



**INFORME NO. DFOE-EC-IF-04-2013  
10 DE ABRIL, 2013**

(Ver resolución Nro. R-DFOE-EC-05-2013, del  
29/05/2013 que modifica este documento)

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA**

**ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS**

**INFORME SOBRE LA AUDITORIA OPERATIVA EJECUTADA EN EL INSTITUTO  
DEL CAFÉ DE COSTA RICA RELACIONADA CON LA EFICACIA DE LA  
GESTIÓN DE CARA AL CUMPLIMIENTO DE SUS  
FINES DE CREACIÓN**

**2013**



## CONTENIDO

Página nro.

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
	Origen del estudio.....	1
	Objetivo del estudio.....	1
	Naturaleza y alcance del estudio .....	1
	Aspectos positivos que favorecieron la ejecución del estudio .....	2
	Limitaciones que afectaron la ejecución del estudio.....	2
	Comunicación preliminar de los resultados del estudio.....	2
	Generalidades sobre el ICAFE .....	3
	Metodología aplicada .....	4
<b>2</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>4</b>
	Tema 1: Eficacia en el cumplimiento de los alcances de la regulación que realiza el ICAFE. ....	4
	Hallazgo 1.1: Sobre el control de los precios de exportación que debe realizar el ICAFE .....	4
	Hallazgo 1.2: Sobre el control y seguimiento por parte del ICAFE, de la información que deben presentar los exportadores relativa a los ingresos, los gastos y la utilidad de las ventas de café en el exterior.....	5
	Hallazgo 1.3: Sobre la fijación de los diferenciales de precios del café de exportación.....	6
	Hallazgo 1.3: Sobre los precios consignados en los contratos.....	8
	Hallazgo 1.4: Sobre la metodología de cálculo del Rendimiento Mínimo de Beneficiado. ....	9
	Hallazgo 1.5: Sobre el establecimiento de plazos y procedimientos para la inscripción de nuevos agentes económicos .....	10
	Tema 2: Eficacia en el cumplimiento de las funciones de la Gerencia de Promoción.....	10

Hallazgo 2.1: sobre las evaluaciones cuantitativas y cualitativas que valoren los resultados de las acciones de promoción y divulgación del café de Costa Rica .....	10
Tema 3: Sobre la eficacia de la Gerencia Técnica en la asistencia técnica a los agricultores.....	11
Hallazgo 3.1: Sobre el limitado alcance de la asistencia brindada por la Gerencia Técnica a los productores.....	11
Tema 4: Eficacia en el cumplimiento de las metas del Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC). .....	12
Hallazgo 4.1: Sobre el cumplimiento de las metas del PNRC e inconsistencias en la base de datos. ....	12
Tema 5: Planificación Institucional de mediano y largo plazo .....	13
Hallazgo 5.1: Sobre el proceso de planificación estratégica institucional formalmente establecido.....	13
Tema 6: Sobre los resultados integrados de la gestión de ICAFE. ....	15
Hallazgo 6.1: Sobre los resultados integrados de la gestión de ICAFE). ....	15
<b>3 CONCLUSIONES .....</b>	<b>16</b>
<b>4 DISPOSICIONES .....</b>	<b>18</b>
A la Junta Directiva de ICAFE .....	18
A la Dirección Ejecutiva de ICAFE.....	19
Consideraciones finales .....	20
<b>ANEXO .....</b>	<b>21</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### ***¿Qué examinamos?***

*La presente Auditoría operativa tuvo como propósito evaluar la gestión realizada por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE), con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado dicho instituto.*

### ***¿Por qué es importante?***

*La eficaz y eficiente gestión de los recursos del ICAFE, es de suma importancia para garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados a dicha institución en la promoción y desarrollo del sector cafetalero nacional.*

*Estos fines fundamentales están relacionados con la equitativa distribución de los ingresos producidos por las ventas de café tanto local como internacionalmente, a los miembros de la cadena productiva, de conformidad con los términos establecidos en la Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, No. 2762 y su Reglamento; la promoción del café costarricense dentro y fuera de nuestras fronteras, así como el desarrollo y la investigación de nuevas tecnologías para incrementar la productividad de la actividad cafetalera.*

### ***¿Qué encontramos?***

*Dentro del desarrollo de la presente auditoría, con el fin de medir la eficacia de la gestión del ICAFE en el cumplimiento de sus fines institucionales, esta Contraloría General diseñó una serie de indicadores, dentro de los cuales cabe destacar el denominado "Índice de Resultados Integrado de la Gestión de ICAFE", índice que alcanzó un valor para el año 2012 de un 87,3%, lo cual dados los supuestos utilizados por este órgano controlar se interpreta como un cumplimiento parcial de sus fines con oportunidades de mejora para un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del sector cafetalero; siendo la Dirección Ejecutiva, la que muestra mayores oportunidades de mejora en el periodo evaluado, condición que, a juicio de esta Contraloría General, requiere acciones en los siguientes temas: planificación estratégica; establecimiento de metas pertinentes, suficientes y medibles; mecanismos de control, seguimiento y evaluación de la gestión; articulación de los planes operativos gerenciales; ejecución presupuestaria; estructuración del PNRC, y una mejora en la fijación de los premios a la calidad de café por parte del ICAFE.*

