoraciones para los años 2010, 2011 y corte a Febrero 2012

		Puntaje Total	2010	2011	Febrero de 2012
I Control Interno		**30**	**9**	**12,5**	**12,5**
A	Ambiente de control	12,5	2	4	4
B	Valoración del riesgo	3,75	0	0	0
C	Actividades de control	5	1	3,25	3,25
D	Sistemas de información	3,75	1	0,25	0,25
E	Seguimiento del sistema de control int	5	5	5	5
II Planificación		**20**	**5**	**18,5**	**18,5**
III Gestión Financiero Presupuestal		**20**	**12,2**	**10,5**	**12**
A	Información financiera contable	12	7,2	4	4
B	Información presupuestaria	8	5	6,5	8
IV Servicio al usuario		**10**	**0**	**3,5**	**3,5**
V Contratación Administrativa		**20**	**6**	**15**	**15**
Puntaje acumulado		**100**	**32,2**	**60**	**61,50**

El resultado final de la autoevaluación arroja un resultado de 60 puntos de un total de 100 puntos asignados como máximo para la evaluación, por lo cual se califica como una Institución con un Control Interno "COMPETENTE". En el año 2010 se obtuvo un nivel de incipiente con 30 puntos y se hizo una propuesta de obtener el máximo grado (experto) para el 2014.

En el gráfico adjunto se muestra la tendencia de evolución de mejora en control interno que ha tenido la Secretaría Técnica.

Gráfico
Valoraciones de Resultados de medio Periodo del SCI



7. ACCIONES PARA GESTIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Ante la limitación de recurso humano, se está tramitando la participación de estudiantes para la elaboración del SEVRI.

En cuanto a capacitación del personal en tema de riesgo se contó con la colaboración de funcionarios de la Contraloría General de la República y de la Auditora Interna Sara Porras. Se ha avanzado en la elaboración de procedimientos. Se nombró recientemente una Comisión de Riesgo, sin embargo el Sr. Alejandro Siles nombrado como parte de dicha comisión, ha hecho una serie de consultas sobre la procedencia de su participación, mismas que están en consulta jurídica.

Dentro de los planes de trabajo de cada área hay tiempo reservado para cumplir con acciones que permitan incrementar la calificación de la autoevaluación de control interno.

8. DISPOSICIONES EMITIDAS POR LA CGR

En forma directa el ente contralor, recientemente ha emitido disposiciones en cuanto a actividades tercerizables y nueva obligaciones financieras, como ya se ha explicado ampliamente,.

En forma indirecta, en informe emitido al MAG Oficio DFOE-PGAA-22-2010 se inserta un capítulo sobre el SBD. Un detalle del avance en la atención de esas disposiciones a la fecha, se incluye dentro del contenido de este informe como Anexo No. 2, mismo que se encuentra en revisión por las ministras del MEIC y MAG.

También en forma indirecta, en el estudio realizado por el ente contralor al INA oficio Nº 00243 (DEOE-EC-0021) del 13 de enero del 2012 sobre estudio DFOE-EC-IF-17-2011, se emite una directriz al SBD para fortalecer los mecanismos de coordinación. La disposición fue atendida mediante oficios CR/SBD-01358-2012 donde la Dirección Ejecutiva emite las directrices internas y oficio CR /SBD-01359-2012 donde la Presidenta del Consejo Rector hace la comunicación formal a la Contraloría. Ambas cartas se adjuntan como Anexo No. 3

(Informe MAG, informe INA todo ha venido indirectamente por informes a otras entidades públicas)

9. DISPOSICIONES DE OTROS ORGANOS DE CONTROL EXTERNO

Durante el período de gestión, se atendió la primera Comisión Evaluadora del SBD, conformada por Miguel Gutiérrez Saxe, Olga Quirós Mc Taggart y Carlos Palma. El informe fue debidamente presentado a la instancia indicada en la Ley 8634 y se mantienen ejemplares disponibles en la Secretaría Técnica. Un informe de seguimiento a las

recomendaciones emanadas de esta comisión se encuentra en etapa final de ejecución por parte de la unidad de Control y Seguimiento.

Como se indicó antes, al inicio de la gestión no se contaba ni con estados financieros ni con un contador de planta. Hoy día la situación ha sido corregida. La suscrita solicitó al Consejo Rector tomar acuerdo, para que de oficio cada año sean auditados por una firma externa, solicitud que fue acogida. A la fecha se encuentra en proceso de contratación la Auditoría Externa.

10. RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA INTERNA

Un informe trabajado en coordinación con la Auditoría Interna para dar seguimiento al avance en las recomendaciones emitidas, se presentó por la Auditoría Interna al Consejo Rector, mediante oficio AISBD-SA-07-2011 de fecha 9 de diciembre 2011 y analizado en la Sesión No. 96-2012.

A continuación el resumen de estado de las recomendaciones según el oficio de referencia.

Tabla:
Estado de las Recomendaciones emitidas por A.I

Estado	2010	2011
Emitidas	33	22
Ejecutadas	11	12
En proceso	11	9
Pendientes	6	1
No aplica	5	0
TOTAL	**33**	**22**

De las 9 recomendaciones en proceso con el Oficio CR/SBD/-01366 del 28 de febrero de 2012, el cual remite el Procedimiento Presupuestario, permite avanzar en las siguientes recomendaciones:

- La número 7 de la CI-03-2011 de mayo del 2011.
- La número 4 de la CI-04-2011 de setiembre de 2011.
- La número 5 de la CI-04-2011 de setiembre de 2011.

A partir del informe indicado, se han recibido en el último trimestre una serie de nuevas recomendaciones. La mayoría de ellas mediante oficios que estuvieron programados en la Agenda de la Sesión No. 100, pero que por asuntos de tiempo no se pudo analizar.

Obviamente las más recientes, que en su mayoría aún no han sido analizadas por el Consejo Rector y por lo tanto no hay acuerdos al respecto, no han sido atendidas.

El siguiente cuadro permite conocer el detalle de las recomendaciones realizadas posterior al resumen realizado por la Auditoría Interna en el oficio anteriormente mencionado.

Tabla:
Detalle de Recomendaciones emitidas por A.I a partir del oficio AISBD-SA-07-2011

		A partir del oficio AISBD-SA-07-2011		
Informe	**Oficio**	**Fecha de oficio**	**Dirigido a**	**No. de Recomendaciones**
CI-05-2011	AISBD-SA-06-2011	02-12-2011	Consejo Rector	1
CI-06-2011*	AISBD-SA-08-2011	16-02-2012	Consejo Rector	4
CI-07-2011*	AISBD-SA-09-2011	16-02-2012	Consejo Rector	13
CI-08-2011*	AISBD-SA-10-2011	16-02-2012	Consejo Rector	7
CI-09-2011*	AISBD-SA-11-2011	16-02-2012	Consejo Rector	5
			TOTAL	**30**

*Fueron incluidas en la agenda de la sesión No. 100, sin embargo por razones de tiempo no fue posible revisarlas.

Como Anexo No. 4 se incluye un informe que contempla en detalla las recomendaciones recién recibidas en indica sobre cuáles incide al entrega a la Auditoría Interna de los Procedimientos Presupuestarios. Aún con el diseño de estos procedimientos, las recomendaciones siguen pendientes, pues falta la revisión de la Auditoría para posteriormente someter a aprobación del Consejo Rector, en ese momento se darán por atendidas.

La calendarización de la atención de las recomendaciones pendientes se estima debe ser labor de la persona que me sustituya, pues deberá distribuir los recursos humanos, de tiempo y de capacidad instalada.

11. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

En cuanto a la administración de los recursos financieros, quedan debidamente presentados los informes sobre POI y ejecución presupuestaria, mismos que constan en archivos para su consulta en cualquier momento. Las obligaciones de información ante STAP y CGR se encuentran al día.

A raíz de las recientes disposiciones de la Contraloría General de la República se encuentra en proceso de contratación las instalaciones donde actualmente se ubican las oficinas de la Secretaría Técnica, más un espacio adicional en el mismo piso. Esta labor está cargo de Javier Iglesias y Ronald Ramírez. Adicionalmente, para cubrir las nuevas obligaciones se encuentra en la STAP una solicitud para elevar el techo presupuestario. De no haber

respuesta de la STAP pronto, deberá hacerse una modificación presupuestaria para cubrir el alquiler a partir de abril que se vence el contrato actual a nombre de Bancrédito. La Sra. Grettel Pereira tiene conocimiento y conciencia de esta situación, para actuar oportunamente en implementar la solución que proceda.

El monto estimado para plataforma tecnológica es aproximado, está en proceso de contratación una consultoría que elaborará los términos de referencia para la contratación del sistema de información integral.

Ante esta situación es poco el margen que queda para destinar a recurso humano adicional, lo cual deberá estimar el próximo director ejecutivo en coordinación con la Sra. Pereira.

En cuanto a los fondos del Sistema, quedan en la Dirección de Control y Seguimiento informes actualizados del FCD y FOFIDE elaborados por esa instancia; así como el archivo e informes ejecutivos para el Consejo Rector de los informes presentados por FINADE.

12. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES ESTABLECIDAS POR REGLAMENTO

A continuación se comenta sobre cada una de las funciones establecidas en el artículo 15 del Reglamento a la Ley 8634

Tabla:
Detalle de las Acciones según funciones establecidas en el Reglamento

Artículo 15 del Reglamento a la Ley 8634	Acciones
1. Ejecutar los acuerdos del Consejo Rector.	Se preparan informes de seguimiento en forma mensual y se hacen del conocimiento del Consejo Rector. Ver Anexo No.1
2. Brindar seguimiento administrativo al SBD.	Con recargo de funciones se atienden labores administrativas. Persisten vacíos en parte de la gestión de Recursos Humanos y Tecnologías de información.
3. Administrar operativamente el SBD.	Monitoreo e informes mensuales de cada fondo. Diseño e implementación de nuevos mecanismos de acceso a financiamientos especializados (Capital Semilla, Franquicias, programas especiales)
4. Realizar un control y seguimiento de la correcta asignación del financiamiento otorgado a sujetos beneficiarios del SBD	Monitoreo por parte de la Dirección de Control y Seguimiento. Reuniones mensuales de control del PAO de FINADE
5. Presentar ante el Consejo Rector con su respectiva recomendación, las solicitudes de acreditación de Intermediarios Financieros Públicos y Privados, según el Reglamento respectivo.	Durante la gestión se tramitan acreditaciones de dos bancos privados: Banco Improsa y Banca Promérica. Se promueve el sistema de subastas del fondo de avales para fomentar una mayor participación de operadores financieros.

