



INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

INFORME FINAL DE GESTIÓN  
MAYO 2002  
A  
ABRIL 2006

# Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	2
A. Presentación .....	3
1. Mensaje .....	3
2. Funciones y estructura .....	4
Recurso Humano.....	5
Organigrama.....	6
B. Resultados de la Gestión .....	7
1. Área de Asesoría y Apoyo Financiero .....	8
2. Área de Gestión y Asesoría Administrativa.....	9
3. Área de Desarrollo Informático .....	12
4. Representaciones.....	13
5. Estado de los proyectos más relevantes pendientes de concluir de la SGAF .....	14
6. Otras Actividades Desarrolladas .....	15
Campaña persuasiva hacia la solidaridad.....	15
Bono para alquiler de vivienda .....	16
7. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República, recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna y disposiciones del Consejo Directivo. 17	
8. Sistema de Control Interno de la SGAF y acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la SGAF.....	17
C. Anexos .....	36
Anexo # 1 Lista de funcionarios de la Subgerencia Administrativa Financiera.....	36
Anexo # 2 Organigrama Institucional.....	36
Anexo # 3 Ejecuciones Presupuestarias año de 1999 a 2005 .....	36
Anexo # 4 Área de Apoyo y Asesoría Financiera .....	36
Anexo # 5 Administración General .....	36
Anexo # 6 Plataforma de Servicios .....	36
Anexo # 7 Archivo Central.....	36
Anexo # 8 Donaciones 2005.....	36
Anexo # 9 Donaciones 2006.....	36
Anexo # 10 Área Desarrollo Informático .....	36
Anexo # 11 Cuadro seguimiento disposiciones de la Contraloría General de la República, recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna y disposiciones del Consejo Directivo .....	36
Anexo # 12 Campaña Persuasiva de Solidaridad .....	36
Anexo # 13 CD con mensaje de solidaridad para televisión, con este informe y sus anexos ....	36

## **A. Presentación**

El presente documento denominado “Informe Final de Gestión” se presenta en cumplimiento de la Directriz R-CO-61 del 24/06/2005 publicado en La Gaceta 131 del 07/07/2005, según lo dispuesto en el inciso E) del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

### **1. Mensaje**

“La solidaridad humana es más que un simple sentimiento de compasión, es la expresión de una determinación firme y perseverante de empeñarse por el bienestar de los demás”.

Juan Pablo II

Con el deseo de informar, sensibilizar y dirigir, en el tema de la pobreza extrema en Costa Rica, presento el Informe de Labores, de la Subgerencia Administrativa Financiera del Instituto Mixto de Ayuda Social y le agradezco al lector de este documento, que seamos parte de un mismo propósito, le ofrezco el mejor de mis esfuerzos.

Las investigaciones del INEC y la información del SIPO indican que en la Pobreza Extrema de la población costarricense, al menos 120.000 niños y niñas, 50.000 mujeres jefas de hogar que los atienden y muchas ancianas, ancianos y personas con discapacidad, subsisten con menos ingresos que los necesarios para alimentarse y eso es inaceptable.

Inaceptable, innecesario e ilegal, porque atenta contra legítimos derechos que irrespetamos, porque con tan solo el 0.5% del PIB (Producto Interno Bruto) que se direcciona y se suma a los ingresos de este 5% de la población costarricense y un poco más de solidaridad nacional, se darían condiciones de vida y oportunidades dignas, a todos estos ciudadanos menores e indefensos.

La Ley No 4760, de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, en adelante IMAS, en su artículo 2 dice, “tiene como finalidad, resolver el problema de la pobreza extrema en el país” y desde esa perspectiva se presenta el Informe de Gestión, que en todo momento considera la parte del engranaje que nos toca cumplir dentro de la institución y con ella, dentro de la sociedad costarricense.

El IMAS con su cultura y estructura, está cumpliendo con éxito sus metas anuales, atendiendo las leyes y normas de control, en un esfuerzo sostenido e integrado de sus funcionarios, que merece y necesita fortalecerse para multiplicar su presupuesto y su efectividad, para la representación y desarrollo de los más necesitados y en la erradicación de la pobreza extrema de Costa Rica.

Como parte de la Dirección Superior del IMAS, en la Subgerencia Administrativa Financiera (SGAF), de nombramiento político, me siento en la obligación de externar criterio profesional de amplia cobertura, incorporando políticas y expectativas nacionales, las relaciones con otras instituciones públicas y privadas, la Ley, los fines que la crearon, pero principalmente, la posición institucional ante los objetivos que debe y quiere cumplir.

En una institución pública de más de treinta y cinco años, con quinientos noventa y ocho empleados, que tienen 43 años de edad promedio y 14 de ser funcionarios, la cultura organizacional es fuerte y poco flexible, el capital humano, la experiencia, el conocimiento, su infraestructura y recursos, son todos de gran valor y es posible su aprovechamiento en procesos más efectivos, si se facilitan las oportunidades y las condiciones.

Durante los últimos cuatro años, los integrantes de la Dirección Superior fueron sustituidos demasiadas veces; cinco Presidentes Ejecutivos, tres Gerentes Generales, dos y muchos tiempos de ausencia en la jefatura de la Subgerencia de Desarrollo Social; entonces, las posibilidades para planear y promover cambios fuertes se vieron debilitadas, por lo que proporcionar estabilidad y continuidad fueron mis objetivos prioritarios.

Dentro de la cultura organizacional del IMAS, sobresale una fuerte dependencia al liderazgo que ejerce el gobierno de turno, estimo que se acepta en la historia institucional, con resentimiento y resignación, la falta de continuidad, articulación, fortaleza y hasta la manipulación que conlleva el debilitamiento en los proyectos de mediano y largo plazo, que permitirían cumplir con los fines institucionales. Ver PAO 2006 páginas 30 y siguientes del Diagnóstico Institucional.

A falta de metas superiores, hemos dedicado casi el 100% de nuestro tiempo, a ejecutar de la mejor manera posible los recursos económicos disponibles e insuficientes y a cumplir con temor, abundante normativa y procedimientos de control, en un ambiente difícil, carente de motivación y esperanza, porque muchos somos consientes de la demanda insatisfecha que dejamos y de la impotencia ante el problema que queremos resolver.

Es necesario aceptar, convencernos y actuar en consecuencia, de que la pobreza extrema en Costa Rica, se puede superar, porque el país tiene los recursos económicos para ello, pero le falta voluntad y coordinación. Voluntad para declarar que es la primera prioridad nacional y coordinación para utilizar la infraestructura, recursos y técnicas que ya poseemos.

Para los funcionarios del IMAS, recobrar la convicción y la esperanza de un país sin pobreza extrema es importantísimo, porque solo así se darán las condiciones en donde todos, individualmente y en equipos, ofrezcan el máximo esfuerzo en entusiasta armonía, que produzca la excelencia y la cultura organizacional que debemos buscar, para el cumplimiento de las metas, que por ser tan importantes, ambiciosas y complejas deben iniciarse de inmediato.

## **2. Funciones y estructura**

La Subgerencia Administrativa-Financiera depende directamente de la Gerencia General y representa el nivel gerencial superior especializado y encargado de lo relacionado con la gestión y apoyo financiero, administrativo y logístico para la realización de la labor sustantiva. Sus funciones son:

- Constituir el medio de enlace entre la parte administrativa y financiera de la Institución y la Gerencia General.
- Dirigir, gestionar, desarrollar, ejecutar y evaluar los procesos administrativos financieros necesarios para la mejor ejecución de los programas sociales, bajo los lineamientos que emita la Gerencia General.

- Participar activamente en el área de su competencia en la formulación de políticas, planes y proyectos de la Institución;
- Dirigir el proceso de elaboración del Presupuesto Ordinario y de los Extraordinarios con la participación de la Subgerencia de Desarrollo Social, Subgerencia de Empresas Comerciales y las unidades administrativas y técnicas necesarias para ello;
- Dictar las pautas para el establecimiento de los mecanismos de control sobre los recursos financieros y aplicar la normativa oficial respectiva, velando y procurando su mejor uso;
- Organizar, dirigir, coordinar y supervisar la implantación y operación efectiva de los sistemas y procedimientos técnicos orientados a apoyar y mejorar la acción sustantiva de la institución en el campo administrativo y financiero;
- Dar seguimiento a la ejecución, o ejecutar según corresponda, los acuerdos aprobados por el Consejo Directivo relacionados con el área a su cargo; o las designadas por la Presidencia Ejecutiva o la Gerencia General.
- Ejercer la representación legal del Instituto, de conformidad con la ley y con facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma según mandato que le otorgue el Consejo Directivo;
- Presentar los informes de ejecución presupuestaria y los estados financieros que reflejen los resultados del accionar del Instituto requeridos por entes internos y externos;
- Presentar informes a la Gerencia General, en forma trimestral sobre las acciones llevadas a cabo en su área y mantener informada constantemente a la Gerencia General y la Presidencia Ejecutiva sobre los resultados al respecto;
- Sustituir a la Gerencia General en aquellas ausencias temporales que se puedan producir;
- Realizar las demás funciones administrativas atinentes a su cargo o que le fueren confiadas por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y los demás actos que por ley, reglamento o por la función le correspondan.

Tiene a su cargo las unidades centralizadas que realizan las acciones generales de los campos administrativo y financiero:

## **Recurso Humano**

Se excluye de la presentación, al subproceso de Recursos Humanos porque a pesar de que en el organigrama depende de esta subgerencia, en la práctica y la costumbre, la Gerencia General atiende todo lo relativo a esta actividad, amparados en el artículo 104 de la Ley General de la Administración Pública, 24 de la Ley de Creación de creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (Ley N° 4760), artículo 33 del Reglamento de la Ley N° 4760 (Decreto Ejecutivo N° 26940-MIVAH-MTSS) artículos 13 y 108-BIS del Reglamento Autónomo de Servicios del Instituto Mixto de Ayuda Social.

De acuerdo a la lista adjunta anexo # 1, son 90 funcionarios ubicados en las distintas unidades de trabajo de esta subgerencia y ya que en el IMAS somos 598 trabajadores (página 29, PAO 2006), de los cuales más de 350 tienen grado académico universitario completo, se tiene que en la estructura organizacional actual, sumamos apenas el 15% del total y contamos con el 14,% de los profesionales universitarios.

Considerando que en estructura del IMAS existen tres grandes subdivisiones incluida la de Empresas Comerciales, todavía más pequeña que la Administrativa Financiera, se infiere una Subgerencia de Desarrollo Social desproporcionadamente grande o muchos funcionarios en unidades sin responsabilidad formal, un desequilibrio organizacional, que repercute en la buena gestión, en donde todos los colaboradores y todas las actividades, son necesarias y “sustantivas”.

Si además consideramos que los requisitos académicos y los consecuentes reconocimientos económicos son inconvenientemente superiores en los departamentos del área social y peor aún cuando se comparan con los de la Auditoría o Planificación, tenemos un desestímulo y debilitamiento al área administrativa financiera, que es absolutamente perjudicial y obstáculo para el desarrollo institucional. Hay evidencia en los diagnósticos de la Ley de Control Interno.

Evidenciar la situación mencionada y procurar soluciones temporales y parciales o ser parte de los procesos que conllevan a soluciones integrales, ha sido preocupación y actividad permanente de esta subgerencia, que aprovecha la ocasión para resaltar la necesidad de apoyo y análisis urgente en este tema importante y mejorar las capacidades de eficiencia y eficacia, que todos buscamos.

## **Organigrama**

En anexo # 2, se adjunta la estructura organizacional vigente para toda la institución y con el Manual de Cargos, se termina de establecer la organización de las responsabilidades y el perfil de los empleados y de las unidades administrativas, pero es diagnóstico documentado por las instancias competentes, que la estructura funcional actual, es distinta en muchas áreas y requiere modificaciones adecuadas a las necesidades actuales, muchas de las cuales también están documentadas.