*A su vez, esta Contraloría General mediante el desarrollo de la presente auditoría, determinó deficiencias en el control que debe ejercer ICAFE sobre la equitativa distribución de los recursos provenientes de la exportación de café entre los miembros de la cadena productiva; así como debilidades en el manejo relativo a la fijación de premios (diferencial) a la calidad del café, en virtud de que éste no se liga a los reconocidos por el mercado (según lo reportado por Complete Coffee Coverage CCC), lo cual según cálculos de este órgano contralor ha limitado los ingresos que pudo haber recibido el Sector Cafetalero (Productores y Beneficiadores) hasta por un monto máximo de US\$11,8 millones para el tipo y preparación de café SHB (Preparación Europea) y para el período 2009-2011. A su vez, ello generó que, según cálculos de esta Contraloría General, el ICAFE pudo*

haber percibido ingresos adicionales hasta por un monto máximo de US\$176.700, recursos que pudieron haber sido destinados a fortalecer las actividades propias de ese Instituto, tales como, investigaciones, promoción y diversificación de la actividad cafetalera.

*Asimismo, se determinó el incumplimiento de las metas establecidas con respecto a la ejecución del Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PRNC), y que el ICAFE no cuenta con un proceso de planificación estratégica formalmente establecido que le permita fijar de la forma más adecuada el rumbo institucional, en procura de una mayor eficacia, eficiencia y oportunidad en el cumplimiento de los fines para los que fue creado.*

### **¿Qué sigue?**

*En razón de lo antes expuesto se dispuso a la Junta Directiva del ICAFE y a la Dirección Ejecutiva que se tomen las acciones pertinentes a fin de subsanar las debilidades y deficiencias aquí señaladas, por lo que se solicitó, entre otras cosas, aprobar una metodología y criterios para la fijación del premio a la calidad del café para sus distintos tipos; aprobar un Plan Estratégico Institucional que garantice el eficaz, eficiente y oportuno cumplimiento de los fines para los cuales fue creado dicho instituto; así como conformar un registro que le permita garantizar que la utilidad resultante de las exportaciones de café no superen los porcentajes autorizados de conformidad con lo establecido en la normativa vigente.*



**INFORME NO. DFOE-EC-IF-04-2013**

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA**

**ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS**

**INFORME SOBRE LA AUDITORIA OPERATIVA EJECUTADA EN EL INSTITUTO  
DEL CAFÉ DE COSTA RICA RELACIONADA CON LA EFICACIA DE LA  
GESTIÓN DE CARA AL CUMPLIMIENTO DE SUS  
FINES DE CREACIÓN**

**1 INTRODUCCIÓN**

**ORIGEN DEL ESTUDIO**

- 1.1** El estudio se realizó con fundamento en las competencias que le confieren a la Contraloría General de la República los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica No. 7428, y en cumplimiento del Plan Anual Operativo para el año 2012 del Área de Fiscalización de Servicios Económicos de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE).

**OBJETIVO DEL ESTUDIO**

- 1.2** Evaluar la gestión realizada por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de los fines para los cuales fue creada dicho instituto.

**NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO**

- 1.3** El estudio de fiscalización comprendió la evaluación de aspectos relacionados con la gestión que realiza el ICAFFE en el sector cafetalero nacional, en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2011, ampliándose en los casos que se consideró necesario.
- 1.4** El estudio comprendió una evaluación de la gestión realizada por el ICAFFE, al amparo del marco normativo aplicable a dicha entidad. Teniendo como referencia lo establecido en la Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, No 2762 del 21 de junio de 1961, así como su reglamento (Decreto Ejecutivo 28018-MAG).

### **ASPECTOS POSITIVOS QUE FAVORECIERON LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO**

- 1.5** Para la realización de esta Auditoría se contó con la colaboración de los funcionarios del ICAFE en cuanto al suministro oportuno de la información solicitada, disponible en dicha entidad. Asimismo, se contó con la colaboración de la Auditoría Interna de ICAFE en cuanto a orientación sobre temas clave y generalidades operativas del quehacer de dicho instituto y del sector cafetalero.

### **LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO**

- 1.6** Fue necesario realizar un ajuste a la forma de cálculo de los indicadores establecidos para evaluar la eficacia de la gestión de la Gerencia Técnica, en aspectos relacionados con la cobertura y alcance de los productos suministrados por dicha unidad administrativa, en virtud de la inexistencia de datos por finca de café.