Artículo 15 del Reglamento a la Ley 8634	Acciones
6. Presentar ante el Consejo Rector con su respectiva recomendación, las solicitudes de acreditación de instituciones y organizaciones privadas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, según el Reglamento respectivo.	Durante la gestión no se incorporaron nuevos, más bien se formuló el diseño del Modelo de atención con el INA, priorizando el presupuesto que esta institución debe dedicar al SBD. Se propuso el financiamiento parcial del GEM (Monitorio Global de Emprendimiento) a través de organizaciones ya acreditadas como CICR, Parquetec, UCR.
7. Recibir y analizar los informes que presenten los operadores acreditados de los Programas de Apoyo Financiero y de Servicios No Financieros de Desarrollo Empresarial con el fin de verificar que cumplen con los objetivos de la Ley del SBD.	Cronograma de la Dirección de Control y Seguimiento asegura mínimo una visita anual a cada operador.
8. Realizar el procedimiento de licitación pública para la escogencia del Fiduciario del FINADE, trasladando al Consejo Rector el cartel de licitación para su aprobación, y realizar la recomendación final al Consejo Rector para que éste adjudique al Banco Fiduciario	Realizado según la ley. Recientemente adjudicado.
9. Presentar al Consejo Rector para su valoración a más tardar en el mes de febrero de cada año, con cierre a diciembre del año anterior, conforme a las disposiciones del artículo 36) de la Ley del SBD, un informe del destino anual de los recursos a los diferentes proyectos productivos, con el fin de cuantificar si al menos el cuarenta por ciento (40%) se destina a proyectos agropecuarios, acuícolas, agroindustriales o comerciales asociados. La Secretaría Técnica propondrá al Consejo Rector para su consideración y aprobación, la metodología a aplicar para la clasificación de los proyectos agroindustriales o comerciales asociados a los proyectos agropecuarios o acuícolas, con base en la clasificación CIIU.	Como Anexo No. 5 se adjunta el informe del año 2011.
10. Brindar el apoyo secretarial, logístico y legal al Consejo Asesor Mixto.	Se realiza de oficio en forma permanente.
11. Participar en las reuniones de la Comisión Interinstitucional de Servicios no Financieros.	En proceso la actualización de nombramientos.
12.Procurar, para el FINADE, donaciones y legados de personas o instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales.	Indirectamente con el financiamiento del Proyecto de Bienes Públicos Regionales que conlleva financiamiento BID, se pretende crear herramientas que potencien la operativa de FINADE. Se espera incluir el diseño de mecanismos de reafianzamiento.
13. Realizar recomendación técnica al Consejo Rector para que de entre los nombres propuestos por las organizaciones acreditadas como proveedoras de servicios no financieros y	Nombramiento vigente.

Artículo 15 del Reglamento a la Ley 8634	Acciones
de desarrollo empresarial, se elija a su representante ante el Consejo Asesor Mixto.	
14.Todas aquellas que el Consejo Rector considere pertinentes para el adecuado funcionamiento del SBD.	Se acatan y monitorean mediante los informes mensuales de cumplimiento de acuerdos del Consejo Rector.

13. CUMPIMIENTO DE LABORES POR AREAS

13.1 Aspectos de Comunicación y Difusión

Durante la mayor parte del año 2011 la labor de comunicación a los medios fue asumida en forma reactiva, cuando los medios entrevistaban a algún director sobre temas puntuales.

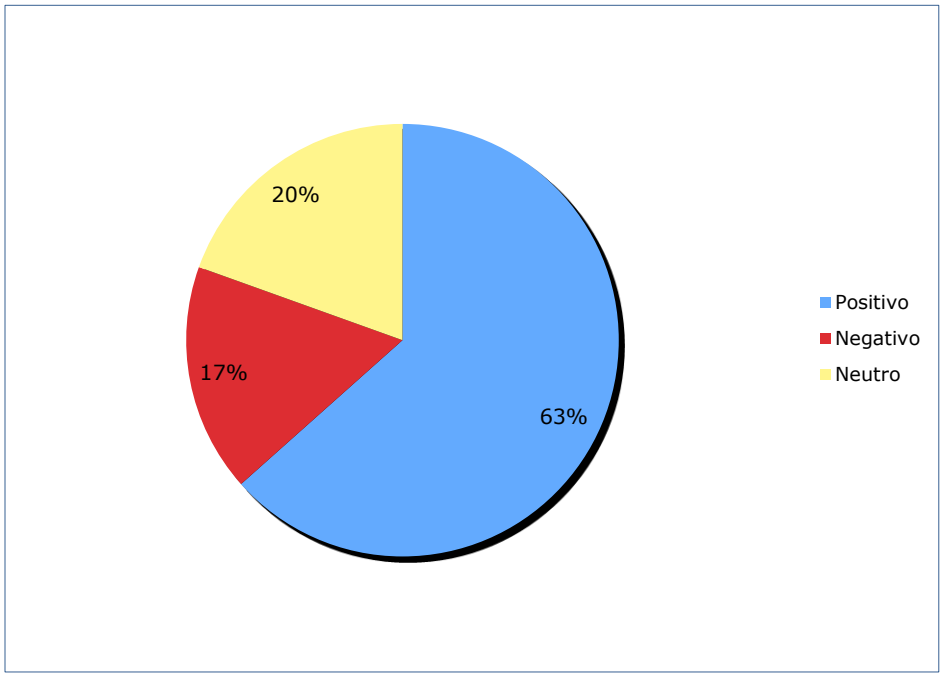
En noviembre 2011 se consolida la contratación de una agencia de comunicación, la adjudicación recayó en la empresa RMDC ImagenComunicación Centroamericana S.A. El contrato contempla las siguientes obligaciones:

a. Creación y actualización gráfica de marca (Refrescamiento imagen institucional)
b. Diseño y ejecución de campaña publicitaria masiva para el posicionamiento de marca (presentación propuesta creativa)
c. Ejecución de programas de capacitación dirigidos a públicos clave (creación de bases de datos y logística de organización)
d. Acompañamiento estratégico y asesoría en comunicación a funcionarios y directivos de la organización
e. Realización de investigaciones de mercadeo y marca, a nivel privado y público
f. Manejo de crisis de opinión pública, antes, durante y después

El primer trimestre de los servicios de asesoría de comunicación, destaca por un repunte de presencia mediática del Sistema de Banca para el Desarrollo, con un total de 41 menciones (notas de prensa, medios digitales y entrevistas de radio), gracias al enfoque en una labor proactiva ante los medios. En el último mes la gestión de contacto con los periodistas del sector se enfocó en cuatro temas claves: Colocación del SBD, firma del Convenio INA-SBD, Tasa de Desarrollo y elección de nuevo fiduciario. La renuncia de la Dirección Ejecutiva se manejó en forma reactiva ante consultas de los medios, las cuales se concentraron en un solo día y el manejo de una información uniforme por todos los consultados, logró que el tema no haya sido crítico ni de gran trascendencia mediática. Las menciones sobre este tema, fueron clasificadas por la agencia como negativas, razón por la cual incide en el porcentaje de percepciones positivas de los primeros dos meses.

El siguiente gráfico muestra los valores porcentuales totales de la gestión de monitoreo de medios, desde noviembre del 2011 a febrero de este año.

Gráfico:
Calificación de noticias sobre Sistema de Banca para el Desarrollo
Noviembre 2011 a Febrero 2012
(Total: 41 notas emitidas)



La estrategia de comunicación hasta este momento ha sido de acompañamiento y selección de las mejores herramientas de divulgación para colocar temas estratégicos del SBD en medios informativos enfocados al sector empresarial, productivo y de opinión pública en general. La idea es tener presencia permanente en la agenda de los periodistas del sector con temas atractivos y casos de éxito de los diferentes fondos. La vocería fue asumida en la mayoría de los casos por la Dirección Ejecutiva, así como la revisión de materiales publicitarios y comunicados de prensa.

Al inicio de su gestión la agencia realizó un inventario y calificación de la presencia del SBD en los medios, donde se tenía una presencia de 6.4 menciones mensuales, con un 37% de menciones positivas, un 39% negativas y 24% neutro. El último trimestre logra revertir esa tendencia, como se indica a continuación.

Tabla:
Evolución de la presencia en medios

Ítem	Enero a octubre 2011 (10 meses)	Noviembre/Diciembre 2011	Diciembre 2011/Enero 2012	Enero/Febrero 2012
Número de menciones	6.4 (promedio)	13	7	22
Positivas	37%	77%	37%	64%
Negativas	39%	8%	25%	18%
Neutras	24%	15%	38%	18%

A la fecha se lleva a cabo una activa labor de difusión a públicos internos especialmente a funcionarios de los operadores financieros, durante el año 2012 se cuentan las siguientes acciones.

Como material estratégico para brindar a los medios se diseñó un boletín con información actualizada de las colocaciones de los distintos fondos. Se adjunta como Anexo No. 6 el primer boletín que se circuló a una base de datos de periodistas.

Se cuenta con informes mensuales por parte de la agencia que también son de conocimiento del Consejo Rector.

Se firmó un convenio con la UNED para la realización de videoconferencias como un medio de llegar a todo el país, provocando una convocatoria que minimiza el tiempo y costo de traslados. Se realizó una primera actividad para el tema de Capital Semilla, que tuvo los excelentes resultados tanto en presencia física en la sedes de la UNED como seguimiento

Adicionalmente se ha activado el canal de redes sociales mediante Facebook con muy buenos resultados, según las estadísticas generadas hasta ahora.

13.2 Aspectos Financiero Contables

Como se indicó en el apartado de "la situación inicial", esta área fue quizá la que se encontró más complicada. No se recibieron estados financieros, había que corregir informes enviados a la STAP y CGR que no habían cumplido con el tiempo y la forma estipulados por estas entidades supervisoras. El contador había sido suspendido con goce de salario por varias anomalías. Se recibió un inventario de pagos pendientes que ameritaban revisión jurídica para analizar la procedencia o no de los giros.

13.3 Pagos pendientes.

Del inventario de pagos pendientes encontrados todos se realizaron luego de un análisis jurídico, para realizar los desembolsos en apego a las cláusulas contractuales. A la fecha quedan dos aspectos abiertos:

a. Un contrato con la empresa Dicograf que había suplido básicamente materiales publicitarios. Hubo varias opiniones en cuanto a la posibilidad de aprovechar el margen "abierto" en el contrato, con opinión jurídica favorable. Con la contratación de la agencia de comunicación se está tratando de aprovechar esa ventana para la impresión de material publicitario ya aprobados, específicamente brochoures de microfinanzas, programa de café, capital semilla y franquicias. Sin embargo, la empresa cotizó a un precio mucho más elevado que el pactado en el contrato; ante lo cual se solicitaron cotizaciones a otras empresas y se constató que además el precio es superior al de mercado. A la fecha el Lic. Ronald Ramírez lleva las negociaciones con dicha empresa para poder proceder por esa vía a la impresión de los materiales citados.
b. La contratación de FUNDEPREDI para realizar una investigación con miras a valorar el desarrollo de un clúster portuario en Limón, visualizada dentro del componente de apoyo empresarial del Proyecto Limón Ciudad Puerto, que constituye endeudamiento del país con el Banco Mundial. En setiembre 2010 el primer informe pactado se presentó en forma extemporánea. Para solventar la situación y por recomendación del Lic. Farid Beirute el Consejo Rector aprobó una prórroga del contrato, reformando la cláusula 10 del contrato, para extender el plazo inicial de 4 meses, hasta un máximo de 10 meses para finiquitar el trabajo. Además, como en ese momento el proyecto Limón Ciudad Puerto, en el componente asignado al MEIC, estaba en revisión, el adendum al contrato inicial contempló la coordinación con este ministerio para valorar la pertinencia del trabajo en los términos inicialmente pactados. El informe final referente a la segunda y última etapa, también se presentó fuera de plazo, no se evidenció por parte del ejecutor como parte interesada ninguna coordinación con el MEIC, las encuestas fueron aplicadas por estudiantes y el informe deja mucho que desear en relación con documentar la posibilidad de conformar un clúster portuario en Limón. Además el pago es tramitado por PROCIP y el contrato es con FUNDEPREDI, aún y cuando esta circunstancia fue igual en la primera etapa y el fiduciario procedió al pago sin advertirlo, el error no crea derecho. Ante esta situación la suscrita rechazó el pago; previo pronunciamiento jurídico del Lic. Ronald Ramírez. A la fecha hay un informe de Auditoría (AISBD-SA-11-2011, del 16 de febrero del 2012) agendado en la sesión No. 100 del Consejo Rector pero que por falta de tiempo no se pudo analizar. En dicho documento como recomendación 4.3 se propone al Consejo Rector que *"Que la asesoría legal externa del Consejo Rector revise el caso de FUNDEPREDI, para que recomiende al Consejo Rector el proceder en este caso"*. De igual manera recién ingresó un documento de la

contratada al Consejo Rector, que deberá ingresarse en la agenda de la siguiente sesión ordinaria. Es opinión de la suscrita que el rechazo del pago se realizó con el debido análisis técnico y jurídico, pues el producto no aporta elementos suficientes para la conformación de un clúster portuario en Limón, vinculado al Proyecto Limón Ciudad Puerto y en coordinación con el MEIC como establece el adendum al contrato.