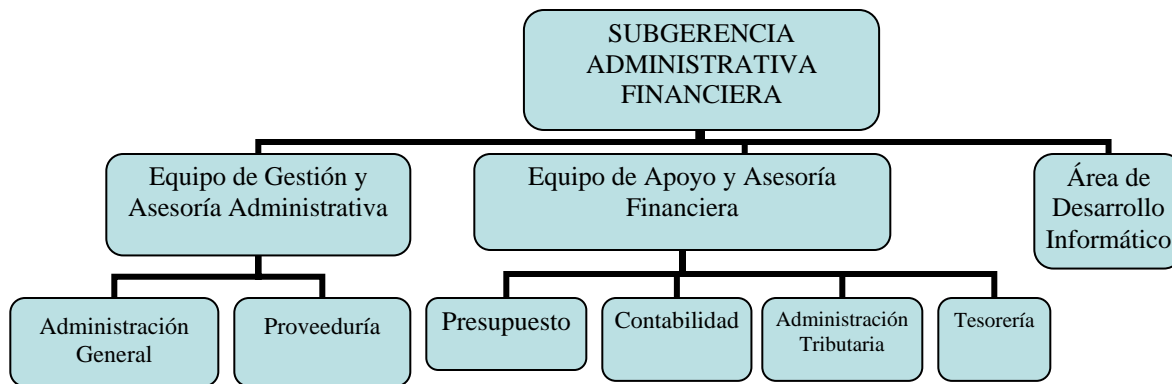
El proceso para la adecuación de la estructura organizacional, ha estado sometido al PEI o Plan Estratégico Institucional, que ante múltiples manifestaciones pretende el cambio hacia mayor eficacia y eficiencia en el combate a la pobreza del país, pretende definir o actualizar la Misión, la Visión la Estrategia y el Plan Institucional, de manera que posteriormente y con estos insumos, se defina entre otras cosas, la estructura organizacional

Para toda la institución esta situación es materia prioritaria y participan muchos actores en varios escenarios, en donde bajo las condiciones actuales, la Subgerencia Administrativa Financiera, difícilmente puede ser más que un excelente colaborador, sin embargo, por ser tema de su competencia y por estar afectada en la cantidad y calificación de las plazas con que cuenta, es también prioritario dar la lucha y el ejemplo, para fortalecer de inmediato la gestión administrativa y financiera.

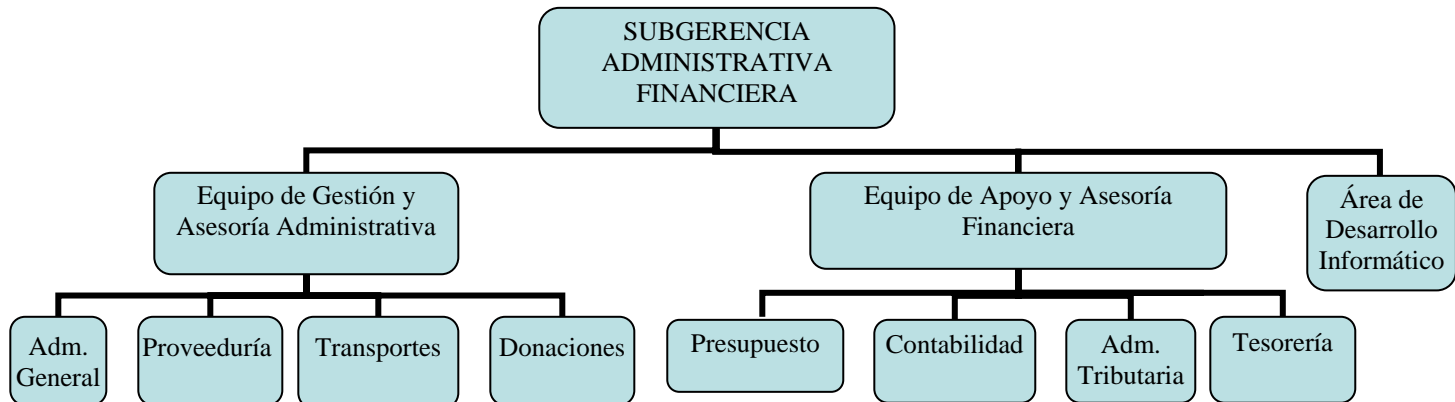
Como primera etapa recomiendo respetuosamente establecer a corto plazo y sin esperar al PEI, una modificación a la estructura organizacional, posible con solo el aval del Consejo Directivo, de manera que se visualicen dos “Procesos Prioritarios”, que hoy responden a la estructura funcional ampliamente justificada, la Unidad Técnica Administrativa de Transportes (UTAT) y el proceso de Donaciones.

De manera paralela, porque le ocasiona perjuicio real a las posibilidades de movilidad laboral interna, competitividad y capacidad de gestión a esta subgerencia, se debe revisar la clasificación de muchos de sus puestos para adecuarlos a los requerimientos y responsabilidades reales, buscando además un equilibrio institucional, sumamente necesario.

## Estructura organizacional



## Estructura funcional



## B. Resultados de la Gestión

Relacionado al ámbito institucional interno y consecuente con las características de esta época, la posición que ocupó dentro de la organización y los objetivos de corto y mediano plazo que se establecieron los PAOs, la estrategia utilizada por este servidor durante todo el período, tiene su principal característica, en ser soporte y gestor para la eficiencia en la gestión institucional ordinaria, a pesar de que como puede entenderse de este informe, mi ambición siempre fue mayor

Con gran orgullo y satisfacción, en el año 2005 hemos sido parte de la mejor ejecución presupuestaria del IMAS de los últimos ocho años, analizada desde la perspectiva de la magnitud total del presupuesto ejecutado, con el menor porcentaje de sub ejecución y la mejor relación beneficio efectivo/costo operativo. Estos resultados que año con año han venido mejorando, son producto de una administración estable, efectiva y del esfuerzo y superación de todos.

En anexo # 3, se exponen las cifras gruesas de lo expresado en el párrafo anterior y en el Informe de Ejecución Presupuestaria 2005, remitido al Honorable Consejo Directivo con el oficio GG.232-01-06, además de ser extensivo y detallado para ese año, contiene en el folio 0013, un cuadro del comportamiento de la Relación 70-30 de los últimos tres períodos. Los documentos mencionados forman parte del informe de la gestión realizada.

Año	2003	2004	2005
Total Ingreso Real (millones de colones)	17.095,7	21.082,4	26.638,3
Superávit (Sub ejecución) / Ingreso Real	13%	10.24%	6.78%
Relación 70/30 (Artículo 15 Ley 4760)			
Inversión Social	66%	68%	72%
Gasto Administrativo-Operativo	34%	32%	28%

## 1. Área de Asesoría y Apoyo Financiero

Tiene como objetivo administrar, registrar, controlar, custodiar, supervisar e informar sobre los recursos financieros de la Institución y asesorar a las unidades funcionales para coadyuvar en la ejecución de los Programas Institucionales. Integra los equipos de tesorería, recaudación, presupuesto y contabilidad; de modo que sus funciones generales principales son las siguientes:

- Gestionar, recibir, registrar, organizar y supervisar la recaudación de los recursos de la Institución y establecer los mecanismos apropiados para transferirlos en forma oportuna.
- Formular y ejecutar el plan de ejecución y de inversión de los recursos y promover sistemas eficientes y ágiles para su transferencia.
- Administrar las cajas chicas y los fondos de operación del nivel central y controlar y custodiar valores y documentación de respaldo de las transacciones financieras.
- Emitir y revisar liquidaciones presupuestarias y estados financieros y llevar el control de compromisos y ejecución presupuestaria de cada uno de los programas de la Institución.
- Realizar las tareas necesarias y pertinentes para la elaboración de los presupuestos de la Institución y darles el debido seguimiento.
- Ejecutar la contabilidad institucional, realizando el consolidado de los ingresos y los egresos.
- Ejercer controles sobre los bienes de la institución y monitorear el cumplimiento de normativa financiera.

Los Informes de Ejecución Presupuestaria y los Estados Financieros, entregados formalmente al 31 de Marzo 2006, son parte inherente del informe de gestión de esta Subgerencia. Estos documentos gozan de total credibilidad y son piezas fundamentales en la toma de decisiones a todos los niveles de la institución, su presentación formal y periódica es apenas la representación final de innumerables acciones y procesos que se ejecutan diariamente, en un ambiente admirable por su eficacia y fortaleza.

La seriedad y confianza que tiene la Tesorería para el manejo de los activos circulantes, las cuentas corrientes, las transferencias, es producto del trabajo serio y constante, mantenido durante largos períodos de tiempo, en donde también se han mejorado aspectos importantes, de los que resalto el nuevo sistema (TCF) Transferencia Corporativa de Fondos contratado con el Banco Nacional de Costa Rica, para la transferencia electrónica de recursos a beneficiarios.



La contabilidad actualizada y en línea con todo el territorio nacional de manera permanente, un área de presupuesto capaz de ejercer control constante y justificación previa de los procesos de pago, relaciones atinadas y efectivas con todas las instancias externas, así como una gestión de cobro que siempre fue pro activa y esforzada y que tiene muy estudiada y definida su estrategia de desarrollo y crecimiento, son también producto de la gestión.

Para mejor entender, en anexo # 4 se presenta detalle de los procesos y resultados más importantes desarrollados por el Área de Apoyo y Asesoría Financiera para el año 2005 y con oficio # E.A.A.F.082-04-2006 en archivo de la asistente de esta Subgerencia, se informa de las labores de este equipo, en el primer trimestre 2006.

## **2. Área de Gestión y Asesoría Administrativa**

Es la instancia centralizada encargada de programar, organizar, ejecutar, asesorar, supervisar y controlar las acciones de apoyo administrativo a las diversas unidades de la Institución para coadyuvar en la ejecución de sus programas. Incluye los equipos de servicios generales, archivo y proveeduría; por lo que sus funciones generales principales son las siguientes:

- Establecer los lineamientos, asesorar y supervisar la implementación de controles sobre el uso de los bienes y servicios de la Institución, velando por la correcta aplicación de leyes, disposiciones, reglamentos y procedimientos.
- Programar y ejecutar el mantenimiento preventivo de las instalaciones físicas, brindar los servicios administrativos y facilitar el acceso a los servicios públicos, realizando los trámites requeridos y verificando el cumplimiento de los contratos con las empresas que los proveen.
- Administrar la flotilla de vehículos procurando su buen uso y mantenimiento y el apoyo oportuno a las diversas unidades institucionales.
- Dirigir y asesorar el proceso de valoración, selección, eliminación y custodia de documentos, de acuerdo con la normativa y las técnicas archivísticas; y administrar el Archivo pasivo.
- Realizar los trámites de compras, contrataciones y remates, de acuerdo con las políticas definidas por la Institución y la normativa externa, y mantener actualizado el Registro de Proveedores.
- Administrar las bodegas, el control de los inventarios y el sistema de seguros institucionales, ejerciendo los controles sobre vencimientos, reclamos y trámites requeridos de acuerdo con el ordenamiento jurídico

Especial atención le recomiendo al nuevo Subgerente en esta área, ya que, a pesar de muchos esfuerzos realizados para fortalecer sus equipos y sus actividades, la Coordinación y Asesoría de la Gestión Administrativa, tiene responsabilidades abundantes y críticas para la gestión de todos, pero el recurso humano ha sido insuficiente y mal valorado, en comparación con los otros departamentos institucionales. Hace apenas dos semanas fue instalado un funcionario de manera interina en esa plaza.

### Proveduría

Es a través del fortalecimiento de este proceso, que el IMAS puede multiplicar la capacidad de gestión institucional, pero cuenta solamente con tres compradores, a los que se les reconoce un perfil de Técnico General II, sin el requerimiento de un título universitario a funcionarios que deben suplir necesidades abundantes y de muy diversa índole, tenemos una deficiencia en la organización.

Para una mejor comprensión, con oficio # D.P. 308-04-2006 en archivo de la asistente de la Subgerencia Administrativa Financiera, se informa de las labores de este equipo en el primer trimestre 2006 y a continuación se describe un resumen del año 2005, en donde se realizó la apertura y trámite de los siguientes expedientes:

Compras Directas	343 expedientes
Licitaciones Públicas	04 expedientes
Licitaciones por Registro	17 expedientes
Licitaciones Restringidas	08 expedientes

El total de transacciones suma ¢715.900.523.00 sin incluir Empresas Comerciales y para el Programa de Empresas Comerciales el monto total fue de ¢29.101.745.00, procedimiento aparte de las compras de mercadería para la venta, en el que también participamos. Otras actividades fueron, el mantenimiento de bodegas, la toma anual de inventarios de los activos y el control de su aseguramiento.

#### Administración General

Compuesta por funcionarios del nivel central, tiene responsabilidades operativas de apoyo y asesoría a nivel nacional, en elaboración y seguimiento a carteles y solicitudes de pedido, administración de los transportes, archivos, servicios de vigilancia y limpieza, mantenimiento y adecuación de edificios, mensajería, reprografía, telefonía. En anexos # 5, # 6 # 7 se enumeran las actividades ordinarias y extraordinarias más relevantes desarrolladas por estos funcionarios y sus diferentes unidades de trabajo.

Con oficio # A.G-04-2006 del Administrador General, en archivo de la asistente de la Subgerencia Administrativa Financiera, se informa de las labores de este equipo en el primer trimestre 2006. En el tema de Edificios, con oficio # SGAF 090-02-2006 de la Subgerencia Administrativa Financiera, se informa al departamento de Planificación los logros del cuatrienio y con oficio # SGAF 219-05-2006 se remite a la Gerencia General un cuadro de seguimiento, de los gestiones en proceso.