### **COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO**

- 1.7** Por medio del oficio No. DFOE-EC-0089 de fecha 25 de febrero de 2013, se le entregó al Director Ejecutivo, una copia impresa y digital del borrador del presente informe, con el propósito de que en un plazo no mayor de cinco días hábiles, formulara y remitiera a la Gerencia del Área de Fiscalización de Servicios Económicos, las observaciones que considerara pertinentes sobre su contenido. Posteriormente, mediante oficio No. DEJ/158/2013 recibido por este órgano contralor el 1 de marzo de 2013 el ICAFE solicita la información de respaldo de algunos de los datos incluidos dentro del presente informe, los cuales son debidamente remitidos mediante oficio No. DFOE-EC-0099 de 4 de marzo de 2013.

Con el oficio No. DEJ 183/2013 del 8 de marzo de 2013, suscrito por el Ing. Edgar Rojas Rojas, Sub-Director del ICAFE, se remitió una serie de observaciones al borrador del informe vinculadas con los párrafos 1.3, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 2.2, 2.10 inciso a, 2.15, 2.16, 2.18, 2,20 a 2.23 y 2.30 a 2.33 . Con base en la evidencia aportada y la recopilada por el equipo de fiscalización para fundamentar los resultados del estudio, se procedió a analizar las argumentaciones expuestas por ese Instituto, tomando en cuenta aquellas que brindaron elementos adicionales a los que habían sido originalmente aportados o por las cuales se estimó necesario hacer alguna aclaración, lo implicó que se modificarán en lo pertinente los párrafos 1.8, 1.9 y 2.10 inciso a. Ahora bien, con respecto a los demás párrafos mencionados este órgano contralor se permitió realizar una serie de comentarios que se detallan en el Anexo No. 1 del presente informe.

- 1.8** Los resultados del presente estudio fueron expuestos al Ing. Ronald Peters Seevers, Director Ejecutivo, al Ing. Edgar Rojas Rojas, Subdirector Ejecutivo, a la Señora Marcela Porras Elizondo en sustitución del Ing. Mario Arroyo Uder, Gerente de Promoción, al Ing. Jorge Ramírez Rojas, Gerente Técnico, al Lic. Eddy Alvarado Sojo, Director Administrativo y de Finanzas y a

la Licda. Anacedin Vargas Rojas, Auditora General; el día 26 de febrero de 2013 a las 9:00 horas en la Sala de Sesiones de la Junta Directiva del ICAFE.

## **GENERALIDADES SOBRE EL ICAFE**

- 1.9** El Instituto del Café de Costa Rica es una entidad pública de carácter no estatal, creada mediante la Ley No. 2762 (artículo 102) con personería y patrimonio propio<sup>1</sup>. El ICAFE se encarga de la supervisión y control de la actividad cafetalera costarricense; así como, velar porque las relaciones entre los productores, beneficiadores, torrefactores y exportadores, sean equitativas y se propicie una participación racional entre ellos.
- 1.10** Para la regulación de las relaciones entre los sectores citados, el ICAFE, entre otros mecanismos, ha establecido procedimientos para: la inscripción de agentes económicos relacionados con la actividad cafetalera; la regulación para la medición y el traslado del café recolectado; la inspección y el control de calidad; la regulación de los contratos de exportación de café; la liquidación del valor de la fanega de café entregada por los productores.
- 1.11** Además, de acuerdo con lo establecido en el artículo 78 del Decreto Ejecutivo No. 28018-MAG, en concordancia con el artículo 101 de la Ley No. 2762, el ICAFE debe dedicar también recursos a la investigación y desarrollo de tecnologías de producción y de beneficiado y torrefacción de café y difundirlas entre los agricultores; así como, realizar labores de promoción en el país y en el extranjero para el café de Costa Rica.
- 1.12** Dentro del área de la investigación y desarrollo, ICAFE cuenta con unidades dedicadas al análisis de laboratorio sobre distintas enfermedades y/o plagas que atacan al café, a realizar mediciones sobre la cantidad mínima de café beneficiado y a transferir, por diversos medios, los resultados de sus investigaciones de tecnología, control de calidad y manejo agronómico.
- 1.13** En lo relativo al área de promoción del café de Costa Rica las acciones del instituto, se orientan a promocionar la imagen de ese producto tanto a nivel nacional como por regiones cafetaleras, participar en Ferias internacionales, atender a misiones comerciales, educar a la población sobre los beneficios para la salud del consumo de café, y a la formación de catadores y baristas.
- 1.14** El Instituto del Café de Costa Rica, cuenta para la realización de las labores conferidas por ley mayoritariamente con los recursos provenientes del impuesto de hasta un 1,5% del valor FOB de cada unidad de 46 kilogramos de café que sea exportado. Esta fuente de ingresos representa cerca de un 95% del presupuesto total de la institución. El porcentaje antes indicado, se distribuye, por ley, de la siguiente manera: Un 1% al mantenimiento administrativo y a las investigaciones del ICAFE, el 0,5% restante se utilizará, de manera exclusiva, para realizar actividades de promoción, diversificación y de desarrollo sostenible de

---

<sup>1</sup> Originalmente creado con el nombre de "Instituto de Defensa del Café de Costa Rica" el 17 de agosto de 1933



la actividad cafetalera nacional.