13.4 Estados financieros

Al no encontrar estados financieros, Bancrédito se comprometió a levantarlos. Ese levantamiento fue hecho en forma histórica y hasta el 30 de setiembre de 2010. Como solución se visualizó la contratación de una firma contable por tres meses, ante la incertidumbre del plazo que pudiera durar la resolución de los órganos de proceso disciplinario enfrentados por el funcionario que ocupaba la plaza. La contratación se hizo en enero, la empresa contratada asumió el levantamiento de estados financieros a partir de octubre 2010. No obstante los estados financieros formulados por Bancrédito tuvieron como base los movimientos bancarios, faltando una serie de información de incluir, por ejemplo el registro de los activos provenientes de los fideicomisos finiquitados; además no contaba con auxiliares ni detalles que permitieran definir auxiliares como el de activos fijos. La empresa contratada inicia operaciones y encuentra una serie de deficiencias, hace recomendaciones de solución, como implementación de boletas de pago, falta de procedimientos en temas de cálculos de planillas, entre otros. Ante estas circunstancias la empresa contratada para servicios contables, advierte las dificultades para cumplir el contrato con el alcance y en el tiempo estimado, pues prácticamente deben rehacer la contabilidad y eso no se estipula en el contrato. Asimismo propone dos posibles soluciones: a) suspender de mutuo acuerdo el contrato hasta tanto se les tengan los insumos con los requisitos mínimos para que ellos puedan hacer el trabajo contratado o b) finiquitar el contrato e iniciar una nueva contratación variando los términos de referencia para adecuarlos al incluir el trabajo faltante. Este tema se le asigna a la abogada, quien se vio imposibilitada de resolver hasta que concluyera su trabajo en la Comisión Técnica Evaluadora en atención a la Ley 8835. Una vez que se integró se buscaron otras soluciones, analizando varios escenarios.

Además se debe informar de visita hecha a la Contraloría General de la República, la suscrita y la Auditora Interna, para exponer la situación tan atípica y buscar una solución que también es atípica pues la normativa vigente no estipulaba posibles soluciones. Los temas a resolver fueron: forma de actualizar libros de actas, forma de iniciar los libros contables, forma de iniciar la firma de estados financieros por parte de la Presidenta del Consejo Rector, entre otros. Las soluciones se hicieron saber al Consejo Rector y se tomaron acuerdos al respecto.

Producto de esa visita al ente contralor y dado que había concluido el tiempo de contratación con la empresa Medina/Medina sin que aún se hubiese resuelto el órgano de proceso disciplinario del señor William Harding, se visualiza una nueva solución que fue la

contratación interina de una persona, mediante un concurso abierto publicado en la prensa. El nombramiento recayó sobre la Señora Grettel Pereira.

A la fecha los estados financieros están al día, se presentan mensualmente a conocimiento del Consejo Rector, se ha atendido una serie de recomendaciones de Auditoría Interna, como por ejemplo la incorporación del registro de los fondos de FINADE, están pendientes temas como la identificación y debido registro de los activos fijos. Recientemente la Auditoría Interna ha emitido un informe (AISBD-SA-09-2012 del 16 de febrero de 2012), referente a mejoras, como por ejemplo, la firma por parte de Contador Privado, pues la persona que actualmente ocupa el cargo, tal como lo establece el perfil del puesto es Contadora Pública, la adopción de normas de contabilidad NIIF, entre otros. El informe incluye 10 recomendaciones, fue agendado en la Sesión No. 100 pero por falta de tiempo no fue analizado y está pendiente de conocer en una próxima sesión.

La suscrita solicitó ante el Consejo Rector establecer como política que anualmente los estados financieros sean auditados por una firma externa, el Consejo acogió la sugerencia y hay acuerdo al respecto. A la fecha está en trámite de contratación, se han de incorporado las observaciones de la Auditoría Interna respecto al cartel.

13.5 Aspectos presupuestarios

Ante las circunstancias encontradas y ya descritas, el manejo de los reportes presupuestarios ante las autoridades competentes se le dio por recargo al funcionario David Ramírez, quien manifestó por escrito su anuencia a colaborar, no obstante advirtió que esa no era su especialidad y debía “aprender sobre la marcha” y por lo tanto no asumió responsabilidad en caso de error. El funcionario arregló las situaciones que había que corregir y se estabilizó el reporte en los plazos establecidos y en la forma requerida. Con la llegada de la Señora Pereira, quien ya tenía experiencia en estas labores y son propias del puesto, ella asumió esa responsabilidad. A la fecha se cumple con los requerimientos de la Autoridad Presupuestaria y la Contraloría General de la República en este sentido. Ante el cambio en la Dirección Ejecutiva, corresponde indicar a estas entidades los respectivos cambios en cuanto a responsabilidades en los programas presupuestarios.

Un tema aún por resolver son las divergencias de criterios conceptuales entre dos instancias de control: la STAP y la CGR. Puntualmente en el registro de la transferencia de FINADE en SICCNET, sobre lo cual existen gestiones a cargo de Grettel Pereira solicitando la homogeneidad de criterio.

A continuación se hace un resumen de la disponibilidad histórica de los ingresos presupuestarios.

En cuanto a los ingresos es importante hacer notar que se han venido ajustando al alza, producto de incrementos en los recursos de FINADE, de que se realizaron ajustes a los

cálculos preliminares del patrimonio de FINADE y se incorporan recursos de vigencias anteriores.

Asimismo indicar que aunque los ingresos están definidos por ley, como el 0.5% de los recursos de FINADE, la institución está sujeta al techo presupuestario que le establece la Autoridad Presupuestaria.

Tabla:
Estado de los Ingresos del Consejo Rector

Ítem	2008	2009	2010	2011	2012
Patrimonio FINADE, estimado para el cálculo del 0,5%		59.039.817.000	68.893.503.658	81.540.061.383	93.688.381.303
PARTIDAS DE INGRESOS					
Transferencias corrientes de instituciones públicas financieras (0,5% FINADE)	75.000.000	295.199.085	344.467.500	407.700.306	468.441.906
Ajuste de 0,5% al patrimonio real, 2010 y para el 2012 del 2009 y 2010	0	0	0	136.864.438	112.501.238
Superávit Específico, estimado	0	0	75.000.000	198.341.263	200.000.000
Ajuste al superávit real a dic 2010				21.061.621	
TOTAL INGRESOS	**75.000.000**	**295.199.085**	**419.467.500**	**763.967.629**	**780.943.144**

Seguidamente se hace un resumen histórico del presupuesto de egresos disponibles y ejecutados. Es importante señalar que cada año se ha ido creciendo en la cifra ejecutada, en el año 2011 de no haber sido por los remanentes de años anteriores, el 0,5% hubiese sido insuficiente para cubrir los gastos ordinarios, toda vez que el porcentaje de ejecución solo sobre el 0,5% correspondiente al año 2011 es del 101.92%.

De igual manera los recursos no ejecutados de años anteriores servirán para asumir nuevos compromisos producto de recientes pronunciamientos de la Contraloría General de la República.

Tabla:
Estado de los Egresos del Consejo Rector

PARTIDA EGRESOS	PRESUPUESTO EJECUTADO 2008	PRESUPUESTO EJECUTADO 2009	PRESUPUESTO EJECUTADO 2010	PRESUPEUSTO EJECUTADO SET 2011	PRESUPUESTO ORDINARIO 2012
REMUNERACIONES	0	117.980.735	250.580.040	299.740.538	347.593.703
SERVICIOS	0	43.341.716	52.779.849	98.701.649	183.130.001
MATERIALES Y SUMINISTROS	0	5.397.554	6.416.571	7.301.601	25.610.000
BIENES DURADEROS	0	13.359.755	3.346.483	9.396.991	30.500.000
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	7.868.854	3.507.743	370.863	500.000
Total de Ejecutado	**0**	**187.948.615**	**316.630.686**	**415.511.644**	**587.333.704**
CUENTAS ESPECIALES	0	0	0	157.926.059	193.609.441
Total	**0**	**187.948.615**	**316.630.686**	**573.437.703**	**780.943.145**
% de Ejecución sobre monto presupuestado asignado a gastos	0,00%	63,67%	75,48%	68.56%	
% de Ejecución sobre el 0,5% estimado	0	63,67%	91,92%	101.92%	

Es de especial relevancia indicar que en sus inicios la institución actuó bajo términos de cartas de entendimiento con el banco fiduciario, en las cuales el banco fiduciario brinda de su propio peculio el costo de las instalaciones físicas, mobiliario, equipo, pago de servicios y plataforma tecnológica. Hace algunos meses se visualizó la necesidad de que la organización cuente con su propia plataforma tecnológica, razón por la cual se tramitó ante Bancrédito la posibilidad de compra del SIACI, gestión que resultó infructuosa.

Aparte de esto, durante el proceso de licitación pública para contratar los servicios fiduciarios del FINADE, la Contraloría General de la República declaró con lugar algunos reclamos de los oferentes. Entre ellos que en adelante el SBD tiene que asumir los gastos de alquiler, pago de servicios de agua, luz, teléfono, comprar su propio mobiliario y comprar o desarrollar su propio sistema informático. Esto representa cambios sustantivos a la conformación presupuestaria institucional y en razón de ello se encuentra en trámite una solicitud de elevación del techo presupuestario ante la STAP.

Por otra parte, ante la evidente necesidad de más recurso humano, como se indicará más adelante, la variable decisoria para ello es la disponibilidad presupuestaria. Se ha procedido a priorizar la inclusión en el presupuesto de los gastos básicos para posteriormente cuantificar el disponible para ajustar la propuesta de nuevas plazas a lo que efectivamente sea posible financiar.

13.6 Aspectos Jurídicos

a. Recurso humano disponible del área jurídica

Esta área ha contado con serias debilidades: por una parte el perfil de la persona que ocupaba el cargo no era el apropiado en cuanto a experiencia para el tipo de pronunciamientos y resoluciones que se requieren en la secretaría técnica, que deben ser resueltas en forma oportuna y con mucho criterio, pues por ser un mecanismo nuevo a nivel nacional, muchas situaciones son novedosas en su resolución. Adicionalmente este funcionario se enfermó e incapacitó y finalmente renunció. Ante esta situación se inició el proceso de reclutamiento y selección de la persona sustituta, recayendo en la Lic. Marta María Vinocour, quien debió integrarse a tiempo completo a la Comisión Técnica Evaluadora, por establecerlo así la Ley 8835. Así las cosas, los requerimientos de carácter jurídico fueron satisfechos parcialmente por diferentes profesionales, gracias a la colaboración tanto del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Ministerio de Agricultura, Bancrédito y en alguna medida, con el Asesor Externo del Consejo Rector, Lic. Alejandro Vásquez.