En el IMAS, para la atención de labores ordinarias, utilizamos cerca de 20.000 m<sup>2</sup> en al menos 30 locales permanentes, en todo el territorio nacional. Para el mantenimiento oportuno de estas instalaciones o para su adecuación a las muy específicas y variadas necesidades que tenemos, se requiere un equipo especializado, que funcione a través de procedimientos de contratación administrativa con detalles técnicos muy depurados.

Se ha trabajado con limitaciones en la organización, como es la falta de profesionales capacitados y asignados a la SGAF, ya que todos los que posee la institución, se encuentran en la Subgerencia de Desarrollo Social y son responsables de innumerables obras y proyectos externos, situación similar a la que se da con el acompañamiento jurídico, que está saturado de trabajo del área social, como para dar los recursos necesarios y con la velocidad que todos quisiéramos.

A pesar de la gran cantidad de requerimientos que se tienen en esta materia y la situación antes comentada, se ha trabajado con la asignación del recurso profesional de manera temporal compartida, pero estimo que hemos avanzado mucho y en la dirección correcta, a pesar de que los tiempos estimados para la ejecución presupuestaria fueron inferiores a los que realmente utilizamos y ha sido necesario modificar la programaciones estimadas.

Una lista detallada de la gestión realizada es al menos la que sigue, sin considerar muchos traslados de oficinas que se hicieron en el cuatrienio, buscando mejores condiciones de salud ocupacional y de facilidades para los beneficiarios, incluido el cumplimiento de la Ley #7600 De Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, en donde el IMAS debe ser ejemplo nacional y regional

Se remodeló:

1. La Plataforma de Servicios
2. El Consejo Directivo
3. La oficina de Presidencia
4. La Tesorería
5. Las oficinas de San Ramón
6. El archivo de Pérez Zeledón

Quedaron adjudicadas, cumpliendo los procedimientos de Contratación Administrativa:

7. Los ventanales del Edificio Central
8. La construcción de la Gerencia de Puntarenas

Se elaboraron los diseños, el presupuesto y solicitudes de pedido, con todos los elementos y criterios técnicos del cartel:

9. La remodelación de la Gerencia de Cristo Rey
10. La remodelación de la Gerencia de Alajuela
11. La remodelación de la Casa de la Rotonda
12. La remodelación de la Sala de Atención en la Gerencia de Heredia
13. La remodelación de la Plataforma de la Oficina de Recursos Humanos
14. Las Plataformas de Servicios para las Cedes de barrio Amón, Desamparados, Grecia y Guanacaste

Se trabajó y se tienen resultados en estudios y diseños para:

15. Remodelación de Gerencia de Cartago
16. Obras civiles edificio Recursos Humanos
17. Puerta y escalera de emergencia Edificio Central
18. Diseño del Centro de Información y Recursos (CIRE)
19. Remodelación del ala oeste, segundo piso, Edificio Central.

### Comisión de Donaciones

Ley N° 7557 General de Aduanas y Decreto 20422-TSS de 20 de octubre de 1995 que modifican la Ley N° 6106: Distribución de Bienes Confiscados del 7 de noviembre de 1977 y sus reformas y Decreto N° 26132-H Reglamento a la Ley. La Presidencia Ejecutiva del IMAS, nombró al Subgerente como Coordinador de la Comisión de Donaciones y sus actividades administrativas están definidas en el perfil del puesto del Coordinador de Gestión y Asesoría Administrativa

El proceso de donaciones de mercadería que de acuerdo a la Ley #6106 es declarada en abandono en las aduanas del país, en las bodegas del Organismo de Investigación Judicial o del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (Tránsito), ha tenido una atención especial por parte de esta Subgerencia, logrando en el transcurso del año 2005, los resultados que se enumeran como muestra en el anexo # 8, también se implementa formalmente, el Manual de Procedimientos del Proceso de Donación de Bienes.

La razón de este especial interés, es la búsqueda y desarrollo de mecanismos formales y efectivos que permitan aprovechar a favor de los más necesitados, la transferencia de bienes usados o abandonados que tienen poco valor para sus propietarios, pero son fuente de recursos para los propósitos del IMAS, en un programa que puede crecer y llegar a ser de gran importancia y magnitud, en donde el IMAS puede ser regente y promotor.

En anexo # 9 se adjunta el oficio PD 130-05-2006, elaborado por la Lic. Alexandra Castillo Villalobos, Coordinadora del Proceso de Donaciones, con inventarios actualizados de vehículos y mercadería disponible para donación, así como donaciones realizadas en el 2006 y solicitudes pendientes. Reitero respetuosamente la opinión de que el sucesor continúe con el fortalecimiento de esta actividad, formalizándola dentro de la estructura institucional.

### **3. Área de Desarrollo Informático**

Tiene como función general colaborar en el desarrollo y modernización institucional, mediante la dotación, mantenimiento y desarrollo de las tecnologías de información (TI) que agilicen los procesos del Instituto, logrando una mayor eficacia y eficiencia en los mismos. Para ello, se ocupa del desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de información, del soporte técnico y de la operación de equipo, realizando las siguientes funciones generales:

- Formular, ejecutar, monitorear y supervisar el Plan de Desarrollo Informático Estratégico Institucional, promoviendo la inclusión de la informática dentro de la cultura institucional; así como elaborar y mantener actualizado el Plan de contingencia de Tecnologías de Información del IMAS y velar porque se cumpla de acuerdo con las necesidades.
- Proponer y monitorear la aplicación de instrumentos tecnológicos para el funcionamiento e integración del sistema informático dentro del contexto del plan estratégico institucional.
- Implementar los mecanismos para ofrecer al Instituto la mayor calidad y seguridad en la adquisición de equipo para una modernización tecnológica sostenida; proponiendo y elaborando las especificaciones técnicas, dando seguimiento a los procesos de adquisición y recibiendo a conformidad las adquisiciones.
- Dar atención, soporte y solución a los problemas técnicos, de capacitación y entrenamiento en el uso de los sistemas informatizados en la institución en el desarrollo de las aplicaciones.
- Realizar el inventario actualizado de software y hardware con el objeto de racionalizar su uso y cautelar que los recursos informáticos se asignen y se utilicen adecuadamente.

Este equipo humano de profesionales capacitados y muy bien organizados, con el hardware y software que administran, sigue siendo plataforma de desarrollo y garantía de eficiencia en el accionar institucional, a continuación se definen las actividades permanentes que ejecuta y en anexo # 10, las más importantes desarrolladas en el año 2005.

Fueron labores permanentes de esta área:

- Realizar modificaciones en los sistemas según solicitud de usuarios.
- Asistencia a los usuarios para el mejor uso de tecnología.
- Gestiones correspondientes para el mantenimiento de los servidores institucionales.
- Gestión para los contratos de mantenimiento y actualización de los motores de Base de Datos institucionales.
- Mantenimiento de usuarios de Sybase y SAP/R3.
- Mantenimiento de Interfaces y reportes SAP/R3.
- Carga de datos provenientes de CCSS para mantenimiento patronos morosos en SAP/R3.
- Trámite de adquisición de licencias de software equipo de cómputo
- Mantenimiento correctivo de los equipos de cómputo que fallan.
- Creación de cuentas de correo usuarios nuevos y respaldo de cuentas de correo existentes.
- Mantenimiento de las redes de la institución.
- Verificar que los datos almacenados en las bases de datos mediante los sistemas institucionales sean los correctos.
- Respaldos de las bases de datos institucionales.

## **4. Representaciones**

### **Comisión Nacional de Emergencias**

Tuve el honor de representar el Instituto Mixto de Ayuda Social en la Comisión Nacional de Emergencias durante los años 2004 y 2005, en donde además de las labores propias de esa Honorable Junta Directiva, pudimos expresar e insistir en la necesidad de priorizar en las personas que viven la pobreza extrema y que son las más afectadas y vulnerables en las emergencias típicas costarricenses.

Avalo en su totalidad los acuerdos tomados por la Junta Directiva de la CNE, durante el período en que representé al IMAS, avalo el informe de la Presidencia Ejecutiva, conozco y avalo los informes de la Auditoría Interna y considero que la gestión realizada por esa institución fue excelente y que la coordinación con el IMAS es mejorable, en función de priorizar en la población más vulnerable, que resulta ser la más pobre; fortaleciendo sus debilidades a través de la prevención y las oportunidades

Dentro de esta representación deseo resaltar el Acuerdo 071-2005, de sesión extraordinaria celebrada el 28/04/2005, con el propósito de que se aproveche de la mejor manera posible y se le de seguimiento, ya que es producto del conocimiento y sentimiento que se da en el seno de ese grupo colegiado y que tiene la intención de fortalecer el interés por las personas, más que por las obras civiles, que se ven afectadas en los eventos de emergencia.

“Se acuerda:

Instruir a la Dirección Ejecutiva para que realice las gestiones de conformar una Comisión Social y formule una propuesta a la Junta Directiva, con la colaboración del IMAS y del Sector Social del Gobierno, sobre un análisis de las carencias que posee la Ley de Emergencias respecto al tema social y buscar dentro del margen de la Ley una pronta respuesta para ayudar a paliar los problemas de las personas afectadas por las emergencias.”

## **Fondo Nacional de Becas**

En el Decreto N° 7658: Creación del Fondo Nacional de Becas (Gaceta 41 el 27 de febrero de 1997), artículo 6 señala que el IMAS tendrá un representante en la Junta Directiva del Fondo Nacional de Becas, que se financiará con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. El señor Presidente Ejecutivo Ing. Carlos Monge nombra a Sergio Castro como representante del IIMAS a partir .del 4 de enero 2006.

Es poco el tiempo transcurrido y hay circunstancias apremiantes en que se desenvuelve FONABE, como la que produce el trámite del traslado del Fideicomiso a la Caja Única del Estado, incluido el cambio en la condición laboral de sus colaboradores, el incremento extraordinario en la cantidad de becas, al asumir recientemente la Beca Inicial adicional a la Beca Institucional tradicional, o las discrepancias entre funcionarios producto de informes de la Contraloría general de la República.

Sin embargo, formé la opinión de que es una Institución muy noble, compuesta de funcionarios conocedores y con mística, consientes de la importancia de su gestión y que van resolviendo los problemas de manera adecuada, merecen reconociendo y apoyo. Avalo todos los acuerdos de la Junta Directiva en el período ejercido y especial mención al que acuerda convenio de cooperación entre el IMAS y el FONABE, para el uso de la información social, de sus respectivas bases de datos.

## **5. Estado de los proyectos más relevantes pendientes de concluir de la SGAF**

Porque están bien documentadas las deficiencias que tiene la institución en normativa, por ausencia, obsolescencia o exceso, en un ambiente de principios de legalidad, estricto, cambiante, confuso y porque para lograr los propósitos institucionales es necesario ser propositito interna y externamente en lo legal y lo administrativo, se ha trabajado intensamente esta difícil materia. Con oficio # SGAF 218-05-2006 se traslada al Lic. José Daniel Iglesias el expediente de este tema.

En la Licitación por Registro N ° 13-05, que se implementa a partir del febrero 2006, en la capacitación en elaboración de reglamentos y manuales con criterios de calidad ISO, para veinte funcionarios, en un proceso participativo de aprender-haciendo, que además habrá de documentar en un período de siete meses, todos los procedimientos y reglamentos que le faltan a la SGAF, se solicita amplio apoyo para lograr el éxito que necesita este proyecto.

Un seguimiento muy cercano al tema de edificios, por que tiene muchos proyectos en marcha y el equipo que lo ejecuta está poco consolidado y pertenece a varias unidades administrativas, se corre el riesgo de sub ejecutar el presupuesto asignado y de que algunos proyectos se traten de implementar sin la coordinación pertinente.

La compra de las computadoras que faltan, para terminar de sustituir equipo obsoleto, es una posibilidad que se tiene como una ampliación a un contrato reciente y también debe darse el inicio inmediato de la compra o sustitución de 10 vehículos, ya que el presupuesto extraordinario ya fue aprobado y son necesidades manifiestas.

## 6. Otras Actividades Desarrolladas

### **Campaña persuasiva hacia la solidaridad**

Por último unas reflexiones, una propuesta y un ejemplo.

Para que las cosas cambien y la pobreza extrema se supere en nuestra sociedad, es necesario que se tenga la convicción de que los ciudadanos que la viven, son individuos con derechos plenos que pueden exigir y el Estado debe tutelar y respetar, a través de instituciones fuertes, tanto para el desarrollo social como lo es hoy para el fortalecimiento del mercado, la inversión y el capital, así mismo, debe tenerse la convicción de que para darle sostenibilidad al desarrollo, la solidaridad y la integración son más que un simple acto de compasión, deben ser una determinación firme y persistente, promovida y sostenida a través de nuestra educación.