- 1.15** En el periodo 2009-2011 el ICAFE contó con recursos presupuestarios por un monto aproximado de €12.965 millones de los cuales se ejecutó el 85,5% (€11.079 millones). Dichos recursos se destinaron a la ejecución de los programas de la Gerencia Técnica (52%), la Dirección Ejecutiva (21%), la Gerencia de Promoción y Divulgación (13%) y la Gerencia Administrativa y de Finanzas (14%); los cuales, respectivamente, mostraron los siguientes niveles de ejecución: 85,1%; 77,8%; 94,3% y 92,5%.
- 1.16** La máxima autoridad jerárquica de ICAFE es el Congreso Nacional Cafetalero el cual nombra a la Junta Directiva<sup>2</sup>, quien a su vez designa al titular de la Dirección Ejecutiva.

### **METODOLOGÍA APLICADA**

- 1.17** El estudio se realizó atendiendo en lo aplicable, el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI) y demás normativa atinente a los procesos de fiscalización.

## **2 RESULTADOS**

### **Tema 1: Eficacia en el cumplimiento de los alcances de la regulación que realiza el ICAFE.**

#### **Hallazgo 1.1: Sobre el control de los precios de exportación que debe realizar el ICAFE**

- 2.1** Los artículos 92, 95, 96, 97 y 99 del capítulo V de la Ley No. 2762 establecen los controles que el ICAFE debe ejecutar en relación con los contratos para la venta de café entre exportadores y sus compradores o corresponsales en el extranjero. Dicha regulación está relacionada con el registro de los contratos, los límites a las utilidades del exportador (1.5% o 2.5%), los mecanismos que le permiten confrontar los precios consignados en los contratos entre beneficiador y exportador y los precios de los contratos definitivos de venta en el exterior; y el deber que tiene esa institución “(...)de investigar por todos los medios a su alcance, la veracidad de los precios pactados entre las casas exportadoras y sus compradores o corresponsales en el exterior”.
- 2.2** El ICAFE “(...) mediante circular No. 1629 del 3 de noviembre de 2009 comunicó al sector Exportador, todo lo relacionado con los contratos entre los exportadores y compradores o sus corresponsales en el Extranjero (...)”<sup>3</sup>, destacándose la solicitud a cada uno de los exportadores de enviar los contratos pactados con los compradores o corresponsales en el

<sup>2</sup> De conformidad con el artículo 103 de la Ley No. 2762 la Junta Directiva está integrada por nueve miembros, distribuidos de la siguiente manera: cinco representantes del sector productor; uno del sector beneficiador, uno del sector exportador, uno del sector torrefactor, y el Ministro de Agricultura y Ganadería o un representante del Poder Ejecutivo, con rango igual o superior, nombrado por el Consejo de Gobierno.

<sup>3</sup> Oficio de la Dirección Ejecutiva del ICAFE No. DEJ/1107/2012 del 8 de octubre de 2012.

extranjero<sup>4</sup>, sin embargo, no se encontró evidencia de que tal comunicación haya dado los resultados esperados por cuanto ni el ICAFE realizó el debido seguimiento, ni los exportadores presentaron la información solicitada, por lo que, a la fecha de realización de este estudio, la eficacia en la aplicación de los controles consignados en los artículos 92, 95, 96, 97 y 99 del capítulo V de la Ley No. 2762 antes señalados, ha resultado limitada.

- 2.3** La ausencia de los controles antes indicados conlleva eventuales repercusiones en la gestión de ICAFE, ya que no le permite:
- a. Asegurar que el precio de liquidación que el Beneficio reconoce al Productor es el máximo de acuerdo con los precios pactados entre el exportador y el comprador o corresponsal en el extranjero.
  - b. Conocer con exactitud y certeza la utilidad del exportador, y por lo tanto no puede garantizar que se encuentre dentro de los límites establecidos en el artículo 95 de la Ley No. 2762, por lo que, si dicha utilidad es mayor a la indicada en el artículo de marras, se incumple con lo regulado por el artículo 96 de esa misma ley, en el sentido de distribuir los eventuales excedentes entre los miembros de la cadena productiva.
  - c. Además, dado que el presupuesto de ICAFE se financia principalmente con el 1,5% del valor de las exportaciones de café, la ausencia de controles sobre los precios efectivamente negociados entre el exportador y su comprador o corresponsal en el extranjero, eventualmente puede limitar los recursos asignados para su operación.