La Lic. Vinocour presentó su renuncia y hubo que iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento. La plaza el día de hoy es ocupada por el Lic. Ronald Ramírez quien asumió un inventario de pendientes que se habían acumulado ante el vacío profesional en esta área. Es importante recalcar que lo usual es que los asuntos jurídicos se resuelven en consenso con el asesor del Consejo Rector Lic. Alejandro Vásquez.

b. Principales acciones realizadas

- Mediante oficio Legal SBD 07-2012 el Lic. Ramírez detalla sus principales acciones, según el siguiente detalle Pronunciamientos: En este acápite se ha tenido que realizar distintos tipos de recomendaciones de índole muy variada, entre ellos destacamos:

    a. Sobre el Gestor de Capital Semilla
    b. Sobre el Salario Escolar
    c. Sobre la contratación de doña Carmen Brenes
    d. Sobre Cauciones
    e. Sobre Condonación de Deudas a Beneficiarios de la ley 8835
    f. Sobre la contratación del Espacio Físico donde se ubica y ubicará la Secretaría Técnica
    g. Sobre una solicitud de Contratación Directa de ese espacio físico
    h. Sobre los procesos investigativos en contra de los señores William Harding y Gina Carvajal
    i. Sobre la procedencia del pago de Preaviso a estos señores
    j. Sobre la puesta en cobro judicial de las deudas de los señores Carvajal y Harding.
    k. Sobre la situación legal que se presenta con la compañía VillaJosfri
    l. Sobre la tercerización de servicios por parte del SBD

m. Sobre las vacaciones y solicitud de un día en diciembre para todos los funcionarios.
n. Sobre el pago a Fundepredi
o. Sobre la inconveniencia de contratar un asistente para la Dirección Ejecutiva.

- Participación en la elaboración del Reglamento de Capital Semilla.
- Asesoría en la Comisión Evaluadora
- Rompimiento de la relación laboral con el señor Gilberto Martínez, elaboración del finiquito y acta de recepción de bienes a su cargo.
- Reorganización de la Comisión Interinstitucional (A la fecha solo falta el envío de las cartas, ya elaboradas a cuatro instituciones)
- Redacción de los documentos necesarios para finalizar la relación comercial con la empresa SKY Televisión Satelital.
- Contestación de reclamos por parte del señor William Harding donde declinaba del cobro de su Preaviso y otros rubros pendientes.
- Inicio del cobro judicial del señor William Harding y elaboración del finiquito con la señora Gina Carvajal
- Asesoría en todos los procesos de Contratación realizados desde el 1 de agosto hasta la fecha, entre ellos: FINADE, FOTOCOPIADORA, LAPTOPS, ASESORIA EN COMUNICACIÓN, ETC
- Elaboración de Contratos como los de: Limpieza, Consultoría de doña Carmen Brenes, Asesoría en Comunicación.
- Participación activa en el Congreso.
- Conciliación del Reglamento Autónomo de Servicios con los funcionarios
- Elaboración del Informe final sobre el RAS
- Participación en la Comisión que se encargó de brindar el informe final sobre la oferta más conveniente en el caso del FINADE
- Participación en la Comisión encargada de ponerse de acuerdo para la realización de la Auditoría Externa por parte del Despacho Castillo y Dávila.
- Asistencia a todas las sesiones del Consejo Rector.
- Coordinación con Auditoría y Asesoría Legal Externa de todos los temas puestos a nuestro cargo.
- Revisión de Actas del Consejo Rector
- Asesoría a todos los componentes del Sistema de Banca para el Desarrollo, es decir contestación de consultas realizadas vía verbal o por correo electrónico.

Se deja minuta de seguimiento del Plan Anual y a continuación se listan las principales acciones pendientes o en proceso de ejecución.

- Continuar con el monitoreo sobre la situación de Banco Citi relacionado con el Art. 59 de la LOSBN, en relación con la reciente comunicación por parte de SUGEF del traslado al inciso i) que hará dicho banco a partir de abril.
- Monitoreo de los finiquitos de los fideicomisos pendiente.
- Consolidación de la firma del convenio con Bancrédito por la administración de los recursos del Fondo de Crédito para el Desarrollo
- El convenio con CONAPE

- La posibilidad real de operativizar acciones con el IMAS establecido en la Ley 8634
- Vistos buenos a reglamentos y procedimientos en ejecución y/o pendientes.
- Aspectos relacionados con la contratación del nuevo fiduciario.
- La visita a Archivo Nacional y estudio de posibilidades de contratación de Google.
- Resolver tema del carro de INCOPESCA
- Seguimiento a consulta a la Procuraduría General de la República sobre el Salario Escolar
- Seguimiento a consulta a la Procuraduría General de la República sobre los reclamos de las condonaciones.
- Seguimiento al proceso de conformación de los representantes ante la Comisión Interinstitucional de Servicios no financieros.
- Negociaciones con Dicograf para la utilización del saldo del contrato.
- Negociaciones con el dueño del inmueble y contratación directa de las instalaciones que actualmente ocupa el SBD y espacio adicional.
- Resolución de la información del SBD que está en manos de Villa Josfi.
- Donación de lanchas y motores, activos del fideicomiso INCOPESCA.
- Criterio sobre permanencia o nuevo concurso de la plaza de Contabilidad.
- Criterio sobre la asignación de funcionarios a la Comisión de Riesgo

c. Ley 8835

Durante el período de gestión recayó una fuerte labor para la ejecución de la Ley 8835 "Ley de Apoyo y Fortalecimiento del Sector Agropecuario", que obliga analizar una a una las solicitudes de condonación de los fideiciomisos Fidagro y Reconversión Productiva, que forman parte del FINADE.

Esta ley tiene plazos definidos sumamente cortos. Se hicieron dos visitas a la Contraloría General de la República para analizar distintos aspectos principalmente acerca de las contrataciones de la logística necesaria para llevar a cabo la tarea encomendada en dicha ley. Una propuesta de contratar la tarea en outsourcing a un tercero no prosperó, por lo tanto se tuvo que recurrir a suplir una a una todas las necesidades de edificio, recursos humanos, equipo de cómputo, mobiliario, papelería, entre otros. La contratación del edificio una vez adjudicada, la empresa no aceptó suplir la infraestructura porque era por un período muy corto y prefirió otro cliente; de modo que se tuvo que repetir todo el proceso y contratar por un período de un año, pues los oficentros que tenían espacio disponible y contaban con las condiciones de acceso y seguridad, no alquilan por menos de ese tiempo. De igual forma sucedió con los dos coordinadores (uno para FIDAGRO y otro para Reconversión Productiva) quienes fueron contratados de una preselección de candidatos facilitada por Bancrédito, ambos renunciaron una semana después de su ingreso, por considerar que no era posible salir con la tarea en el tiempo indicado en la Ley 8835. Se tuvo que acudir entonces a publicar en periódicos y promover en colegios profesionales la contratación de nuevas personas que asumieran el desafío. Mientras tanto el tiempo avanzaba y se tuvo que

tomar la decisión de incrementar las personas, terminando con la contratación de veintiséis profesionales. Por otra parte la ley establece que dentro de la Comisión Técnica Evaluadora debe haber un profesional en ciencias agropecuarias, dado que en la Secretaría Técnica no se cuenta con un especialista de esa naturaleza, el Ministerio de Agricultura suplió ese requerimiento; durante la ejecución de la ley, hubo tres personas en esa posición, el primer profesional renunció a la labor encomendada y la segunda persona se jubiló durante el proceso de condonaciones.

Se analizaron en total de 1.107 solicitudes de Reconversión Productiva y entre condonaciones y readecuaciones la suma asciende a 11.947.9 millones de colones. De FIDAGRO se recibieron 3.481 solicitudes por un total de 2.018.8 millones de colones. (Según presentación de la CTE a sesión No.73-2011 del Consejo Rector)

El impacto de estas condonaciones sobre el patrimonio de FINADE afecta también el presupuesto de la Secretaría Técnica, ya que por ley se cuenta con el 0.5% de los recursos de FINADE.

d. Reformas a la Ley 8634

En la Asamblea Legislativa se constituyó una comisión de Banca de Desarrollo integrada por nueve diputados de los diferentes partidos políticos, que analizaba el expediente 17.502, titulado "Proyecto de Ley Fortalecimiento del Sistema de Banca para el Desarrollo". Se participó en las reuniones semanales los días lunes, con los asesores de los diputados donde se trataban diferentes tópicos de las reformas planteadas, así como en reuniones con distintos actores involucrados como SUGEF, bancos, INA, diputados y líderes de opinión. Se participó en la elaboración de documentos de carácter técnico. De todos los insumos recibidos se participó activamente en el equipo que redactó la propuesta de una reforma que venga a resolver los aspectos que hoy día hacen inoperante algunos elementos de la Ley 8634.

Queda por delante el desafío del convencimiento técnico una vez que la reforma sea convocada por la Asamblea Legislativa.

e. Del Artículo 59 de la LOSBN

La LOSBN, indica que los bancos privados pueden recibir depósitos y realizar captaciones, para ello deben cumplir una de las dos alternativas que presenta el artículo 59 de dicha ley. Banco Citibank opera por la alternativa del inciso ii) del artículo 59. Durante el período de gestión de la suscrita se determinaron inconsistencias. Se tuvieron algunas reuniones con Banco Citi en compañía del Lic. Alejandro Vásquez. Producto de ellos se planteó una agenda de acciones, iniciando con que Citi brindara información cada vez más completa y se fueran solventando brechas e inconsistencias. En busca de una solución se han realizado las siguientes acciones:

- El 27 de abril de 2011, se conocieron por el Consejo Rector, brechas e inconsistencias con las características de la colocación de Citi, esto de acuerdo a la normativa establecida, por lo cual se acordó remitir un oficio a los representantes de la entidad financiera haciendo notar el incumplimiento, a efecto de que se tomen las acciones correctivas correspondientes. Asimismo se acordó elaborar un oficio mediante el cual se haga del conocimiento de la SUGEF la situación acontecida aportando el informe de colocaciones del Banco Citi con los recursos del peaje al mes de marzo del 2011.

- El 9 de mayo de 2011, Banco Citibank mediante oficio firmado por el señor Juan Cristóbal Guier, informa de la transición en la que se encuentran de la opción ii) a la i), y en tanto SUGEF no se pronuncie siguen operando la ii). Al mismo tiempo mantienen recursos en el Fondo de Crédito como medida de precaución y provisión.

- El mismo día, en cumplimiento al acuerdo AG-711-78-2011 del Consejo Rector, se envía oficio a SUGEF para enterarlos de la situación de Citibank en la operación de los recursos peaje.

- El 9 de mayo de 2011, se informa a Citibank sobre el acuerdo AG-711-78-2011 tomado por el Consejo Rector. Se solicita cronograma con las acciones y plazos para depurar la base de datos de las colocaciones con recursos peaje. Se comunica que se solicitará apoyo a SUGEF para comprender la respuesta enviada por Citibank el 3 de mayo en cuanto a la transición debido a que el tema requiere de mayor profundización.

- El 12 de mayo de 2011, Banco Citibank solicita aclaración y detalle de las inconsistencias comunicadas para analizar y aclarar a la brevedad posible. Indican que no tienen posibilidad de brindar cronograma con las acciones y plazos solicitados debido a que no han detallado las inconsistencias en referencia.

- El 31 de mayo de 2011, SUGEF nos informa que de acuerdo a la información suministrada por Citibank a través de SICVECA sobre los saldos en la Cuenta 582 (préstamos otorgados por bancos privados al sector privado según inciso ii) del art 59 LOSBN) y de acuerdo con esos datos la entidad bancaria no ha presentado incumplimiento al 30 de abril del 2011.