Al igual que con el resto del aparato estatal costarricense, en el IMAS existen las condiciones legales, el conocimiento y la infraestructura que permitiría erradicar a la pobreza extrema, pero necesita convicción y voluntad para lograrlo, coordinación interna y externa, entre públicos y privados, ricos y pobres, de manera que se obtengan los recursos y las oportunidades que están faltando.

Una forma de buscar esa voluntad y solidaridad, es mediante una campaña persuasiva que eduque, sensibilice y dirija para el conocimiento de la pobreza, el fortalecimiento de valores y la participación de la población, cada cual a su manera y en su entorno, hacia acciones concretas que provean las soluciones.

Esta campaña tendría que administrarse, buscando el patrocinio de empresas y personas, debe ser amalgama de voluntades y generadora de conocimiento y acciones individuales y colectivas, de muy diversa índole y magnitud, pero con el mismo propósito común, erradicar las condiciones de la pobreza extrema, priorizando en el corazón y en la razón, este valor humano de la solidaridad.

En anexo # 12, se concentra la propuesta de estrategia de la campaña, que podrá ser desarrollada en programas concretos y a modo de ejemplo, se remite copia en CD, anexo # 13, con un mensaje para televisión, desarrollado sin ningún costo económico para el IMAS y que ya fue avalado para su patrocinio por parte del Banco Nacional de Costa Rica y de Repretel, la idea es que sean muchos más los que se quieran integrar.

#### Mensaje dice así:

¿Sabe cuál es y cómo construir la Costa Rica que queremos?

1. Apoyando a una persona y familia que vive la pobreza extrema
2. Patrocinando la educación de una niña o niño hasta completar al menos la secundaria.
3. Participando activamente en una institución de Bienestar Social

Coordinando esfuerzos y fortaleciendo el valor de la Solidaridad encontraremos el camino

**La pobreza es responsabilidad de todos**

## Bono para alquiler de vivienda

La presente hace de su conocimiento una propuesta interesante, en aspectos financieros y sociales, que fue conocida a través del Señor Tarciso Castañeda, Consultor Externo del Banco Mundial, quien vino a presentar un documento llamado: Costa Rica: La pobreza y el gasto social. En la charla que dio al IMAS, uno de los temas abordados fue vivienda.

La tesis se sustenta en que la vivienda es un bien indispensable para las familias pobres, pero se traduce en capital privado de un individuo, es decir aporta poco al capital de la sociedad en conjunto; como si lo haría por ejemplo la construcción de una escuela o la educación de un ciudadano, que se convierte en un bien de la colectividad, por sus aportes o comportamiento.

Son la salud, la educación y el trabajo, los que sacan a una familia de la pobreza, no el hecho de que tenga una casa a su nombre en el Registro de la Propiedad, la vivienda digna es condición imprescindible para la estabilidad. Si no alcanza la plata para regalar vivienda a todos los marginados, entonces alquilémosle las viviendas, condicionadas a su esfuerzo y superación.

Cuando el Estado invierte, procura el bienestar individual y colectivo, si regala la educación provoca no solo el crecimiento de cada individuo, sino también el de la sociedad; si regala una casa, el beneficio es individual, si soluciona el problema de vivienda y además provoca inversión y trabajo, el beneficio es también colectivo.

El Gobierno de Costa Rica interesado en solucionar el problema de vivienda para familias pobres tiene dos opciones y un mismo presupuesto: **Comprar vs. alquilar**

**Comprar**, es lo que se hace actualmente, y no puede solucionarle el problema a todos, por limitaciones de presupuesto.

**Alquilar**, podría ser una solución a corto plazo, que nos ofrece la posibilidad de ser solidarios con todas las familias, posible universalidad en la cobertura, que se encuentran en esa condición de pobreza extrema y no sólo para las 16.000 o menos, que por año se les da la casa propia. Justicia pronta y cumplida para todos

Esto contribuye a provocar un negocio financiero que significa rentabilidad adecuada para los inversionistas en casas de interés social, por el contrato de alquiler que el gobierno y los beneficiarios están dispuestos a firmar, (Aval de Gobierno). Esta opción se convierte en un acelerador de la economía, ya que capitales privados nacionales y extranjeros se avocarían a invertir en bienes raíces, seguros y rentables, garantías hipotecables.

Sería además un promotor de fuentes de empleo en la construcción simple, por la gran cantidad de casas que se construirían a corto plazo.

Permite que el beneficiario y sus dependientes, tengan flexibilidad para trasladarse hacia las fuentes de empleo y no como sucede ahora, que las restricciones para ser adjudicatario de una casa les impiden venderlas, hipotecarlas; lo cual provoca desintegración familiar, ya que el proveedor se traslada al trabajo y la familia se queda cuidando la casa. La ubicación geográfica de una familia en condición de pobreza, debe ser el trabajo y no la vivienda.



Los subsidios de alquiler son más fáciles de condicionar, que los hijos estudien, los padres se capaciten; se fortalece la posibilidad de que las familias dejen de ser pobres. Cuando se regala la casa, es difícil condicionar la ayuda y a 5 ó 10 años plazo, es posible que al Estado le salga más barato alquilarles que regalarles., además puede ser un gran estímulo para las familias, agregando a los contratos de alquiler la opción de compra. Los bancos con garantías reales, podrán aportar en esta solución.

Permite mejor control de la corrupción, ya que a los beneficiarios que no cumplen los requisitos se les quita el derecho, así mismo, si la casa no reúne las condiciones para ser habitable.

## **7. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República, recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna y disposiciones del Consejo Directivo.**

Con oficio # SGAF 217-05-2006, se le envía al Auditor General el cuadro de Seguimiento de Informes de Auditoría y Acuerdos del Consejo Directivo, compuesto por 39 folios. Adjunto en Anexo # 11.

## **8. Sistema de Control Interno de la SGAF y acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la SGAF**

Para cumplir la Ley 8292 Ley General de Control Interno, publicada en el mes de setiembre 2002, la institución se dio a la tarea de implementar un Sistema de Control Interno, instaurándose formalmente la Comisión Interna de Control Interno, encargada de la promoción y seguimiento de las acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Los componentes del control interno son: ambiente de control, valoración de riesgos, sistemas de información, las actividades de control y el seguimiento.

Para cumplir con lo mencionado anteriormente, esta Subgerencia ha participado y apoyado el proceso de Control Interno Institucional establecido por la Comisión.

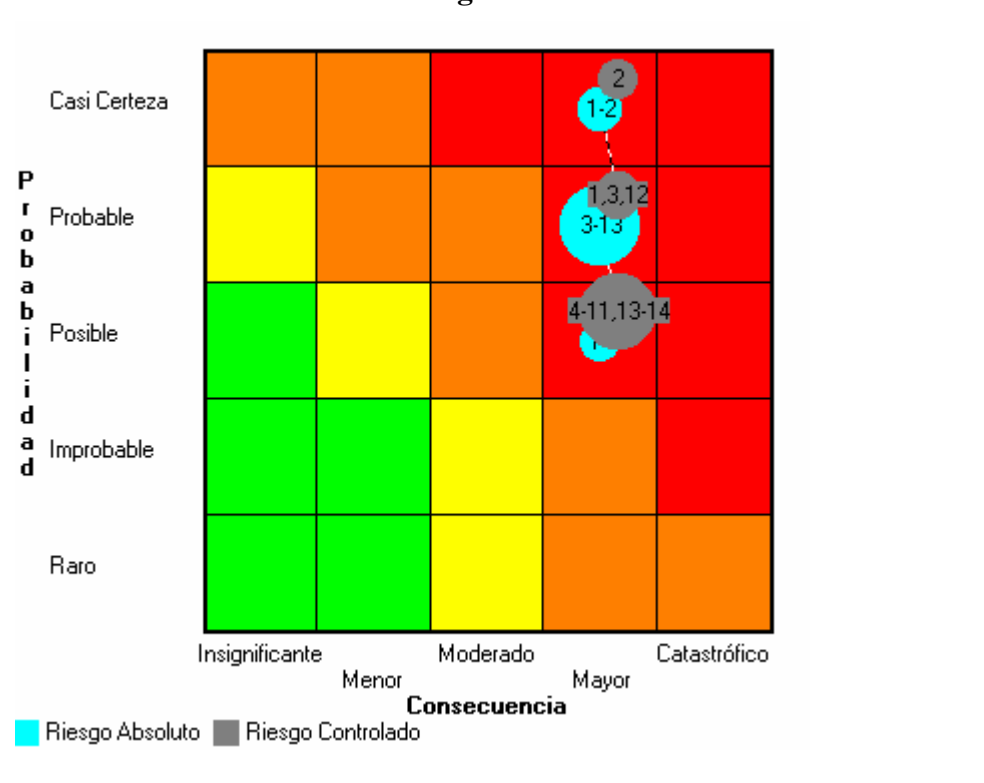
**Primera Auto evaluación  
Año 2003**

Se realizó la primera evaluación institucional, remitimos el Cuestionario de Auto evaluación de Control Interno, Cronograma de Actividades e Informe Gerencial, pero se presentó la limitante de que el Cuestionario era el modelo desarrollado por la Contraloría General de la República, el cual no se ajustaba al accionar del IMAS y los resultados, en su mayoría, no aplicaban.

Mediante oficio CCI-IMAS-47-05-04, el 20/05/2004 recibimos el Informe Final, con los siguientes resultados para la Subgerencia:

Área de Riesgo	Riesgo Absoluto	Riesgo Controlado
Legalidad	14,1	10,4
Confidencialidad de la información	9,0	7,8
Eficiencia y eficacia de las operaciones	14,2	10,2
Salvaguarda de activos	16,0	9,1

**EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS  
Subgerencia Administrativa Financiera**



### Listado de los controles de mayor riesgo

1	MONITOREO- SEGUIMIENTO: Que sean implantados los resultados de las evaluaciones dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación.
2	ACTIVIDADES DE CONTROL: Características de las Actividades de Control --Análisis de Costo Beneficio--
3	VALORACIÓN DE RIESGOS: Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
4	VALORACIÓN DE RIESGOS: Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del Sistema específico de valoración del riesgo institucional y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
5	AMBIENTE DE CONTROL: Acciones para mejorar los controles en función de los resultados y el desempeño institucional según el nivel de riesgo determinado.
6	AMBIENTE DE CONTROL: Acciones para mejorar la estructura organizacional.
7	AMBIENTE DE CONTROL: Relaciones de autoridad, responsabilidad y canales de comunicación para que los procesos se lleven a cabo.
8	ACTIVIDADES DE CONTROL: Características de las Actividades de Control --Revisiones de Control--
9	ACTIVIDADES DE CONTROL: Características de las Actividades de Control --Supervisión Constante--
10	ACTIVIDADES DE CONTROL: Autorización y Aprobación de Transacciones y Operaciones
11	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico.
12	MONITOREO- SEGUIMIENTO: Continuas acciones de control y prevención integradas al curso de las operaciones normales.
13	ACTIVIDADES DE CONTROL: Arqueos Independientes
14	AMBIENTE DE CONTROL: Actividades para promover la ética y la integridad.

Transcribimos la explicación de los conceptos expuestos en el gráfico anterior.

**Riesgo:** Descripción del riesgo, definido el riesgo como aquella situación que en caso de presentarse puede incidir de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos del proceso.

**Consecuencia:** Efecto de la manifestación del riesgo sobre los procesos o actividades Institucionales, para tal efecto se han clasificado las consecuencias de acuerdo a los criterios siguientes:

Descripción	Descripción
Insignificante	No hay daño, pérdida financiera, de imagen o potenciales problemas operativos o de cumplimiento legal bajos
Menor	El primer tratamiento de ayuda o de corrección, se realiza inmediatamente, genera pérdidas financieras o de imagen bajas. Los procesos críticos y los compromisos de la Entidad hacia los terceros o internamente no se ven comprometidos.
Moderado	Requiere tratamiento corrección inmediata, en las áreas afectadas, procesos críticos se pueden ver afectados, se requiere de asistencia para la corrección, se presentan pérdidas financieras medias, de imagen y pueden existir debilidades en los procesos operativos y consecuencias legales.
Mayor	Daños mayores, pérdidas de capacidad de operación, no se puede cumplir con los objetivos de una manera razonable (eficaz y/o eficientemente), la organización se ve expuesta a pérdidas financieras, operativas, de imagen considerables, efectos legales y de cumplimiento pueden perjudicar a la Institución.
Catastrófico	No se puede cumplir con los objetivos Institucionales, el no cumplimiento compromete a la Institución, puede ser sancionada, se pueden dar pérdidas financieras muy altas, pérdida de imagen y no cumplimiento de responsabilidades.