**Hallazgo 1.2: Sobre el control y seguimiento por parte del ICAFE, de la información que deben presentar los exportadores relativa a los ingresos, los gastos y la utilidad de las ventas de café en el exterior.**

- 2.4** Los artículos 73 y 74 del Decreto Ejecutivo 28018-MAG establecen la obligatoriedad de los exportadores de presentar al ICAFE una certificación emitida por un contador público con el detalle de todas las ventas facturadas indicando: el comprador, la cantidad de café y el monto FOB en dólares; así como, la obligatoriedad para ese agente económico de presentar una liquidación anual que demuestre su porcentaje de utilidad. Además, se establece el mecanismo que debe seguir el ICAFE para distribuir las utilidades de los exportadores que superen los límites establecidos en la Ley No 2762.
- 2.5** Se determinó que el ICAFE no cuenta con registros actualizados, ni controla, ni da seguimiento adecuado a los precios pactados entre los exportadores y sus compradores o corresponsales en el extranjero<sup>5</sup>, de manera tal que le permita, verificar las utilidades percibidas por los exportadores<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> De acuerdo con los artículos 73 y 74 del Reglamento a la Ley No. 2762 es una obligación de los exportadores presentar dicha información al ICAFE

<sup>5</sup> El artículo No. 82 de la Ley No. 2762 establece que es obligación del exportador consignar en los contratos de compra y venta de café el precio real pactado. Dicha obligación del exportador es reafirmada por la

- 2.6** En virtud del no suministro por parte de los exportadores de la información regulada en los artículos 73 y 74 del Reglamento a la Ley No. 2762 y la ausencia de controles y seguimiento adecuado a dicha obligación por parte del ICAFE, la Junta Directiva no ha tomado acuerdos relativos a la distribución de las utilidades excedentes, generadas por los exportadores para el periodo 2009-2011; ya que “(...) *no se evidencia en los archivos referidos de este Instituto información relacionada*”<sup>7</sup>.

**Hallazgo 1.3: Sobre la fijación de los diferenciales de precios del café de exportación.**

- 2.7** El artículo 30 de la Ley No. 2762 establece que el precio del café de exportación “(...) *debe estar comprendido dentro de los márgenes mínimos de fluctuación normal del mercado (...)*”. El ICAFE, tomando en consideración que en el mercado se reconocen premios por la calidad de determinados tipos de café, intenta emular tal situación de mercado mediante el establecimiento por parte de la Dirección Ejecutiva, del denominado “*diferencial de precios de exportación de café*”.
- 2.8** La Contraloría General al comparar las tendencias entre los premios a la calidad del café del mercado internacional, tipo SHB preparación Europea<sup>8</sup>, reportados por el *Complete Coffee Coverage* (CCC), con el diferencial fijado por el ICAFE, en el período 2009-2011<sup>9</sup>, determinó:
- a. **Año 2009:** El premio a la calidad reportado por el CCC mostró diferentes valores contemplados entre US\$16 y US\$36. Por su parte, el diferencial establecido por ICAFE para este año (2009) únicamente presentó dos valores, US\$8 desde el 1 de enero al 4 de octubre de 2009, y US\$12 desde 5 de octubre al 31 de diciembre de ese mismo año. Es importante destacar que en todo este período, el premio reportado por el CCC fue mayor al Diferencial ICAFE, presentándose diferencias de hasta US\$30 entre uno y otro dato.
  - b. **Año 2010:** En todo este periodo se dieron comportamientos similares entre el premio reportado por el CCC y el diferencial del ICAFE. En este periodo, el premio reportado

---

Procuraduría General de la República, en el criterio 042-1996 del 11 de marzo de 1996, mediante el cual se indica que al ICAFE se debe reportar el precio real pactado por el exportador y su- contraparte, puesto que el precio reportado actualmente (llamado precio a fijar por la Procuraduría) “*no le suministra la información necesaria para fijar el precio de liquidación del producto. Aspecto que en el estado actual del ordenamiento es importante*”.

<sup>6</sup> En el oficio No. DEJ/042/2013 del 11 de enero de 2013, la Dirección Ejecutiva del ICAFE manifestó que la Unidad de Liquidaciones “(...) *maneja todos los documentos relacionados con la compra-venta de café (...)*”, sobre el particular, mediante oficio ULI/58/2013 del 4 de febrero de 2013, el Jefe de la Unidad de Liquidaciones señaló que “(...) *no ha existido necesidad del desarrollo de controles y procedimientos para la ejecución de lo estipulado en los artículos 73 y 74 del Reglamento MAG-28018*”.

<sup>7</sup> Oficio de la Dirección Ejecutiva del ICAFE No. DEJ/042/2013 del 11 de enero de 2013.

<sup>8</sup> De acuerdo con el Memorandum DEJ-0384-2004 de la Dirección Ejecutiva de ICAFE, se entiende por café SHB o *Strictly Hard Bean* a un grano caracterizado por dureza física, alta acidez, buen cuerpo y aroma y que proviene de zonas altas.