- El 3 de junio de 2011, en oficio dirigido a Citibank, se indica lo establecido por el artículo 59 de la LOSBN, y se reitera que se solicitó en la reunión del 1 de marzo el dato mensual de las captaciones y el saldo colocado para verificar el cumplimiento de lo establecido en el la ley. Se solicita que se agregue el tamaño de empresa, según fórmula del MEIC. Se solicita que se incorpore la categoría de Sector Productivo. Se comunica el acuerdo AG 195-21-2009 respecto al monto máximo (¢65 millones) a otorgar en préstamos a las MIPYMES. Se comunica el acuerdo AG 727-79-2011, donde se establece lo referente al estado de la acreditación. Se solicita coordinar en conjunto el proceso de traslado que se inició con SUGEF y brindar la documentación de respaldo sobre dicha gestión al

Consejo Rector. Se reitera la solicitud del cronograma donde se normalizará el funcionamiento bajo el inciso ii).

- El 16 de junio de 2011, Citibank manifiesta el interés en seguir colaborando y comunican que en el próximo reporte incluirán las observaciones indicadas en el oficio, además solicitan una reunión formal para tratar temas del oficio y mantener mejores relaciones y comunicación entre las instituciones.

- El 24 de junio de 2011, el señor Mario Gómez, asesor legal de Citibank, acordó que el banco debe informar al SBD los montos captados a menos de 30 días, y las sumas colocadas en PYMES con el fin de que el SBD verifique el cumplimiento de lo indicado en el art 59. Respecto a este acuerdo ya Citibank lo envió a partir del cierre del mes de mayo 2011.

- El 27 de septiembre mediante el oficio N° CR/SBD/DCS-0031-2011, se solicita a Citibank indicar los motivos de las diferencias ubicadas en las colocaciones con respecto a lo reportado por Sugef.

- El 29 de septiembre Citibank da respuesta al oficio indicando anteriormente, aduciendo que las diferencias evidenciadas entre lo reportado en colocaciones por Citibank versus lo indicado por la Sugef, corresponden a las pólizas de las operaciones de crédito. Al constatar dicha justificación, se logra detectar que para el mes de julio, en la diferencia ubicada en la cartera dólares, esta no concordaba con lo reportado por Citibank por concepto de pólizas, situación que se continuó presentando en los meses de agosto, septiembre y octubre, pero con el agravante de que dicha inconsistencia se presentaba tanto en la cartera de dólares como en colones.

- El 17 de noviembre de 2011, mediante el oficio N° CR/SBD/DCS-0034-2011 se solicita a Citibank aclarar los casos correspondientes a dos operaciones de crédito de la cartera de dólares, con tasas de interés por encima de las normadas en el artículo 59 inciso ii) LOSBN.

- El 22 de noviembre se responde el oficio anterior, por parte de Citibank, indicando que una de las operaciones de crédito no debe formar parte de la cartera sujeta al artículo 59 inciso ii) LOSBN, por lo cual no se continuará reportando, y que la otra operación fue debido a un error en el dato proporcionado de la tasa de interés. Posteriormente el 21 de diciembre del 2011, vía correo electrónico se indica por parte de Citibank, que se hiciera caso omiso con respecto a la operación que se indicó que fuera excluida.

- El 05 de enero del 2012, vía correo electrónico, se le solicita a Citibank aclarar algunas inconsistencias relacionadas con dos operaciones de crédito, las cuales fueron reportadas durante el mes de noviembre 2011, dado que el primer caso fue reportado por última vez en junio del 2011, y el segundo se está reportando en noviembre por primera vez, aún

cuando la operación de crédito fue formalizada el 30-06-2011, consulta que a la fecha no ha sido aclarada por la entidad financiera.

- El Consejo Rector en su sesión No.95 acuerda acuerda solicitar a los Asesores Legales elaborar una nota dirigida a la SUGEF, sustentada en informes cronológicos, mediante la cual se solicite la aclaración en todos sus extremos de las características mediante las cuales se encuentra actualmente operando el Banco Citi, con el objeto de tomar las acciones correctivas pertinentes.

- Mediante oficio CR/SBD-01317-1012 de fecha 31 de enero de 2012 se envía a SUGEF un informe cronológico de las acciones tomadas y se solicita la colaboración para resolver el tema.

- El 27 de febrero 2012 se recibe carta de la SUGEF justificando las diferencias en el suministro de información entre Banco Citi. Además indican que a partir del 12 de abril de 2012 dicho banco se trasladará a operar bajo el inciso i) del Artículo 59 de la LOSBN.

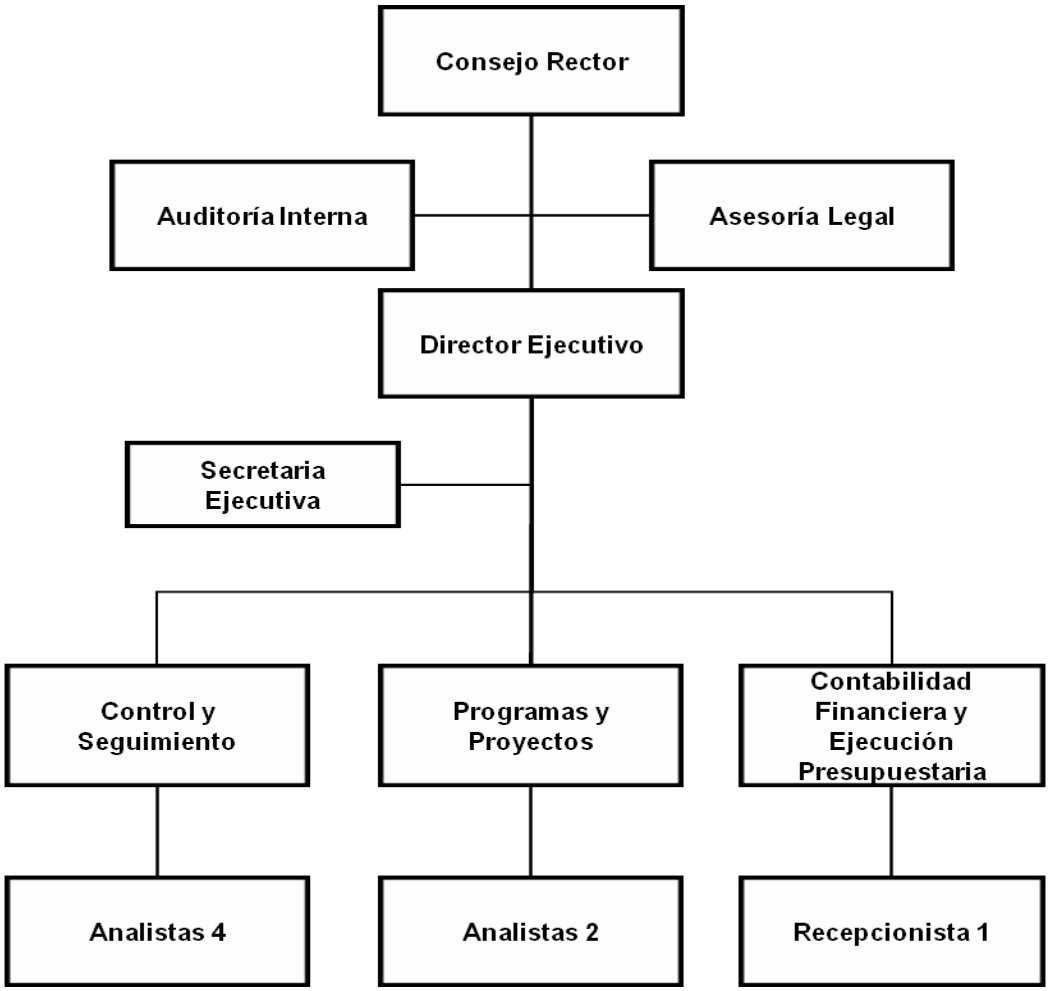
13.6 Aspectos de Recursos Humanos

a. De la disponibilidad de plazas, perfiles definidos y situación real.

Desde el inicio de funciones hay dos organigramas debidamente aprobados por MIDEPLAN. A la fecha se dispone de 14 plazas, de las cuales ocho son las que se pueden considerar en labores sustantivas que aportan al negocio: La Directora de Programas y Proyectos con dos funcionarios, el Director de Control y Seguimiento con cuatro funcionarios. Las otras seis plazas son la Secretaria de Actas del Consejo Rector, la recepcionista, la auditora, el asesor legal y la contadora. La Dirección Ejecutiva que realiza labores tanto del negocio como administrativas.

A continuación el organigrama y los perfiles vigentes. Se aclara que existe acuerdo reciente del Consejo Rector para que la Secretaria de Actas dependa directamente del Consejo Rector.

Ilustración:
Organigrama del Consejo Rector y la Secretaría Técnica



b. De la rotación de personal.

La disponibilidad de recurso humano encontrada al inicio de la gestión tuvo como característica una mayoría de personas jóvenes, con poca experiencia y en algunos casos sin el requisito académico. Para una institución de reciente formación y de poco personal, la rotación ha sido alta y sobre todo puestos clave para el buen desarrollo institucional.

El caso de la Consultoría Jurídica, el puesto era ocupado por el Lic. Freddy Artavia , con un amplio perfil académico, pero en cuanto a experiencia bastante débil, para el tipo de pronunciamientos requeridos por la institución. Este funcionario se enfermó e incapacitó y finalmente renunció. Fue sustituido por la Lic. Marta María Vinocour, quien debió integrarse a tiempo completo a la Comisión Técnica Evaluadora, por establecerlo así la Ley 8835. Así las cosas, los requerimientos de carácter jurídico fueron satisfechos por diferentes

profesionales, gracias a la colaboración tanto del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Ministerio de Agricultura, Bancrédito y en forma parcial, con el Asesor Externo del Consejo Rector, Lic. Alejandro Vásquez. Realizado el proceso de reclutamiento para sustituir a la Lic. Vinocour, la selección recayó en el Lic. Ronald Ramírez quien ocupa el cargo hasta la fecha. Cabe indicar que entre el Lic. Ramírez y el Lic. Vásquez existe una excelente labor de equipo, que fortalece a la institución con criterios jurídicos de consenso, superando por mucho la situación inicialmente encontrada.

En cuanto a labores financiero contables, ya se ha indicado que al inicio de la gestión se encontraba suspendido con goce de salario el Sr. William Harding, situación que se extendió por muchos meses, dificultando la atención de estas funciones. Como soluciones transitorias, se contó con la colaboración de Bancrédito en el levantamiento de estados financieros hasta setiembre 2010, posteriormente la contratación de la empresa consultora Medina Medina, a quien se le extendió el contrato pues aún no se resolvía el caso del Sr. Harding. Concluido el margen de extensión de la contratación permitida por la Ley de Contratación Administrativa y previa consulta a la Contraloría General de la República mediante una visita, se abrió concurso para ocupar el puesto interinamente, en el tanto no se resolvía la situación del contador suspendido. El nombramiento recayó sobre la señora Grettel Pereira a quien también se le ha extendido el plazo de su interinazgo. Es opinión de la suscrita que un puesto tan delicado no puede tener tan alta rotación y que la señora Pereira ha ordenado en su gran mayoría el tema contable financiero, toda vez que hoy día se cuenta con estados financieros al día, se reportan en tiempo y forma a la STAP y CGR los requerimientos de esos organismos, elaboró una política de inversiones que fue debidamente aprobada por el Consejo Rector y actualmente trabaja en la elaboración de procedimientos que lograrán una disminución sustancial en las recomendaciones de la Auditoría Interna y la calificación de Control Interno.