**Probabilidad:** Define la capacidad de ocurrencia del riesgo identificado, de acuerdo a la experiencia o a las estadísticas existentes en la Institución.

Descriptor	Descripción
Casi Cierto	La expectativa de ocurrencia se da en la mayoría de circunstancias
Probable	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de las circunstancias
Posible	Ocurre en la mitad de los casos
Poco Probable	Puede ocurrir algunas veces
Raro	Puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales

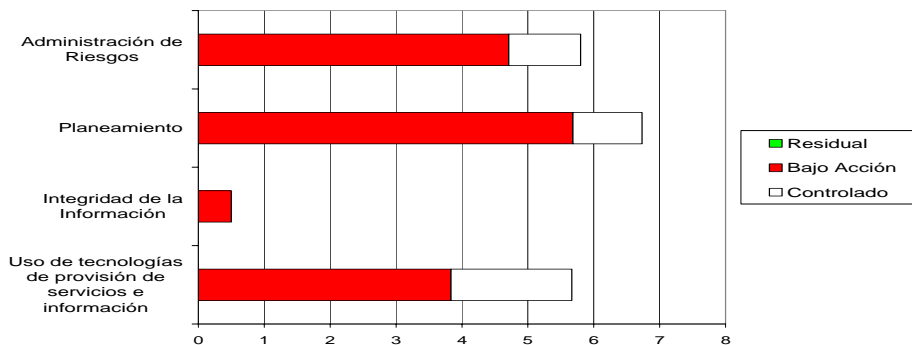
La Subgerencia analiza los resultados y realiza Matriz de Acciones para Disminuir el Riesgo, remitido a la Gerencia General en oficio SGAF.190-06-2004 del 01/07/2004. Se da seguimiento a la implementación de las acciones propuestas.

### Segunda Auto evaluación Año 2005

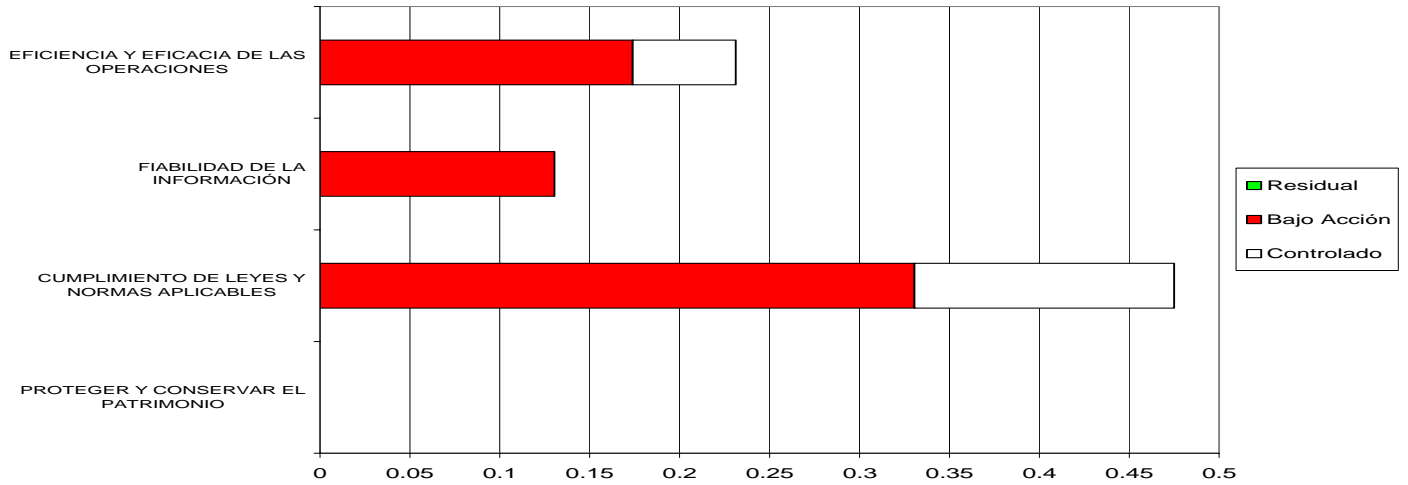
La Comisión de Control Interno junto con la empresa asesora brindó capacitación sobre la materia de control interno y sobre el proceso planeado para el 2005.

Mediante oficio SGAF.084-03-2005 del 07 de marzo del 2005, se remite la matriz para la implementación de un modelo de administración de riesgos, solicitada por la Comisión de Control Interno. Con base en esta información y luego de reuniones con los consultores y la Comisión se obtuvo un producto final, el cual es remitido por la Comisión de Control Interno el 21/04/2005: el Formulario de Auto evaluación de Riesgo y el Formulario de Auto evaluación de Controles, el cual es presentado el 02/05/2005. Cuyos resultados fueron enviados en GG.1045-06-2005 el 13/07/2005:

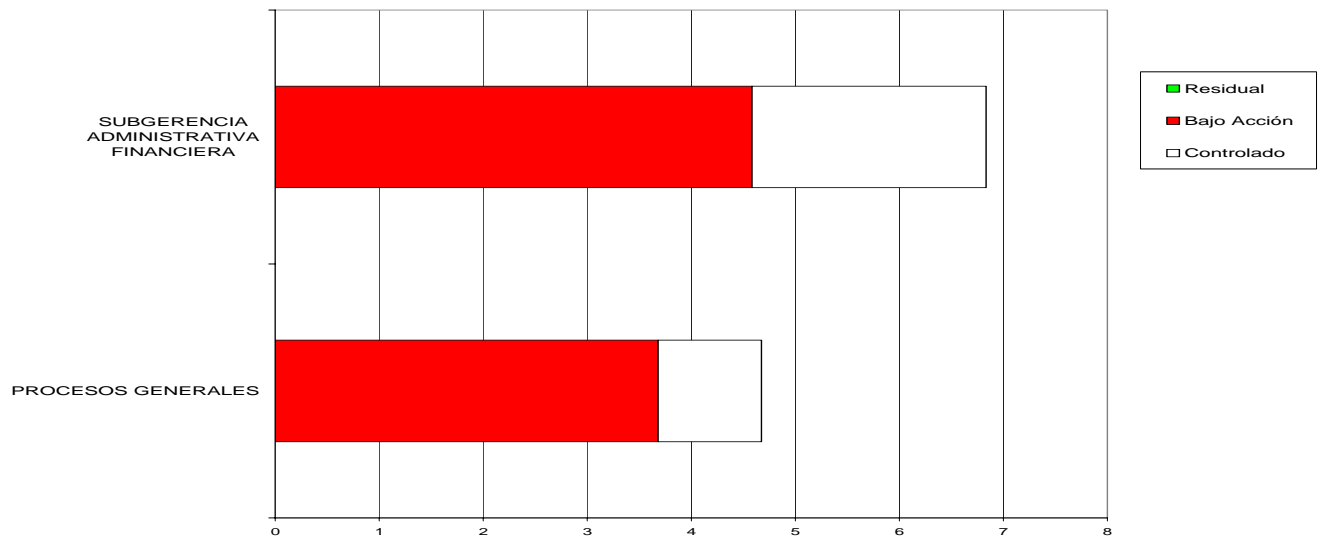
**Gráfico del proceso de –PROCESO GENERAL–  
según riesgos absolutos y controlados.  
Subgerencia Administrativa-Financiera  
Auto evaluación 2005**



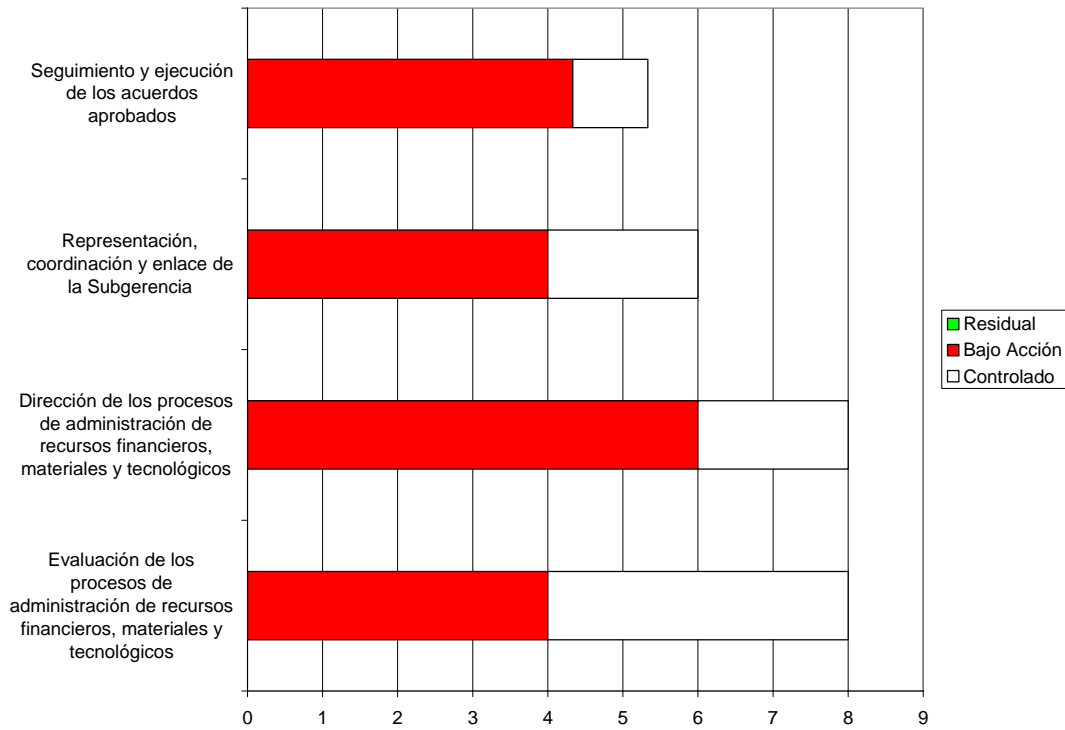
**Gráfico de acuerdo a los objetivos de la Ley de Control Interno  
según riesgo absoluto y controlado  
Subgerencia de Administrativa -Financiera.  
Auto evaluación 2005**



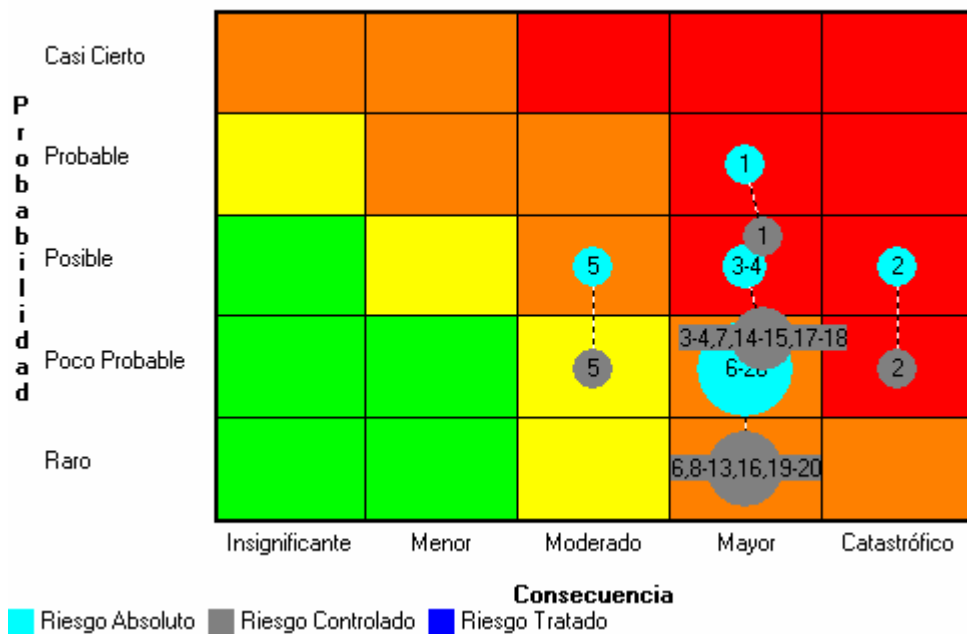
**Gráfico de los procesos identificados en la SGAF  
según riesgo absoluto y controlado  
Auto evaluación del 2005**