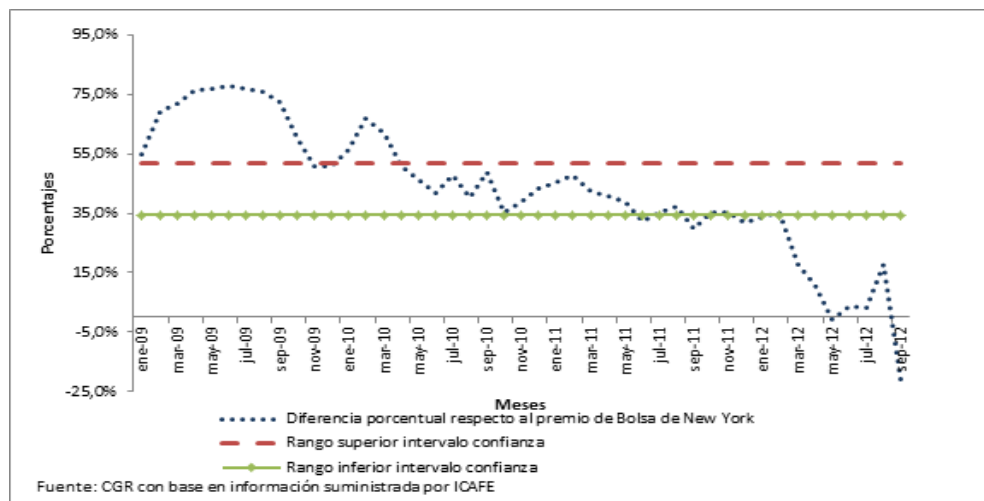
<sup>9</sup> El análisis se refiere a periodos de enero a diciembre.

por el CCC siempre fue mayor al diferencial del ICAFE, salvo dos días en los que la diferencia fue de US\$1 superior al premio reportado. No obstante estos resultados, para el 2010, la diferencia máxima entre ambos indicadores fue mayor que la ocurrida en el 2009, siendo que, el máximo valor de la diferencia alcanzó los US\$59.

- c. **Año 2011:** El diferencial establecido por ICAFE fue de US\$20 en todo el período, mientras que el premio reportado por el CCC tuvo un comportamiento oscilatorio con valores entre US\$27,5 y US\$40; consecuentemente en todo el año, el premio reportado por el CCC fue superior al diferencial de ICAFE, alcanzando una diferencia máxima entre ambos de hasta US\$20.

- 2.9** En el siguiente gráfico se presenta la diferencia porcentual entre el premio reportado por el CCC y el diferencial establecido por el ICAFE, en donde se muestra que dichas diferencias porcentuales se ubicaron en un intervalo de confianza del 95%, entre 36,6% y el 49,7% respecto al premio reportado por el CCC, durante el período 2009-2012<sup>10</sup>.

**Gráfico nro. 1**  
**Variación del diferencial del ICAFE respecto al premio reportado por el CCC**  
**Período 2009-2012**



- 2.10** Del análisis realizado por este órgano contralor se determinó que, al comparar el premio a la calidad reportado por el CCC con el diferencial contemplado en los contratos de exportación<sup>11</sup>, que fueron autorizados por ICAFE, para el café tipo SHB preparación Europea, primer pergamino, en el período 2009-2011, muestra que:

<sup>10</sup> La relación porcentual entre en los contratos de exportación de café y el premio reportado por el CCC es de 83,6%, 77,8% y 95,3% para los años 2009,2010 y 2011 respectivamente.

<sup>11</sup> Se refiere a contratos de exportación suscritos entre el beneficio y el exportador.

- a. Si el ICAFE en lo que respecta al manejo de fijación de los premios (diferencial) a la calidad del café los hubiese establecido siguiendo oportunamente la tendencia del mercado (reflejada por los valores reportados por el CCC), ello dentro del marco de lo establecido en el artículo No. 30 de la Ley No. 2762 en el sentido de que “(...) *El precio de ventas para exportación debe estar comprendido dentro de los márgenes mínimos de fluctuación normal del mercado*”, el Sector Cafetalero (Productores y Beneficiadores) pudo haber recibido ingresos adicionales hasta por un monto máximo de US\$11,8 millones para ese tipo y preparación de café y para el período señalado, ello acorde con los cálculos realizados por esta Contraloría General, cálculos que se enmarcan en todos sus extremos dentro de los parámetros y normativa que rigen esta materia.
- b. Dentro de este contexto, y de conformidad con el artículo 108 de la Ley No. 2762 el ICAFE, según cálculos de esta Contraloría General, pudo haber recibido ingresos adicionales para dicho período hasta por un monto máximo de US\$176.700, recursos que pudieron haber sido destinados a fortalecer las actividades propias de ese Instituto, tales como, mantenimiento administrativo, investigaciones y promoción y diversificación de la actividad cafetalera.