Sin embargo, ante advertencias de la Auditoría Interna para que la plaza se saque a concurso, se ha solicitado pronunciamiento jurídico al Lic. Ramírez al respecto, a fin de valorar mantener a la Sra. Pereira en virtud de que su labor es satisfactoria y su selección obedeció a un proceso mediante publicación en periódico. Esto permitiría ahorrar el escaso recurso de tiempo a invertir en un nuevo proceso de selección y las consecuencias de una eventual rotación. No obstante, este tema será de la consideración de la nueva persona que asuma la Dirección Ejecutiva, quedándole como insumo el pronunciamiento jurídico.

En cuanto a la Dirección de Programas y Proyectos, también la posición inicial era ocupada por la Señorita Gina Carvajal, quien no cumplía con el requisito académico y enfrentaba varios procesos disciplinarios. Durante su gestión obtuvo el título de licenciatura y posteriormente renunció. En aras de suplir en el menor tiempo posible una posición tan estratégica para el negocio se acudió a una lista de elegibles y se nombró al Señor Luis Gilberto Martínez con un amplio curriculum y excelente desempeño en la entrevista, sin embargo tuvo que ser despedido durante el período de prueba por aspectos insalvables.

Seguidamente se abrió un proceso de selección mediante anuncio en el periódico, siendo nombrada la Sra. Jeannette Fonseca, con amplia experiencia en temas de banca de desarrollo en todos los sectores económicos. Una vez seleccionada hubo que dar tiempo a su período de preaviso con su anterior patrono. La Sra. Fonseca asumió el puesto a partir del 1 de diciembre de 2011. Mientras ese puesto estuvo vacante la Dirección Ejecutiva trabajó directamente con los dos funcionarios de esa dirección, en aspectos puntuales como el redimensionamiento del proyecto de microfinanzas, los documentos finales para el funcionamiento de capital semilla, la organización de la videoconferencia sobre capital semilla, acreditaciones, entre otros aspectos correspondientes a esa área.

En la Dirección de Control y Seguimiento, se realizó una suplencia por el período de maternidad de la Sra. Natalia Méndez, quien en el mes de enero ya se reintegró a su puesto nuevamente y está en período de lactancia.

c. De la posibilidad de tercerizar servicios

Ante las limitaciones de personal se pensó en la posibilidad de tercerizar servicios. Ya previa comunicación a la Contraloría General de la República por la situación financiera contable, se había contratado la empresa Medina y Medina.

La Contraloría General de la República emitió criterio escrito catalogando las labores sustantivas y aquella sujetas de tercerizar, dejando un margen muy escaso para esta opción. A continuación se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Rector, dado que la normativa vigente estipula que es este órgano colegiado quien debe aprobar cuáles actividades son tercerizables.

ACUERDO AG-862-95-2011: El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo conoce y acoge la recomendación formulada por el Lic. Ronald Ramírez Garita, Asesor Legal, contenida en el Oficio Legal SBD 23-2011, relativa a la definición de actividades auxiliares sujetas de ser subcontratadas, indicando que de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República únicamente podrán ser subcontratadas las actividades o servicios generales que se detallan a continuación:

a) Seguridad
b) Mantenimiento
c) Mensajería
d) Transporte
e) Asesoría especializada en temas específicos
f) Resolución de conflictos o realización de Procedimientos Administrativos.
g) Papelería y fotocopiado.

De igual forma podrán ser subcontratadas las labores específicas relacionadas con el apoyo al tema de Tecnologías de Información o bien trabajos concretos que se estimen necesarios para el buen desempeño de la Institución.

ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD Y EN FIRME

El Consejo Rector tomó acuerdo de contratar en forma externa un asistente que contribuya con las labores operativas de la Dirección Ejecutiva. Sin embargo, a raíz de la advertencia de la Contraloría General de la República, el Lic. Ronald Ramírez advierte mediante un pronunciamiento jurídico, no solo sobre la particularidad de labores sustantivas, sino sobre el riesgo de que una persona que realice labores asistenciales, recibiendo órdenes directas de un superior, realizando las labores en el espacio físico de la Secretaría Técnica y en el horario de oficina, podría no solo ocasionar reclamos del orden de un funcionario y no de un externo que presta servicios profesionales, sin que podría verse como una "plaza encubierta". En su posición el Lic. Ramírez concluye que ambos argumentos de por sí traerían riesgos institucionales y visualiza como única solución la creación de una nueva plaza. El asunto fue presentado en la agenda de la Sesión No 97 del 25 de enero, como punto 2.4.2., pero por razones de tiempo no se pudo valorar en dicha sesión y tuvo que posponerse.

d. De los recargos y logros en 2011.

Ante el panorama encontrado al inicio de la gestión y la necesidad de cumplir con una serie de labores que no habían sido contempladas en los perfiles de puestos vigentes, se recurrió al recargo de funciones, vía oficio a varios funcionarios.

Al funcionario David Ramírez se le recargó la función presupuestaria y la participación en los procesos de planificación de POI 2011 y 2012. El funcionario prestó su colaboración en forma eficiente, no obstante advirtió por escrito que por no tener experiencia en estos asuntos y verse obligado a "aprender sobre la marcha", no podría asumir responsabilidades por eventuales errores. Se menciona que hoy la institución cuenta con mejor capacidad instalada en el tema presupuestario, pues hay un funcionario capacitado para asumir eventuales ausencias de la persona que ocupa el puesto contable financiero, sin que ello represente un caos. En la actualidad David se ha especializado en Capital Semilla, franquicias y microfinanzas, cuyos documentos de proyecto los llevó a buen término, con la supervisión directa de la Dirección Ejecutiva, aunque con una inversión de tiempo extendido, lógico del trabajo de una persona que está adquiriendo experiencia en la formulación de proyectos novedosos y con el nivel exigido por la Dirección. En la actualidad se encarga del facebook que por sus estadísticas crecientes va demandando cada vez más tiempo, como ya se ilustró con las estadísticas.

Ilustración
Perfil de Facebook del SBD

Al funcionario Javier Iglesias se le delegó la labor de compras. Al no ser una labor en la que tenía expertiz, también tuvo que "aprender sobre la marcha", con el consecuente impacto en los tiempos de respuesta, ante labores de consulta constante que debía realizar a otras instituciones. El Sr. Javier Iglesias, vio fortalecida su gestión con el ingreso de nuevas personas con amplio conocimiento de la Ley de Contratación Administrativa. Adicionalmente fue la persona que lideró todo el proceso de incorporación a Mer-link, el cual funciona para la institución desde el 15 de noviembre 2011 y fortaleció su perfil por la capacitación recibida y las negociaciones de adaptación para una institución tan pequeña. Es importante acotar que el SBD es la pocas instituciones que forma parte de Mer-link que ha ingresado para todo tipo de contrataciones, en comparación con otras organizaciones que solo utilizan esta plataforma para compras directas. A la fecha el proceso de compras se puede realizar en mucho menor tiempo, no solo por la incorporación a Mer link, sino porque el encargado ya pasó su curva de aprendizaje y hoy día tiene a su haber toda la capacitación recibida en Mer link, sino la experiencia desarrollada.

Para el año 2011 realizaron 50 procedimientos de compra directa, 7 procedimientos de licitación abreviada y un procedimiento de licitación pública. Se ejecutaron de manera manual (tradicional) 45 procedimientos de compra directa, 7 procedimientos de licitación abreviada y un procedimiento de licitación pública. Para el 15 de noviembre la institución ingreso al sistema de compras públicas mediante la Plataforma MER-LINK lo que significa que el 100% de las compras se realizan mediante este sistema. En este periodo se realizaron 5 compras directas. Además se realizó una actividad taller con funcionarios de la Secretaría Técnica con el objetivo de que conocieran la plataforma de compras y sus ventajas y con la finalidad de elaborar el Plan de Compras 2012.

Especial mención merece el proceso de contratación del fiduciario de FINADE que se maneja a alto nivel por la trascendencia del mismo y con la colaboración directa de las asesorías jurídicas y personas externas a la institución como apoyo en la calificación de las ofertas.

La señora Grettel Pereira tiene asignadas algunas funciones de administración de recursos humanos como planillas, control de vacaciones, incapacidades, reportes a CCSS, INS y algunas otras de índole operativo. Labores de manejo del recurso humano, como por ejemplo diseño de políticas, de mecanismos de calificación, de manejo de emergencias y otras que requieren personal especializado no están cubiertas.

En el Director de Control y Seguimiento se han recargado funciones administrativas como control de uso y mantenimiento de vehículos, entre otras.

Es importante recalcar que el funcionario Alejandro Siles, asumió una labor adicional a las encomendadas a su puesto, como lo fue liderar junto con la Directora Ejecutiva, el diseño del modelo de atención de SDE por medio del INA, donde aportó su creatividad y aptitudes (como ingeniero industrial) en el diseño y ordenamiento de procesos. Una vez aprobado el

Modelo de Atención por parte del Consejo Rector, la administración operativa de coordinación con el INA queda a cargo de la Dirección de Programas y Proyectos. La Dirección de Control y Seguimiento quedará encargada de dar el debido seguimiento, muestreos, alertas sobre posibles incumplimientos y recomendaciones de mejora, mediante el análisis de los informes trimestrales que debe brindar el INA.

e. **De las acciones de mejora a raíz de la situación que dio origen a los procedimientos disciplinarios.**

Como ya se indicó, la suscrita encontró una situación donde la mayoría de los funcionarios y por diversas razones enfrentaban órganos de proceso disciplinario, todos ellos originados a partir de estudios de la Auditoría Interna.

Especial mención merece el tema relacionado con nombramientos a personas que no reunían las condiciones establecidas en el perfil, puntualmente requisito académico. En la sesión No. 70 el Consejo Rector, mediante acuerdo No. AG-577-70-2011 ordena *"archivar los procedimientos administrativos seguidos para determinar la existencia de una nulidad absoluta, evidente y manifiesta, en los actos de nombramiento de los señores Gina Carvajal Vega, Guillermo Morera Castro, William Harding Zúñiga, Freddy Artavia Estrada, Alejandro Siles González, Natalia Méndez Méndez, Ana Laura Ruiz Sánchez, Javier Iglesias Aragón y Johanna Cedeño".* Valga indicar que de estas personas Freddy Artavia, Gina Carvajal y William Harding ya no trabajan para la institución. Parte de las acciones tomadas de ordenamiento y solución fueron la elaboración de un Reglamento Autónomo de Servicios y la contratación de una consultoría que elaborara un estudio técnico sobre perfiles, manual de puestos y elementos necesarios para plantear una reestructuración. Se indica que la normativa a cumplir para la implementación de cambios a la estructura son los Decretos Ejecutivos 33.151 MP, 33.178 MP, 33.783 MP-PLAN-MTSS, la Directriz 006 de 20 de junio 2006 y las Guías establecidas por MIDEPLAN como primer paso.

La contratación de esa consultoría tuvo que realizarse varias veces, en vista de que se buscaba un perfil con experiencia en el sector público dadas las especificaciones, requisitos y ruta de implementación tan diferente al sector privado. El trabajo se inició en agosto de 2011, con un período previsto de tres meses, mismo que se amplió por un mes y medio más, dadas algunas circunstancias que se indican más adelante. Durante el año 2011 se dieron algunos hechos relevantes que inciden de manera directa sobre la estructura organizacional:

- Se realizó una labor de evaluación y seguimiento por parte de MIDEPLAN, que entre otras cosas determinó la insuficiencia de personal para cumplir con todas las labores necesarias.
- La primera evaluación del SBD por parte de la Comisión Evaluadora se refiere a la necesidad de reformar la ley para que acciones más estratégicas, hoy asignadas a Consejos conformados con personas externas, sean asumidas por la Secretaría Técnica , lo que vendría a requerir de mayor cantidad de personal.