### Grafico de los procesos identificados en la SGAF según riesgo absoluto y controlado Auto evaluación del 2005



### EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS Subgerencia Administrativa Financiera



### Listado de los controles de mayor riesgo

Nombre

1	Pérdida debida a ocurrencia/omisión
2	Ignorancia de las oportunidades
3	Exposición innecesaria a riesgos
-	Instalaciones de trabajo deficientes
5	Incumplimiento de plazos para ejecutar
6	Coordinación de actividades internas y externas
7	Apoyo y coordinación de funciones
8	Actualización y Comunicación de las Políticas y Procedimientos
9	Efectividad de los Instrumentos de evaluación
10	Condiciones riesgosas
11	Programas de entrenamiento en seguridad poco efectivos
12	Equipo inadecuado y deficientemente mantenido
13	Los empleados ignoran los procedimientos de seguridad
14	Ignorancia de técnicas de contención de riesgos
15	Procesos ineficientes
16	Alcance de la Estructura Organizacional
17	Fallas en la satisfacción del potencial
18	Pérdida de dirección en el esfuerzo
19	Performance no medida
20	Falta de integración en los planes estratégicos

Mediante oficio SGAF.411-11-05 03/11/2005 se remite a la Comisión de Control Interno Cuadro de Acciones para Mejorar los Controles:

Nº	Descripción del Riesgo	Severidad Absoluta	Severidad Controlada	Macro-proceso	Riesgo	Descripción del Control	Control	Evaluación	Comentario	Observaciones Octubre 2005
1	Pérdida debida a la ocurrencia /omisión	Extreme	Extreme	Adm.del Riesgo	Pérdida debida a la ocurrencia de eventos asociados a riesgos u omisión de riesgos claves	¿Se identifican y valoran adecuadamente los riesgos claves que pueden afectar las actividades institucionales?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la institución	La Subgerencia aporta criterios, pero corresponde a instancias superiores y a procesos coordinados.
2	Ignorancia de las oportunidades	Extreme	Extreme	Planeamiento	Falta de información acerca de las oportunidades	¿Se retiene a los gerentes experimentados y competentes?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la institución	No depende de la SGAF.
						Atender seminarios u otras sesiones informativas ofrecidos por terceros externos a la compañía	No clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la institución	La SGAF. cuando debe participar en alguna actividad trata de que otras instancias internas y externas compartan la información necesaria y así obtener el mayor provecho. Al igual, si se envía un representante se le da la información que posee la Subgerencia y se le invita a que tome la iniciativa para obtener los insumos necesarios para que realice una representación adecuada.

3	Exposición innecesaria a riesgos	Extreme	High	Adm.del Riesgo	Se ha definido y determinado un inventario de riesgos probables y aceptables por la autoridad de la institución? Se ha determinado la capacidad de administración del riesgo de la entidad: cuanto riesgo se está disponible a aceptar para cumplir con los objetivos?	¿Es adecuada y está definida la política de riesgo de la Institución?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la institución	La Subgerencia aporta criterios, pero corresponde a instancias superiores y a procesos coordinados.
4	Instalaciones de trabajo deficientes	Extreme	High	Adm.del Riesgo	Instalaciones de trabajo desactualizados o con deficiencias de infraestructura	Asegurar que los planes de expansión de capital consideran los objetivos de seguridad	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	A pesar de contar con controles fuertes, esta Subgerencia ha aumentado el seguimiento al programa de mantenimiento, reparación y remodelación para los Cedes y Gerencias Regionales, que son las que presentan mayores inconvenientes de infraestructura.
5	Incumplimiento de plazos para ejecutar	High	Moderate	Seguimiento y ejecución de los acuerdos aprobados	Incumplen las instancias instruidas con el plazo estipulado para ejecutar	¿Existen procedimientos para la administración de los plazos de ejecución de los diversos acuerdos?	No clave	Existen controles pero no han sido probados		Como medida adicional, esta Subgerencia envía un recordatorio a las instancias que deben presentar información, cuando el plazo está por vencer o ya venció.
6	Coordinación de actividades internas y externas	High	High	Representación, coordinación y enlace de la Subgerencia	Debilidades en la coordinación	¿Falta de coordinación con las demás instancias de la Dirección Superior de la institución cuando se representa a la institución, o existen debilidades a la hora de comunicar al resto de la información, incluyendo a la Subgerencia?	Clave	Hay controles fuertes		Se considera que la coordinación es adecuada.
7	Apoyo y coordinación de funciones	High	High	Dirección de los procesos de administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos	Debilidades en la estructura funcional y en el apoyo al cumplimiento de objetivos y directrices institucionales	¿La estructura organizacional está orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales y permite el cumplimiento oportuno de las directrices?	Clave	Controles pobres	Para toda la institución	La Subgerencia aporta criterios, pero corresponde a instancias superiores y a procesos coordinados para la reestructuración del IMAS.
8	Actualización y comunicación de políticas y procedimientos	High	High	Dirección de los procesos de administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos	Políticas, procedimientos y normativas no actualizados ni divulgados	¿Los manuales que contienen los reglamentos, las políticas y los procedimientos, existen y están actualizados?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la Subgerencia	27/09/05 Mediante la Licitación por Registro #13-05:"Contratación de servicios profesionales en capacitación, diseño, rediseño y documentación de reglamentos y manuales de procedimientos". Se aprueba cartel por parte de la SGAF y se instruye que se inicie el proceso.
						¿La normativa existente se divulga de forma efectiva a todos los interesados?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la Subgerencia	Se mantiene una adecuada divulgación
						¿Los procesos de capacitación sobre la normativa existente son efectivos y se programan para todos los interesados?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la Subgerencia	Se mantiene una adecuada capacitación y este aspecto se contemplo en la Licitación por Registro # 13-05.



9	Efectividad de los instrumentos de evaluación	High	High	Evaluación de los procesos de administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos	Instrumentos de evaluación efectivos	¿Los instrumentos de evaluación son adecuados para evaluar las diversas áreas?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la Subgerencia	Se considera que los instrumentos de evaluación son adecuados.
						¿Los instrumentos de evaluación, le permiten a la Subgerencia obtener los informes de evaluación que requiere para valorar la gestión del área?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la Subgerencia	Se considera que los instrumentos de evaluación son adecuados.
						¿Los informes de evaluación se presentan de manera oportuna?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la Subgerencia	Algunas áreas de la Subgerencia tardan en enviar sus informes.
10	Condiciones riesgosas	High	High	Adm.del Riesgo	Ciertos trabajos, actividades o localizaciones son riesgosas	¿Se han implementado políticas, procedimientos o precauciones para mejorar la seguridad de los trabajadores?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Se considera que al igual que se evaluó que se tiene controles fuertes estos son adecuados.
						Identificar trabajos, actividades o localizaciones peligrosas	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Se considera que se tiene controles fuertes y estos son adecuados.
						Identificar las causas de accidentes e implementar adecuadas salvaguardas efectivas en costos	No clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Se considera que se tiene controles fuertes y estos son adecuados.
						Monitorear la compensación de los trabajadores o los correspondientes reclamos de seguros y compararlos con los promedios de la industria(indicador de performance)	No clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Se considera que se tiene controles fuertes y estos son adecuados.
11	Programas de entrenamiento en seguridad poco efectivos	High	High	Adm.del Riesgo	Programas de entrenamiento de empleados y seguridad poco efectivos	Proveer actualizaciones periódicas sobre tales programas a los empleados existentes	No clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la institución	Su ejecución corresponde a otra unidad.
						Proveer programas adecuados de entrenamiento y seguridad a todos los empleados nuevos	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la institución	Su ejecución corresponde a otra unidad.
12	Equipo inadecuado y deficientemente mantenido	High	High	Adm.del Riesgo	Equipo inadecuado y eficientemente mantenido	Establecer un programa de mantenimiento que asegure que el equipo está adecuadamente mantenido. Investigar y resolver los informes de los empleados sobre mal funcionamiento del equipo.	No clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Efectivamente hay controles fuertes, aunque hay que mejorar en algunas áreas de la institución y aumentar la conciencia de dar mantenimiento al equipo institucional y de que el equipo es insuficiente y en algunos casos muy deteriorados, se está comprando equipo nuevo.
13	Los empleados ignoran los procedimientos de seguridad	High	High	Adm.del Riesgo	Los empleados ignoran los procedimientos o políticas de seguridad	Disciplinar adecuadamente a los violadores de las políticas y procedimientos de seguridad	No clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Efectivamente hay controles fuertes.

14	Ignorancia de técnicas de contención de riesgos	High	High	Adm.del Riesgo	Falta de conocimiento sobre técnicas de contención de costos de administración de riesgos	Retener al personal o asesores con entrenamiento y experiencia en administración de riesgos	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la Subgerencia	La Subgerencia siempre ha procurado el fortalecimiento de equipos exitosos.
15	Procesos ineficientes	High	High	Planeamiento	Los procesos son ineficientes o restringen la provisión eficiente de servicios	¿Se identifican los inputs y outputs claves de cada área funcional?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la Subgerencia	Efectivamente hay controles fuertes.
16	Alcance de la Estructura Organizacional	High	High	Planeamiento	Se cuenta con una estructura organizacional acorde a los planes y proyectos que se administran?	¿La estructura organizacional de planeación está acorde con los planes estratégicos definidos, considera está estructura organizacional los aspectos formales relacionados con la coordinación y administración del proceso de planeamiento estratégico?	Clave	Existen controles pero no han sido probados	Para toda la Subgerencia	La Subgerencia aporta criterios, pero corresponde a instancias superiores y a procesos coordinados para la reestructuración del IMAS.
17	Fallas en la satisfacción del potencial	High	High	Planeamiento	Fallas en la satisfacción de los planes y objetivos definidos para el desarrollo institucional	¿Se ha establecido procedimientos formales para evaluar y darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales que se han establecido?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Efectivamente hay controles fuertes.
18	Pérdida de dirección en el esfuerzo	High	High	Planeamiento	Pérdida de dirección en el esfuerzo institucional y en los recursos dedicados	¿Se han establecido procedimientos y mecanismos de evaluación, para garantizar que el esfuerzo institucional está direccionado a los objetivos estratégicos que se han establecido?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Efectivamente hay controles fuertes.
19	Performance no medida	High	High	Planeamiento	Falta de competencia técnica para medir la performance con suficiente precisión	¿Están claramente establecidos los procedimientos de medición y evaluación de desempeño en todas las actividades institucionales?	Clave	Hay controles fuertes	Para toda la institución	Efectivamente hay controles fuertes.
20	Falta de integración en los planes estratégicos	High	High	Uso de tecnologías de provisión de servicios e información	Interacción insuficiente de las gerencias de tecnología informática, finanzas y operaciones en el desarrollo de planes	¿Se desarrollan planes estratégicos de TI que optimicen la inversión en toda la entidad respecto del uso de TI y que asegure que las iniciativas de TI respaldan los planes de la entidad?	Clave	Hay controles fuertes	Varias unidades	Efectivamente hay controles fuertes.
						¿Se involucra a los usuarios en el desarrollo y mantenimiento de los planes estratégicos de largo plazo?	Clave	Hay controles fuertes	Varias unidades	Efectivamente hay controles fuertes.
						¿Está formalmente establecido un comité de conducción de TI?	Clave	Hay controles fuertes	Varias unidades	Efectivamente hay controles fuertes.

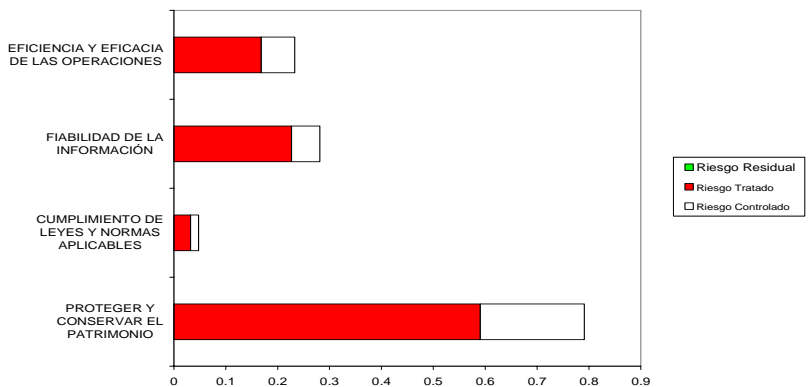
### Tercera Auto evaluación Año 2005

Se realizó un tercer auto evaluación para dar seguimiento al Sistema de Control Interno, valorar la calidad del funcionamiento del mismo y con ello buscar su perfeccionamiento o bien detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de los objetivos institucionales. Se centró en el proceso de la Subgerencia Administrativa Financiera y todas las unidades que la comprenden.