Cabe destacar que, lo aquí indicado corresponde a un cálculo realizado por este órgano contralor para el tipo y preparación de café más relevante (SHB-preparación Europea) dentro del mercado de exportación de café, de forma tal que, no contempla el diferencial de premios para otros tipos y preparaciones de café, entre otros, SHB (preparación Americana), HB (preparación Europea) y HB (preparación Americana).

### **Hallazgo 1.3: Sobre los precios consignados en los contratos.**

- 2.11** De acuerdo con el artículo No. 83 de la Ley No. 2762, si el precio consignado en un contrato por inscribir no concordara con los niveles de precios normales prevalecientes en el mercado, el Director Ejecutivo del ICAFE deberá someter el citado contrato a conocimiento de la Junta Directiva en la sesión inmediata siguiente, para que ésta resuelva si se inscribe o se rechaza la transacción. Asimismo, el artículo No. 56 de dicha ley establece que sí “(...) *los productores no estuvieren conformes con las -liquidaciones-... efectuadas, éstos podrán manifestarlo así ante la Junta de Liquidaciones (...) la Junta deberá fijar, ratificar o modificar, en su caso, las liquidaciones correspondientes (...)*”.
- 2.12** Se determinó en el período analizado, que en estas áreas de la regulación, la actuación del ICAFE le permitió a la cadena productiva, recibir aproximadamente US\$430 mil adicionales, derivados del rechazo de contratos de precio bajo (US\$428.300, 20 casos en el período) y del reclamo de productores respecto a las liquidaciones pagadas por los beneficios (US\$1.700, un caso).

**Hallazgo 1.4: Sobre la metodología de cálculo del Rendimiento Mínimo de Beneficiado.**

- 2.13** Los artículos 45, 46, 59 y 60 de la Ley No. 2762 constituyen el marco jurídico que justifica el cálculo del rendimiento<sup>12</sup> para cada uno de los beneficios que recibieron café en una determinada cosecha. En caso de que el rendimiento informado por el beneficio en la liquidación final sea menor al calculado por ICAFE, se ajusta la liquidación al rendimiento mínimo establecido por el Instituto, lo cual incrementa el monto de los ingresos que se trasladan al productor (Valor Café Diferencia Rendimiento).
- 2.14** En el siguiente cuadro se presentan los montos de Valor Café Diferencia Rendimiento para las cosechas 2008-2009 a 2010-2011, las cuales representan un 0,58% del valor líquido distribuible de todas las liquidaciones presentadas a revisión y aprobación del ICAFE<sup>13</sup>.

**Cuadro No. 1**  
**Valor Café Diferencia Rendimiento Cosechas 2008-2009 a 2010-2011**

Cosecha	Liquidaciones		Colones
	Presentadas	Con ajuste por rendimiento	
2008-2009	182	31	652.344.151
2009-2010	209	42	414.064.164
2010-2011	252	102	1.547.803.556

**Fuente: Elaboración CGR, con base en información de la Unidad de Liquidaciones Oficio ULI-968/2012.**

- 2.15** No obstante lo indicado en los párrafos 2.13 y 2.14, la Auditoría Interna de dicha institución emitió un informe<sup>14</sup> en el que determinó la existencia de debilidades e inconsistencias en las siguientes áreas: control interno, documentación utilizada en lo relativo a tipos de café y el diseño del Sistema de Información desarrollado por el ICAFE para analizar las muestras de café (SISBENE) para el cálculo de los Rendimientos Mínimos de Beneficiado.
- 2.16** Además, el estudio de la Auditoría Interna evidenció que los informes presentados a la Junta Directiva para la aprobación de rendimientos mínimos contenían inconsistencias en la

<sup>12</sup> Expresados en kilogramos de café oro por fanega de café fruta entregada

<sup>13</sup> El valor total de las liquidaciones de las cosechas 2008-2009 a 2010-2011 fue de ¢451.805,22 millones, mientras que el valor de los ajustes por rendimiento para ese período fue de ¢2.614,21 millones

<sup>14</sup> Informe 34-13.4-(11-12) *Estudio Especial: Evaluación del cálculo de rendimientos, Cosechas 209-2010, 2010-2011 y 2011-2012*. El estudio se realizó con el objetivo de evaluar la operación y confiabilidad de la información utilizada por la Unidad de Industrialización para el cálculo de dichos rendimientos, evaluar el sistema, las entradas, salidas, procesos, especificaciones de proceso, métodos de acceso, operaciones y la manipulación, secuencia y procesamiento de datos. El análisis se hizo para los rendimientos mínimos calculados por ICAFE para las cosechas 2009-2010 a 2011-2012.

aplicación de la metodología utilizada por la Unidad de Industrialización para el cálculo de esos rendimientos. Tal situación propició que dicho órgano colegiado, aprobara rendimientos inferiores que impidieron que un monto aproximado de €317 millones<sup>15</sup> se distribuyera a los productores de café, en las cosechas referidas.