- Paralelamente en el tiempo, se venía tramitando la contratación del fiduciario de FINADE. Para alivianar la carga operativo administrativa de la Secretaría Técnica se pretendió incluir ciertas acciones dentro del cartel para ser realizadas por el fiduciario. Esto fue objetado por los oferentes ante la Contraloría General de la República y el reclamo fue declarado con lugar. Ello implica que esas labores administrativas deben por fuerza ser realizadas dentro de la Secretaría Técnica y como ya e indicó antes en sus inicios se había subestimado lo que esto representa en términos de recurso humano.
- Otra solución que se visualizó fue tercerizar algunas labores administrativas. Igualmente el órgano contralor se refirió al tema de labores sustantivas y la posibilidad de contratar servicios externos quedó sumamente limitada. Al día de hoy la institución terceriza servicios solo de mensajería, limpieza y comunicación. El servicio de comunicación no está contemplado dentro del Acuerdo de Consejo Rector, pero la consolidación del contrato fue anterior a la fecha del citado acuerdo, por lo tanto es un tema a resolver antes de que finalice el contrato vigente.
- El Consejo Rector tomó acuerdo autorizando la contratación externa de un asistente para la Dirección Ejecutiva. Sin embargo, el Lic. Ronald Ramírez advierte sobre el tema de tercerización de labores sustantivas, así como el riesgo de generación de derechos laborales dado que la persona debe trabajar en las instalaciones del SBD, en su horario y recibir órdenes directas, lo que acarrea el riesgo de caer en un vicio denominado "plaza encubierta". Advierte el Lic. Ramírez en su pronunciamiento que la única vía para contar con ese servicio es mediante una plaza.
- También dentro del proceso de contratación del fiduciario, la Contraloría General de la República declara con lugar reclamos de los oferentes, en cuanto a la cobertura de gastos como espacio físico, servicios, y sistema de información. Esto constituye el mayor problema para recomendar la cantidad de personal adicional, debido a que claramente la normativa, directrices y guías vigentes para iniciar el primer paso, que es el planteamiento ante MIDEPLAN, estipulan que *"el jerarca institucional debe indicar que se dispone de los recursos para aplicar la propuesta...."* , así como *"una justificación del impacto presupuestario"*. Así las cosas, era prioridad asegurar la disponibilidad presupuestaria para el pago de alquiler (en negociación, contrato vence en abril 2012), servicios y plataforma tecnológica. Es necesario indicar que hay una reserva superavitaria que puede servir para algunas de estas necesidades, pero rubros como los servicios y el recurso humano son gastos recurrentes y deben financiarse con los recursos provenientes cada año del 0.5% de los recursos de FINADE tal como lo establece la ley. En el apartado de temas presupuestarios, claramente se indicó que si en el año 2011 se hubiera tenido que financiar toda la operativa, únicamente con los recursos del 0.5% , hubiesen sido insuficientes, toda vez que los recursos ejecutados en 2011 representan más del 100% de la suma correspondiente al 0.5% estimado.

Como Directriz de gobierno en este momento el Ministerio de Hacienda no tramitará recursos presupuestarios para nuevas plazas. Asimismo los incrementos salariales están limitados. Se indica que el paso siguiente, una vez que MIDEPLAN apruebe la nueva estructura, es la aprobación por parte de la STAP de los recursos presupuestarios. Consultas verbales realizadas a la AP han indicado que no se tramitará ningún recurso adicional en acatamiento a la Directriz. La única posibilidad que la AP visualiza, es la de traslados horizontales, para lo cual es la institución interesada quién debe hacer una búsqueda en otras organizaciones que deban bajar el número de plazas, valorar posibilidades, perfiles disponibles y conveniencia, así como cumplir en todos sus extremos con la normativa establecida para estos casos.

Durante la labor que realizara la consultora, destacan elementos como los siguientes:

- El Reglamento Autónomo de Servicios que es insumo para uno de los entregables aún no es definitivo, dado que su publicación en el Diario Oficial La Gaceta, procede hasta que la STAP lo apruebe y en este momento aún permanece en estudio en esa instancia.
- El mapa de procesos necesario para basar sobre él la estructura necesaria fue aprobada por el Consejo Rector.
- Una exposición programada para la Sesión No.94 del 7 de diciembre 2011, fue conocida por falta de tiempo durante la sesión, por lo que se tuvo que pospuesta por los señores directores para la Sesión No.95, el 14 de diciembre, fecha ya muy cercana al fin de la extensión de plazo de la consultoría. En esta sesión los señores directores hicieron varias observaciones, las principales referentes a: 1) el concepto de planeamiento institucional a efecto de que no se limite el proceso únicamente a planificación, sino también a ejecución, 2) el soporte secretarial cambiarlo al concepto de de "centro de servicios", 3) fortalecer la Dirección de Programas y Proyectos, 4)considerar los aportes que la tecnología pueda dar para optimizar la estructura, 5) programar acciones no precisamente con lo que se tiene al día de hoy, sino más bien con una visión a futuro y 6) la simplificación de clases por ser una institución pequeña .

La Auditoría Interna emitió varios oficios preventivos con relación a esta contratación. Ellos son: AISBD-SA-SP-25-2011 del 3 de noviembre 2011, AISBD-DA-40-2011 del 16 de noviembre 2011, AISBD-SA-SP-27-2011 del 6 de diciembre 2011, AISBD-SA-SP-29-2011 del 20 de diciembre 2011, AISBD-SP-04-2012 del 24 de enero 2012, AISBD-SAO-01-2012 del 6 de febrero 2012. En resumen estos informes se refieren a: 1) la preocupación de que se cumpla con los formatos y guías establecidos por MIDEPLAN, sobre este tema se hicieron dos reuniones con la consultora y MIDEPLAN donde quedó claro el tema de forma y fondo, así como la flexibilidad del ministerio por las diferentes metodologías y formatos que se pueden dar. 2) La inclusión de la Auditoría Interna dentro del estudio, a lo que se respondió con base en el Decreto vigente donde se estipula que las auditorías internas están fuera de estos procesos.

3) Observaciones de carácter técnico a los entregables de la consultora. Sobre este tema en el orden jurídico y el Lic. Ronald Ramírez, mediante oficio Legal SBD 30 2011 indicó que el contrato no circunscribe a una metodología específica y que la contratación deviene precisamente por la experiencia en ese campo. Además la suscrita hizo un par de consultas verbales a expertos en Recursos Humanos, indicando que la técnica utilizada es la correcta. 4) Comparación con los salarios del Banco Popular. Al respecto es un aporte adicional de la consultoría, toda vez que no es un producto incluido en el contrato. Fue utilizado como referencia y fuente secundaria, pues la práctica usual es que los bancos fijen sus salarios mediante la contratación de encuestas periódicas, tal como sucede por ejemplo en Banco Nacional, para lo cual la suscrita solicitó una comparación de los salarios con este banco y se me informó que los montos propuestos por la consultora son razonables y similares a los puestos homologados con los de ese banco, excepto el salario de la Secretaria de Actas que les pareció una propuesta alta. Por razones obvias es información que solo se puede dar en forma verbal. Adicionalmente, en el Reglamento Autónomo de Servicios que está en proceso de revisión por la STAP, de ser aprobado, se incluye que: *"Cada dos años el Jerarca Supremo, iniciando en el 2012, contratará un estudio técnico salarial a nivel de todos los puestos Institucionales, de tal forma que se mantengan remuneraciones competitivas en relación con el mercado, para lo cual deberá hacerse la reserva presupuestaria correspondiente" (Artículo 35).* 5) Observaciones al Procedimiento de reclutamiento y selección de personal que es el único entregable que según el contrato debe incluir las observaciones de la AI. Las observaciones fueron entregadas el 24 de enero y la fecha de entregables por parte de la consultora había vencido desde el primer día hábil de mes de enero. No obstante la consultora envió documento considerando las recomendaciones emitidas por la Auditoria.

A la fecha de entrega de este informe, recién en la sesión No.100 se dio a conocer al Consejo Rector una propuesta de panel de indicadores de impacto, que fue reforzada por las opiniones de los señores directores. Este elemento da un sustento más robusto, para la solicitud ante MIDEPLAN de más plazas, en el tanto la norma establece que: *"la estructura propuesta debe guardar vinculación con los objetivos y metas determinadas en el PND para el sector, de manera que permita, facilite o contribuya al alcance de las políticas y acciones estratégicas".*

En el transcurso del tiempo, como se indicó, se trabajó bajo el modelo de recargo de funciones.

Por otra parte, el período de gestión fue tan atípico, como se ha indicado, porque hubo que hacer labores por primera vez como la autoevaluación de control interno que conllevó la acción de diseño del instrumento antes de ser utilizado, funcionarios con recargos que debieron aprender a hacer las labores recargadas, lo cual hace lento el proceso durante la curva de aprendizaje, etc. Por eso no es válida una comparación de la capacidad instalada entre lo ejecutado en un período, como base de proyección para otro período.

Otro aspecto de obligatoria mención son las leyes que inciden en la estructura de recurso humano, a saber:

- La Ley 7202 establece la obligatoriedad de contar con un profesional en archivística a quien le corresponderá planificar, coordinar y supervisar las funciones archivísticas. A la fecha de este informe está en un proceso de consulta y coordinación con la Directora de Archivo Nacional en la búsqueda de soluciones alternas para una institución tan pequeña. Se le ha delegado a la funcionaria Ana Lucía Solano el estudio de la normativa al respecto, quien tiene una clara visión y ha elaborado resumen. Por su parte el Lic. Ronald Ramírez está apoyando con la posibilidad que ofrece Google, que podría venir a resolver en mucho este aspecto, se considera primero la vinculación con Archivo Nacional para implementar una solución que efectivamente logre cumplir con las normas vigentes según correo electrónico de Ana Lucía Solana del 27 de febrero, la reunión será el 16 de marzo, con lo cual también se atiende oficio de la Auditoría Interna sobre el nombramiento de la Comisión de Archiva.
- La Ley 5525 obliga a contar con una Unidad de Planificación, misma que se está incorporando en la propuesta de la consultora y asignando una serie de funciones estratégicas acordes con las prioridades institucionales establecidas por el Consejo Rector y aseguren el cumplimiento de los procesos estratégicos que cubren la Planificación Estratégica, la sostenibilidad financiera y el planeamiento institucional. La propuesta incorpora las observaciones hechas por los directores.
- El Decreto Ejecutivo 34.687 obliga a la implementación de una Contraloría de Servicios, por lo pronto la función de atención y manejo de quejas se realiza dentro del Proceso de Control y Seguimiento, donde actualmente funciona el desempeño de esa labor con expedientes individualizados por queja tramitada.
- El Reglamento de Capital Semilla, emitido por el Consejo Rector crea la figura de Gestor de Capital Semilla con responsabilidades que incluyen la aprobación de desembolsos.

Otro aspecto digno de mencionar sobre esta temática es lo indicado en el Decreto No.36489-H en su Capítulo III, sobre el empleo de tiempos parciales a criterio de la administración, que a la letra indica:

> *"Artículo 7º—En el ejercicio de sus competencias, la AP solo creará plazas de tiempo completo y la utilización total o parcial de la jornada, quedará a entera responsabilidad de la administración activa."*

Con esta posibilidad de tiempos parciales, podrían suplirse actividades de soporte necesarias, con la debida asignación de roles diferenciados desde la perspectiva del control interno y optimizando el recurso a la medida de los requerimientos institucionales. Un ejemplo de ello es la gestión de compras que venía ocupando casi tiempo completo de un funcionario, pero que con el acceso a la plataforma mer-link puede disminuir el tiempo

requerido a esta función. De manera que una misma plaza podría atender otras funciones como el control del uso y mantenimiento de vehículos y otros activos. El mismo caso podría ser para la labor de administración de Recursos Humanos. Conforme el desarrollo y crecimiento de las necesidades institucionales lo ameriten, se pueden contratar jornadas laborales parciales**.**

En conclusión, la propuesta de la consultoría, opina la suscrita, es una propuesta técnicamente viable, pero presupuestariamente inviable, luego de las nuevas obligaciones de egresos que debe adquirir la Secretaría Técnica, según lo definido recientemente por la Contraloría General de la República.