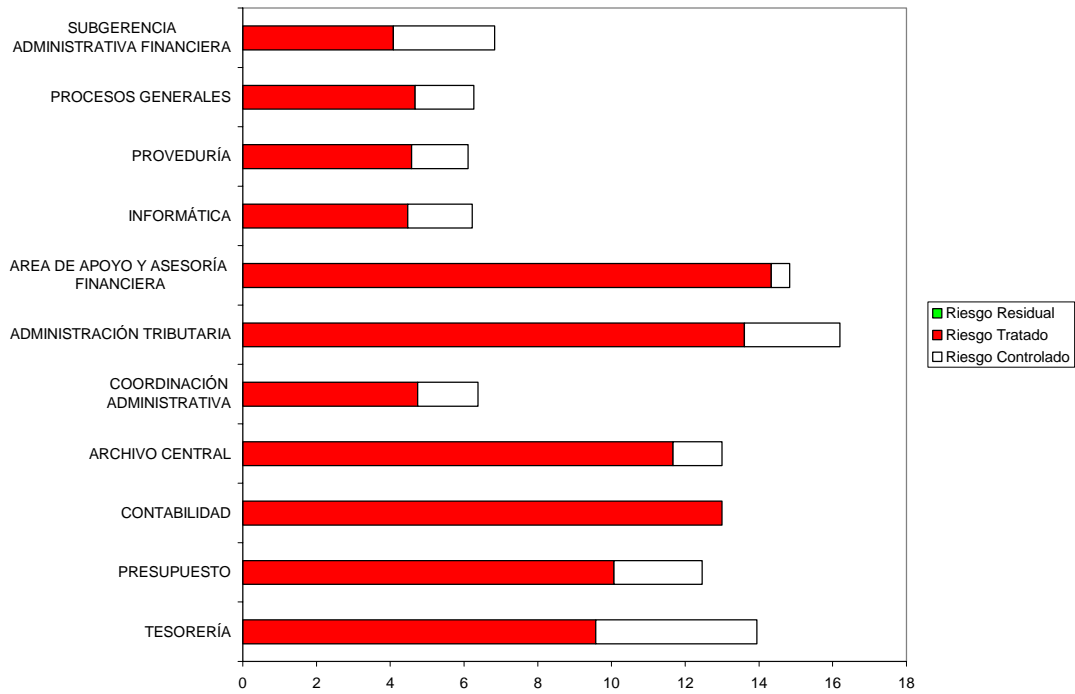
La primera parte consistió en analizar cada uno de los procesos, riesgos y controles existentes en el modelo actual para determinar alguna de las siguientes acciones: depuración de redacción, eliminación y unión. Se validó el formulario anterior solicitando únicamente una depuración de redacción. La segunda parte fue completar el Formulario de Controles, el cual se remitió el día 30/11/2005.

Los resultados de la tercera auto evaluación son:

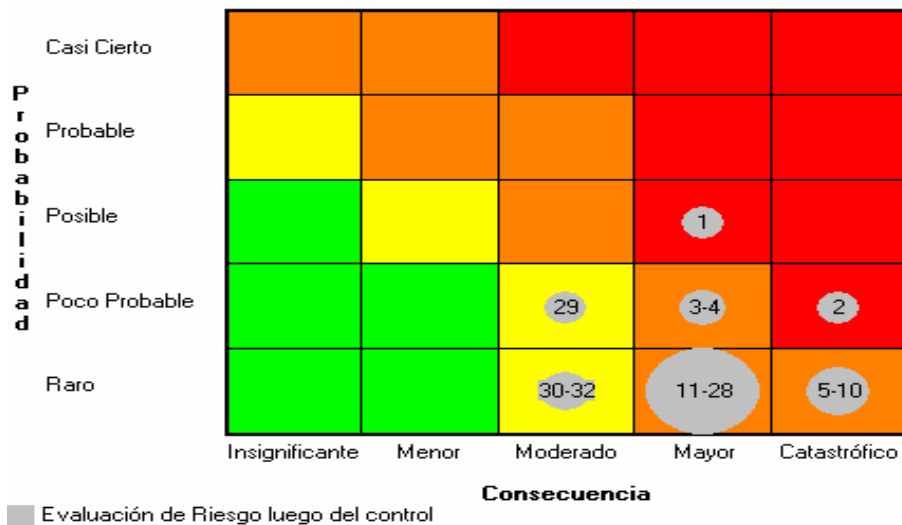
**GRÁFICO ACUMULADO DE OBJETIVOS  
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



### GRÁFICO DE ÁREAS ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA



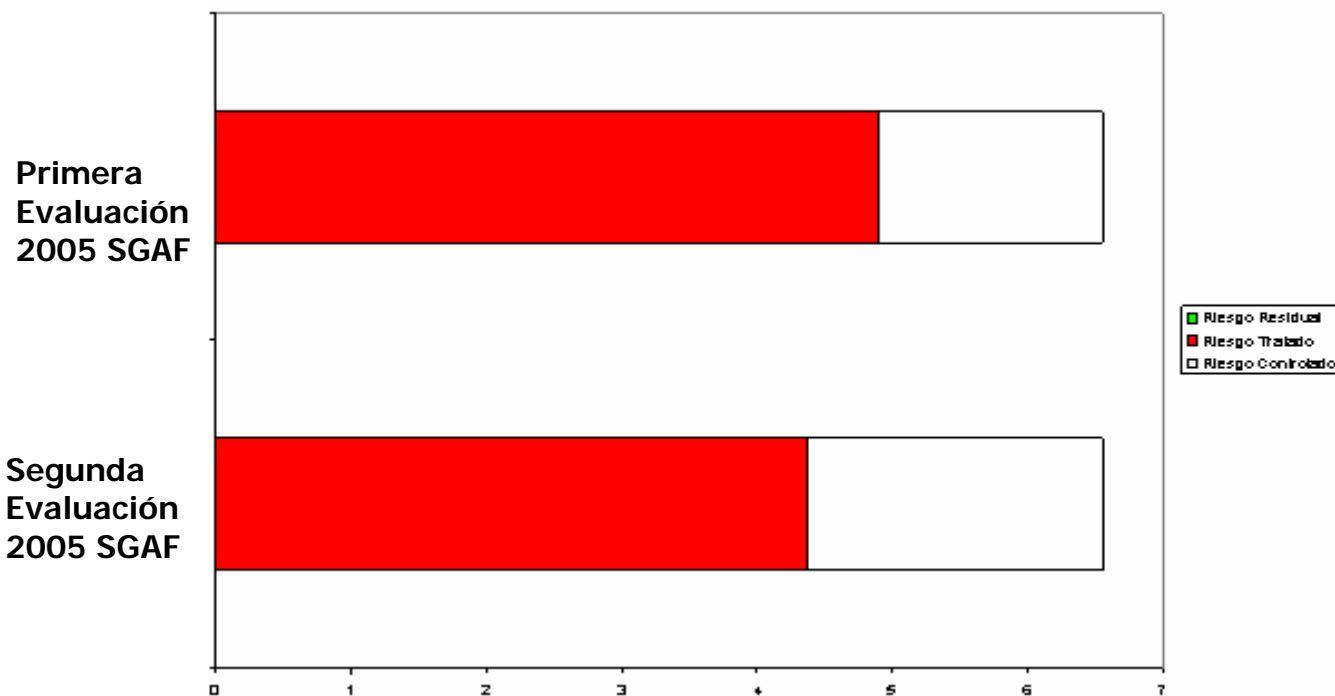
### EVALUACIÓN CONTROL INTERNO GRÁFICA RIESGO CONTROLADO



N °	Descripción del Riesgo	Severidad Absoluta	Severidad Controlada	Proceso al que Pertenece
1	Pérdida debida a la ocurrencia de eventos asociados a riesgos u omisión de riesgos claves	<b>Extrema</b>	<b>Extrema</b>	Administración del riesgo
2	Falta de información acerca de las oportunidades	<b>Extrema</b>	<b>Extrema</b>	Proceso de Planeamiento
3	Se ha definido y determinado un inventario de riesgos probables y aceptables por la autoridades de la Institución? Se ha determinado la capacidad de administración del riesgo de la entidad: cuanto riesgo se está disponible a aceptar para cumplir con los objetivos?	<b>Extrema</b>	<b>Alta</b>	Política de riesgo
4	Instalaciones de trabajo desactualizadas, o con deficiencias de infraestructura.	<b>Extrema</b>	<b>Alta</b>	Accidentes Laborales
5	Pérdidas debidas a fondos en mano inadecuados, excesivos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Riesgo de Flujo de Caja
6	Pérdidas debidas a acciones/regulaciones del gobierno	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Riesgo Político
7	Pérdida de información crítica con reducción en la posibilidad de funcionamiento de la compañía	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Protección de información
8	Ignorancia de los objetivos generales de la entidad	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Proceso de Planeamiento
9	Sistemas de planeamiento inadecuados o fuera de fecha	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Eficiencia del planeamiento
10	Información y suposiciones incorrectas	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Planes realistas
11	Ausencia de mecanismos de control al recibir los documentos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Seguimiento y ejecución de los acuerdos aprobados e Informes de Auditoría
12	Debilidades en la coordinación	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Representación, coordinación y enlace de la Subgerencia
13	Las líneas de coordinación están claramente establecidas y son respetadas por las dependencias	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Representación, coordinación y enlace de la Subgerencia
14	Debilidades en la estructura funcional y en el apoyo al cumplimiento de objetivos y directrices Institucionales	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Dirección de los procesos de administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos
15	Políticas, procedimientos y normativas no actualizados ni divulgados	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Dirección de los procesos de administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos
16	Instrumentos de evaluación efectivos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Evaluación de los procesos de administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos
17	Pérdidas debidas a accidentes ambientales o a efectos no esperados de aspectos ambientales	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Riesgo ambiental
18	Ciertos trabajos, actividades o localizaciones son riesgosos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Accidentes Laborales
19	Programas de entrenamiento de empleados y seguridad poco efectivos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Accidentes Laborales
20	Equipo inadecuado y deficientemente mantenido	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Accidentes Laborales
21	Los empleados ignoran los procedimientos o políticas de seguridad	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Accidentes Laborales
22	Falta de conocimiento sobre técnicas de contención de costos de administración de riesgos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Seguros
23	Las áreas funcionales tienen objetivos duplicados o conflictivos ?	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Análisis del proceso organizacional
24	Los procesos son ineficientes o restringen la provisión eficiente de servicios?	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Análisis del proceso organizacional
25	Se cuenta con una estructura organizacional acorde a los planes y proyectos que se administran?	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Análisis del proceso organizacional

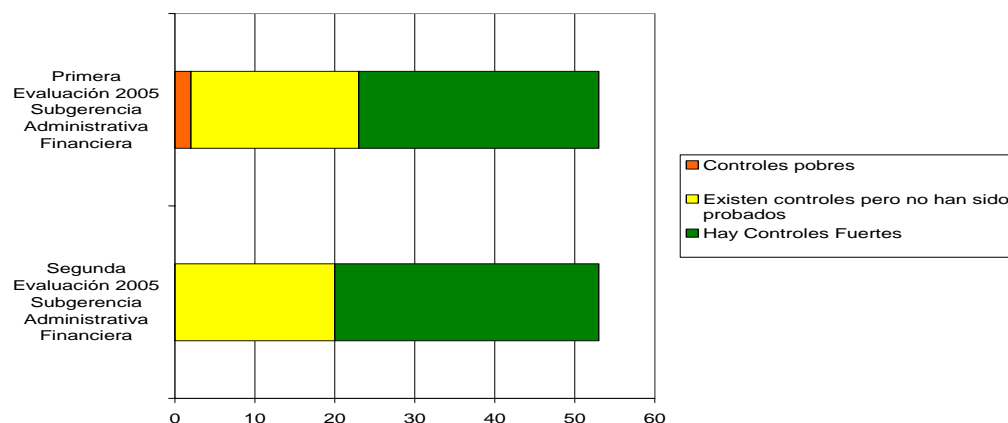
26	Fallas en la satisfacción de los planes y objetivos definidos para el desarrollo Institucional	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Objetivos
27	Pérdida de dirección en el esfuerzo Institucional y en los recursos dedicados.	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Objetivos
28	Falta de competencia técnica para medir la performance con suficiente precisión	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Objetivos
29	Incumplen las instancias instruidas con el plazo estipulado para ejecutar	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	Seguimiento y ejecución de los acuerdos aprobados e Informes de Auditoría
30	Mecanismos de seguimiento adecuados	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	Seguimiento y ejecución de los acuerdos aprobados e Informes de Auditoría
31	Sistemas de información para la dirección inadecuados	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	Medición
32	Los formatos de los planes no son efectivos para brindar los benchmarks contra los cuales medir la performance	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	Medición

**GRÁFICA COMPARATIVA DEL NIVEL DE RIESGO  
PRIMERA Y SEGUNDA EVALUACIÓN DEL AÑO 2005**



**COMPARATIVA DE EVALUACIÓN DE CONTROLES  
PRIMERA Y SEGUNDA EVALUACIÓN DEL AÑO 2005**

	<b>Controles pobres</b>	<b>Existen controles pero no han sido probados</b>	<b>Hay Controles Fuertes</b>	<b>Total</b>
Primera Evaluación 2005 Subgerencia Administrativa Financiera	2	21	30	53
Segunda Evaluación 2005 Subgerencia Administrativa Financiera		20	33	53
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	<b>63</b>	<b>126</b>



La Evaluación de los Entes Externos consistió en que un representante de algunas unidades no pertenecientes a esta Subgerencia, en coordinación con sus compañeros, inventariaba las relaciones con la Subgerencia, determinaba la importancia de la misma para el cumplimiento de sus objetivos y valoraba la calidad de la relación, de acuerdo a una serie de parámetros definidos.

Se dio un resultado que nosotros no compartimos ni avalamos, ya que las unidades externas consultadas no tienen relación directa con esta Subgerencia; creemos que se dio una confusión para los consultados, entre las legítimas necesidades y demandas que le hacen a toda el área administrativa-financiera de la institución y las que fueron adjudicadas por la Comisión de Control Interno al despacho del Subgerente.

En marzo 2006 se remitió a las unidades de la Subgerencia un cuadro con los resultados de la evaluación de gestión y resultados de riesgos por área, se encuentra pendiente recibir las respuestas para elaborar un informe a la Comisión de Control Interno que incluya Cuadro de Acciones para Mejorar los Controles.

En el Plan Anual Operativo 2006, en el punto 3.4 Plan de Acción para el Control Interno nos corresponde:

**Nombre del Tratamiento: Análisis integral de las actividades desarrolladas por la SGAF, reestructuración de la organización, normalización y estandarización de procedimientos de trabajo.**

**Descripción**

Desarrollo de un modelo de Administración Financiera y Administrativa que satisfaga las necesidades de la institución y que cuente con los mecanismos adecuados para la búsqueda de la eficiencia y eficiencia integral de las operaciones, este proceso debe considerar entre otras cosas:

- \* Análisis de la estructura organizacional actual.
- \* Definición de las líneas de responsabilidad y de autoridad.
- \* Recursos asignados a dichas áreas, estructura de responsabilidades, escala salarial y descripción de funciones y responsabilidades.
- \* Desarrollo e implementación de una estructura de políticas, normas y procedimientos adecuadas para las áreas:
  - Gerencia Administrativa Financiera
  - Área de Apoyo y Asesoría Financiera
  - Contabilidad
  - Presupuesto
  - Tesorería
  - Administración Tributaria
  - Apoyo Administrativo
  - Proveeduría
  - Otras áreas relacionadas con las funciones administrativas y financieras

**Objetivos**

Eficacia y eficiencia de las operaciones  
Fiabilidad de la información

**Responsables**

Gerencia General  
Subgerencia Administrativa Financiera

**Objetivo del Proceso de Mejoramiento**

Dotar a la Institución de un modelo organizacional y de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, que permitan una adecuada coordinación de esfuerzos y ejecución de las actividades bajo su competencia.

**Situaciones a prevenir**

- 1- Se presentan inconsistencias en las líneas de autoridad y mando dentro de las áreas administrativas-financieras.
- 2- Los procedimientos no se encuentran debidamente formalizados y aprobados.
- 3- La información oficial de la institución, no sea elaborada, comunicada ni distribuida por los canales de comunicación vigentes.
- 4- Los recursos humanos asignados a los procesos no cuenten con las condiciones idóneas de recursos tecnológicos, materiales, de reconocimiento y compensación en función a las actividades desarrolladas.

**Resultados Esperados**

- 1- Un modelo de estructura organizacional, descripción de funciones, responsabilidades y requisitos del puesto de acuerdo a las características propias de IMAS.
- 2- Identificación clara de las líneas de responsabilidad, autoridad y comunicación de la información oficial de la Institución.
- 3- Descripción del perfil de puestos y los requerimientos técnicos, para cada una de las áreas analizadas.
- 4- Manuales de políticas y procedimientos para cada una de las áreas que conforman la SGAF.



### Acciones relacionadas

#### 1- Nombre de la Acción: Análisis de la Estructura Organizacional actual

##### Descripción de la acción:

Análisis detallado de la estructura organizacional actual tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Identificación de los procesos realizados
- Fortalezas y debilidades de los procesos
- Niveles de coordinación y líneas de autoridad
- Estilo de administración existente
- Estado actual de los recursos
- Perfil del personal asignado

Sistemas de información para la toma de decisiones y procedimientos para la emisión de la información estratégica para la administración de la Institución y la toma de decisiones.

##### Requerimientos de recursos:

La Gerencia General, definirá en conjunto con los funcionarios responsables de la administración del área de procedimiento más adecuado para el desarrollo del análisis de la situación actual de las actividades desarrolladas por el Área Administrativa-Financiera.

### Acciones relacionadas

#### 2- Nombre de la Acción: Definición del Modelo de organización para las áreas Administrativas Financieras de la Institución

##### Descripción de la acción:

Documentar la estructura organizacional y de procesos para las áreas administrativas y financieras; la cuál debe estar en correspondencia con los lineamientos para la administración financiera y operativa de Entidades con las características del IMAS.

Entre los aspectos a definir se encuentra:

- \* Objetivos del área y sus unidades respectivas
- \* Relación jerárquica
- \* Perfil de los responsables
- \* Dimensionamiento de los recursos humanos necesarios, perfil del puesto
- \* Descripción de funciones y responsabilidades

##### Requerimientos de recursos:

El equipo responsable de definir el modelo de organización, establecerá los criterios organizacionales, relaciones entre las áreas y demás criterios necesarios para la conceptualización del modelo organizacional del área administrativa financiera de la Institución.

### Acciones relacionadas

#### 3- Nombre de la Acción: Asignación de recursos humanos, técnicos y logísticos.

##### Descripción de la acción:

Asignación de los recursos humanos requeridos para la implementación del modelo de estructura organizacional para las áreas administrativas financieras de la Institución.

Identificación de las necesidades de recursos tecnológicos y logísticos para el desarrollo de las funciones propias de las áreas administrativas financieras.

Establecer prioridades de asignación de recursos en función del proceso de implementación de la estructura organizacional.

##### Requerimientos de recursos:

El equipo de desarrollo del plan de acción define los recursos requeridos, las prioridades de asignación y establece un plan de implementación del modelo de Organización y lo presenta a la Gerencia General de la Institución.

**4-Nombre de la Acción: Aprobación de la propuesta de estructura organizacional ante los entes competentes**

**Descripción de la acción:**

La Gerencia General, presenta el plan de reorganización de las áreas Administrativas y Financieras de la Institución a los entes específicos y busca la aprobación del mismo.

**Requerimientos de recursos:**

La Gerencia General, coordina los recursos para la aprobación de la propuesta de organización.

**5-Nombre de la Acción: Documentar los manuales de políticas y procedimientos de las diversas Áreas Administrativas y Financieras.**

**Descripción de la acción:**

Cada una de las áreas realiza un proceso de documentación y reestructuración de los manuales de políticas y procedimientos, tomando en consideración los lineamientos establecidos en al estructura organizacional y funcional de las áreas Administrativo Financieras.

Los procedimientos que deben ser formalizados y aprobados son los de las áreas siguientes:

- Subgerencia Administrativa Financiera
- Área de Apoyo y Asesoría Financiera
- Contabilidad
- Presupuesto
- Tesorería
- Administración Tributaria
- Apoyo Administrativo
- Proveeduría
- Otras áreas relacionadas con las funciones administrativas y financieras

**Requerimientos de recursos:**

Para el desarrollo de los manuales de políticas y procedimientos y la asignación de los recursos para el desarrollo de la actividad se deben tomar en consideración los aspectos siguientes:

Definir el enfoque metodológico para documentar las políticas y procedimientos, esto implica la definición de las características y contenido de los manuales.

Establecer la logística del proceso: Cómo se documentarán los procesos cómo se revisarán los procesos y actividades necesarias para la revisión y actualización de los manuales.

Procedimientos de implementación de los manuales de políticas y procedimientos definidos.

<b>Acción a realizar</b>	<b>Fecha de realización</b>
<p><b>Para las acciones # 1-2-3</b></p> <p>1- Análisis de la Estructura Organizacional actual 2- Definición del Modelo de organización para las áreas Administrativas Financieras de la Institución 3- Asignación de recursos humanos, técnicos y logísticos.</p> <p>Para el Área de Gestión y Asesoría Administrativa, se analizará la estructura organizativa funcional que registró la Comisión de Control Interno y por parte de la Subgerencia Administrativa Financiera, se enviará propuesta para estructura funcional, que se apruebe por parte de la Gerencia General, y sobre la cual se definan y especifiquen las responsabilidades y la normativa. Esto deberá implementarse formalmente pero de manera provisional, esperando los resultados del PEI, que en definitiva determinarán los objetivos institucionales y su consecuente estructura.</p> <p>El resto de las áreas de esta Subgerencia deben esperar a la administración del nuevo gobierno y a los resultados del PEI, consecuentemente trasciende las potestades de esta Subgerencia.</p> <p>PEI = Plan Estratégico Institucional</p>	<p>Marzo</p>

<p><b>Para la acción # 4</b> Aprobación por parte de la Gerencia General. De la propuesta para la estructura organizativa del Área de Gestión y Asesoría Administrativa.</p>	Marzo
<p><b>Para la acción # 5</b> 5- Documentar los manuales de políticas y procedimientos de las diversas Áreas Administrativas y Financieras</p> <p>Licitación por Registro # 13-05:"Contratación de servicios profesionales en capacitación, diseño, rediseño y documentación de reglamentos y manuales de procedimientos" Se firmo contrato N ° 004-2006 STP el 20/01/2006 con la compañía Sistemas de Gestión Empresarial S.A. Tiene como requerimiento elaborar la normativa de la SGAF y capacitar a 20 funcionarios del área en documentar normativa con calidad ISO. Por lo tanto, en un periodo de 7 meses a partir del 24/02/06, se cumplirá un alto porcentaje de esta necesidad.</p> <p>Para el área administrativa, se debe considerar el Plan de Trabajo para el año 2006 del Área de Gestión y Asesoría Administrativa, para el Tratamiento: Desarrollo de procedimientos específicos para las áreas de Gestión y Apoyo Administrativo.</p> <p>Para el área financiera, dicho trabajo se realizó para la comisión de Control Interno, se procederá a una revisión de dicho trabajo.</p>	7 meses

Cabe mencionar, que en el período en que se realizó la tercera auto evaluación del 2005, esta Subgerencia tenía como recargo la Coordinación del Equipo de Apoyo y Asesoría Administrativa y en la etapa de validación, se analizó cada uno de los procesos, riesgos y controles existentes, junto con los encargados de las áreas, llegando a la conclusión de que se debían eliminar los formularios anteriores y generar nuevos formularios, mas ajustados con los procesos del área.

A partir del 24/04/2006 el señor Lic. Alexander Porras fue nombrado como Coordinador de dicha área y el 29/04/2006 mediante oficio SGAF.191-04-2006 se le entregó un ampo con la documentación respectiva tanto de la tercera auto evaluación, como de la información recopilada de los procesos anteriores, que incluye las acciones realizadas por esta Subgerencia.

La documentación de la Subgerencia se encuentra en 4 ampos en custodia de la Licda. Marcela Mora Salazar, quien ha sido la encargada de dicha actividad en este periodo y designada mediante oficio SGAF.162-04-2006, como enlace responsable de llevar el instrumento de control y seguimiento ante la Comisión de Control Interno; de acuerdo a Directriz GG-14-2006 de la Gerencia General.

## **C. Anexos**

<b>Anexo # 1</b>	<b>Lista de funcionarios de la Subgerencia Administrativa Financiera</b>
<b>Anexo # 2</b>	<b>Organigrama Institucional</b>
<b>Anexo # 3</b>	<b>Ejecuciones Presupuestarias año de 1999 a 2005</b>
<b>Anexo # 4</b>	<b>Área de Apoyo y Asesoría Financiera</b>
<b>Anexo # 5</b>	<b>Administración General</b>
<b>Anexo # 6</b>	<b>Plataforma de Servicios</b>
<b>Anexo # 7</b>	<b>Archivo Central</b>
<b>Anexo # 8</b>	<b>Donaciones 2005</b>
<b>Anexo # 9</b>	<b>Donaciones 2006</b>
<b>Anexo # 10</b>	<b>Área Desarrollo Informático</b>
<b>Anexo # 11</b>	<b>Cuadro seguimiento disposiciones de la Contraloría General de la República, recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna y disposiciones del Consejo Directivo</b>
<b>Anexo # 12</b>	<b>Campaña Persuasiva de Solidaridad</b>
<b>Anexo # 13</b>	<b>CD con mensaje de solidaridad para televisión, con este informe y sus anexos</b>