Con todos estos insumos, la nueva persona que ocupe la Dirección Ejecutiva tiene como proponer a partir de los documentos disponibles, una solución, que insisto debe partir de la posibilidad real de proveer recursos presupuestarios permanentes, como requisito indispensable para incorporar a la propuesta que se proponga primero al Consejo Rector, después a MIDEPLAN y finalmente a la STAP.

Por otra parte se indica que el Consejo Rector tomó en siguiente acuerdo en relación con la Secretaría de Actas, mismo que debe tomarse en consideración tanto como la posterior decisión de que dependa directamente del Consejo Rector.

> ***ACUERDO-AG-581-70-2011:*** *Para dar cumplimiento al artículo 50 de la Ley General de Administración Pública vigente, Ley No. 6227 del 02 de mayo de 1978, se acuerda nombrar como Secretaria de Actas del Órgano Colegiado Consejo Rector del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, a la señora Lilliana Chacón Corrales, mayor, casada una vez, portadora de la cédula de identidad número 1-680-523, vecina de Coronado.*
>
> ***ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD Y EN FIRME***

f. De la capacidad instalada y propuesta para lograr los objetivos en el 2012

Se ha valorado como escenario más conservador que en el 2012 se cuente solo con la capacidad instalada, pero ya mucho más fortalecida por la experiencia desarrollada por los funcionarios que asumieron recargo de funciones, como por la incorporación de personas con amplia experiencia.

Así las cosas, para el 2012 hay un plan de trabajo por funcionario en aras de cumplir con el POI 2012 y que a su vez aporta elementos para cumplir con lo indicado en el Reglamento Autónomo de Servicios en cuanto a calificación del personal. Este plan se realizó este año dando prioridad a la continuidad del negocio, más que a suplir las falencias administrativas y de atención a la Auditoría Interna, no significa que no se atenderá, sino que al priorizar en el negocio, se le asigna una menor cantidad de tiempo.

Es importante resaltar que en el caso de la implementación de nuevos productos, por ejemplo Capital Semilla existe incertidumbre en cuanto al tiempo que amerita su atención. El análisis del primer mes ya permite visualizar esta situación con mayor detalle. La labor del Gestor de Capital Semilla, se está incluyendo dentro del plan de la Dirección de Programas y Proyectos ante la escasa probabilidad de contar con nuevas plazas, además hay que considerar las responsabilidades que el Reglamento de Capital Semilla implica para este puesto.

De igual manera el informe realizado por la Contraloría General de la República sobre el INA, incluye una disposición para el SBD en cuanto a labores de coordinación y monitoreo, misma que por las potestades del ente contralor es de acatamiento obligatorio. Mediante oficio CR-SBD-1358-2012 se establecen los mecanismos solicitados por la CGR, mismos que requerirán ajustes a los planes de trabajo de las Direcciones de Programas y Proyectos y Control y Seguimiento.

El ejercicio fue concluido el 6 de enero de 2012 y existe un plan para la Dirección de Programas y Proyectos, para la Dirección de Control y Seguimiento, para la Asesoría Jurídica y para la encargada de Contabilidad y presupuesto. Además se hizo el primer seguimiento mensual, del cual consta en una minuta de las reuniones bilaterales con cada una de las personas que tienen a cargo un plan anual. El Sr. Alejandro Siles, ha diseñado la herramienta para dar seguimiento consolidado de forma mensual, donde se logra visualizar en forma muy expedita la labor realizada, el cumplimiento del POI y otros. Todo este material se adjunta como Anexo No. 7 a este informe, como herramienta de vital importancia para la persona que me sustituya en el puesto, quien obviamente tendrá la potestad de variarlos en virtud de considerar otra forma de planificación, uso y control de los recursos tiempo, presupuesto y capacidad instalada.

Por supuesto, esta es una herramienta sumamente reciente, en proceso de validación y detección de oportunidades de mejora, pero sobre todo corresponderá a la persona que asuma la Dirección Ejecutiva, cualquier redefinición de asignación de tiempos en aras de cumplir con el POI, los nuevos requerimientos que se van presentando en el camino, los imprevistos, etc.

g. De la capacitación

Queda pendiente de elaborar y someter a criterio del Consejo Rector el plan de capacitación. Sin embargo se considera que lo necesario son actividades de actualización en los temas atinentes al SBD como fideicomisos, avales, microfinanzas, etc.

h. RAS (Reglamento Autónomo de Servicios)

Como se indicó un logro muy importante, sobre todo por lo voluminoso y por el proceso de consultas, es la definición del Reglamento Autónomo de Servicios, el cual fue revisado dos

veces por el Consejo Rector. Actualmente se encuentra en proceso de revisión por la STAP, una vez que esta institución se manifieste, debe ser publicado en el Diario Oficial La Gaceta para que empiece a regir.

i. Situación del salario escolar.

Durante los primeros años del SBD se presupuestó y se pagó el salario escolar. Por ejemplo en 2011 la advertencia que hizo la Contraloría General de la República al presupuesto ordinario, fue que debían incluirse las cargas sociales sobre este rubro. Cuando estuvo la consultoría Medina y Medina a cargo de la contabilidad, advirtió que debía indagarse sobre la procedencia o no de este pago, en virtud de que no se hace ninguna retención al trabajador por ese concepto. La Dirección Ejecutiva tramitó esta advertencia ante la Auditoría Interna y la Consultoría Jurídica. La Auditoría Interna elevó la consulta a la Autoridad Presupuestaria quien indicó que el pago no procedía. Esto fue hecho del conocimiento del Consejo Rector, donde se decidió hacer la consulta a la Procuraduría General de la República, donde está en trámite de resolución. El salario escolar fue pagado hasta el año 2011, para el año 2012 está presupuestado pero no se ha pagado a la espera de la resolución planteada.

El 27 de febrero se recibió la visita de inspectores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, fueron atendidos por el Lic. Ronald Ramírez y dejaron un acta donde se estipula la obligatoriedad del pago del salario escolar. El tema está siendo asumido por los abogados, en coordinación directa con la Presidenta del Consejo Rector, dado que está en trámite una consulta ante la Procuraduría.

j. Aspectos de Tecnologías de Información.

Como ya se explicó en el apartado de Recursos Humanos la institución no cuenta con personal capacitado en esta área. Por esta razón constantemente se recurrió a consultas con el apoyo de instituciones vinculadas, principalmente el MEIC. Las acciones fueron desde indagar y tramitar la propiedad del dominio SBD.com que estaba a nombre de un exfuncionario, hasta buscar ayuda para definir la contratación de una empresa que defina los términos de referencia para la contratación del Sistema de Información, que abarque todos los fondos, bases de datos, estadísticas y manejo contable financiero de todo el SBD.

Ya se mencionó que se tramitó la compra del Sistema SIACI que es la plataforma tecnológica donde Bancrédito lleva alberga la información de FINADE, con resultados negativos.

Presupuestariamente dentro de la solicitud de techo presupuestario, se incluye la cifra inicialmente determinada por FINADE, cuando se pensó que el fiduciario asumiría esa labor. Sin embargo, una cifra cierta sobre el costo de la plataforma tecnológica no se tiene en este momento.

- Acciones en el ámbito internacional (Foro, ALIGA, BPR)
- Resumen comparativo con las funciones asignadas al puesto vía reglamento.

RESPETUOSAS SUGERENCIAS

Producto de la experiencia de la gestión y en atención a la norma de presentación de informe final, se hacen muy respetuosamente las siguientes sugerencias:

a. Continuar y no descuidar los esfuerzos por mejorar los procesos y el control interno.
b. Fortalecer el reciente modelo de informes ejecutivos integrados, para optimizar tiempos de las sesiones del Consejo Rector, incluyendo mensualmente los aspectos financieros y al menos anualmente la disponibilidad de datos sobre indicadores de impacto, según el panel de indicadores presentados en la sesión No. 100.
c. Procurar la implementación de subastas para hacer más eficiente la colocación del fondo de avales. El sistema funciona en Chile y Uruguay. En Costa Rica se implementó en FODEMIPYME por iniciativa de la suscrita y la actual Directora de Programas y Proyectos trabajó en FODEMIPYME y tiene la expertiz de haber participado en el mecanismo de subastas desde su inicio.
d. Continuar la revisión de la coherencia de las líneas de base entre los objetivos de cada programa y la información que suministran los operadores, para poder alimentar el panel de indicadores de impacto.
e. Acelerar la vinculación con el SIEC (plataforma tecnológica del MEIC) que dará mucha fluidez y valor agregado al manejo estadístico y de seguimiento de casos.
f. Proyectos que pueden hacer una diferencia país, pero que por lo novedosos requieren de mucha energía y perseverancia para darles continuidad: Capital Semilla, Franquicias y el proyecto de Bienes Públicos Regionales en etapa de formulación para el BID.
g. La reciente herramienta para monitorear mensualmente las tareas en relación con la capacidad instalada y el cumplimiento del POI, merece una oportunidad de continuidad y mejora. Esto por cuanto representa un esfuerzo por optimizar los pocos recursos humanos disponibles y se priorizan acciones sustantivas enfocadas al negocio.
h. El desarrollo de la plataforma tecnológica es uno de los mayores desafíos.
i. El monitoreo del modelo del INA y la obligatoriedad de cumplir con las disposiciones del ente contralor en materia de coordinación interinstitucional, obliga a desarrollar herramientas prácticas y comunicación muy expedita, para optimizar tiempos.
j. Herramientas en proceso de construcción, por iniciativa del Director de Control y Seguimiento, sobre metodologías de intervención que aseguren una adecuada cobertura tanto de programas como de operadores financieros, es un esfuerzo que merece mucho seguimiento en aras de optimizar los pocos recursos disponibles y dirigirlos a labores de control estratégico

GLOSARIO

A.I: Auditoría Interna.

CGR: Contraloría General de la República.

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo.

STAP: Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.

SIACI: Sistema Integrado para la Administración y Control de Ingresadores.

SCI: Sistema de Control Interno.

FINADE: Fideicomiso Nacional para el Desarrollo .

FCD: Fondo de Crédito para el Desarrollo.

FOFIDE: Fondo de Financiamiento para el Desarrollo

LOSBN: Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

POI: Plan Anual Operativo.

ANEXOS

ANEXO 1:

Informe de Seguimiento de Acuerdos del Consejo Rector a Enero del 2012

ANEXO 2:

Seguimiento al Informe de la CGR al MAG DFOE-PGAA-IF-22-2010

ANEXO 3:

Oficio CR/SBD-01358-2012

Oficio CR/SBD-01359-2012

Atención disposiciones de la CGR (Ref. DEFOE-EC-17-2011)

ANEXO 4:

Listado de nuevas recomendaciones de la A.I y recepción de Oficios

ANEXO 5:

Informe de Colocación al Sector Agropecuario 2011

ANEXO 6:

Boletín Institucional para la Prensa

ANEXO 7:

Seguimiento Plan Anual de Trabajo y POI.