### **Hallazgo 1.5: Sobre el establecimiento de plazos y procedimientos para la inscripción de nuevos agentes económicos**

- 2.17** El artículo No. 10 de la Ley No. 2762 establece que el “(...) ICAFE deberá llevar registros de productores, de beneficiadores, de exportadores, de torrefactores y de industriales que realicen cualquier proceso ulterior del café y sus subproductos (...) Los registros de beneficiadores, de exportadores, de torrefactores y de otros industriales del café se formarán con la lista de interesados que así lo soliciten, previo cumplimiento de los requisitos que para tal efecto señale la Junta Directiva del Instituto del Café de Costa Rica (...)”. Para dar cumplimiento a lo anterior, a lo interno, la Unidad de Asuntos Jurídicos elaboró un “Procedimiento para la inscripción y des-inscripción de Beneficios, Exportadores, Torrefactores, Compradores-Comerciantes y Marcas”.
- 2.18** Se determinó que el procedimiento antes indicado no ha sido oficializado a nivel institucional, ni tampoco contiene estándares de duración<sup>16</sup> para cada uno de los trámites de inscripción de agentes económicos, lo cual le impide a éstos contar con una referencia que le permita conocer el tiempo que debe esperar y exigir a la Administración cumplir para poder realizar su actividad económica, así como al ICAFE evaluar la razonabilidad de la duración de los plazos efectivos.

### **Tema 2: Eficacia en el cumplimiento de las funciones de la Gerencia de Promoción**

#### **Hallazgo 2.1: sobre las evaluaciones cuantitativas y cualitativas que valoren los resultados de las acciones de promoción y divulgación del café de Costa Rica.**

- 2.19** Según el artículo 78, inciso c) del decreto ejecutivo No. 28018-MAG, el ICAFE deberá “Realizar labores de promoción en el país y en el extranjero para el café de Costa Rica y suscribir convenios con ese propósito (...)”. Esta función se delega en la Gerencia de Promoción y Divulgación (GPD), la cual ejecuta diversas acciones a nivel local e internacional<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Dicha cifra es el resultado de inconsistencias en 61 cálculos de rendimientos mínimos. Existen al menos 20 cálculos de rendimientos erróneos o inconsistentes que no derivaron en un efecto económico negativo para el productor.

<sup>16</sup> La Contraloría General realizó un análisis estadístico de los tiempos de duración de la inscripción de nuevos agentes económico, determinándose la duración promedio, mínima y máxima para cada tipo de agente económico, a saber: Torrefactores (entre 3 y 29 días); Comerciantes (entre 2 y 25 días); Exportadores ((entre 2 y 272 días) y Beneficios (entre 12 y 345 días).

<sup>17</sup> A nivel local: El rincón del café en el Museo de los Niños, un espacio del café de Costa Rica en el Parque de Diversiones y el Programa Café y Salud; por su parte a nivel internacional: Asistencia a Ferias Internacionales estratégicas realizadas por la *Special Coffee Association* en los mercados de los Estados Unidos de América,

- 2.20** La Contraloría General determinó que la GPD, cuenta con un Plan Anual Operativo (PAO), sin embargo, este no responde a un plan estratégico ni incluye indicadores de gestión ni metas sobre el cumplimiento que permitan evaluar los resultados obtenidos, sino que el mecanismo de rendición de cuentas se limita a informes descriptivos ante las autoridades superiores cada vez que se realiza o participa en una actividad relacionada con la promoción del café.
- 2.21** Asimismo, se evidenció que después del año 2007, el ICAFE no ha realizado estudios para determinar el comportamiento del consumo nacional<sup>18</sup> para cada uno de los grupos de edad y para un periodo determinado, ni tampoco ha realizado estudios sobre el impacto de las acciones realizadas por la GPD en el fomento del consumo nacional de café, lo cual no permite a la entidad tener una evaluación objetiva de dichas acciones y por ende información para una adecuada toma de decisiones.

### **Tema 3: Sobre la eficacia de la Gerencia Técnica en la asistencia técnica a los agricultores.**

#### **Hallazgo 3.1: Sobre el limitado alcance de la asistencia brindada por la Gerencia Técnica a los productores.**

- 2.22** Según el artículo 78 inciso e) del decreto ejecutivo No. 28018-MAG, el ICAFE deberá: “(...) *Dedicarse a la investigación y desarrollo de tecnologías de producción, beneficiado y torrefacción de café y difundirlas (...)*”.
- 2.23** La Contraloría General determinó que la Gerencia Técnica (GT), cuenta con un Plan Anual Operativo, sin embargo, este no responde a un plan estratégico ni incluye indicadores de gestión ni metas sobre el cumplimiento de objetivos de investigación y desarrollo de tecnologías de producción, beneficiado y torrefacción de café, que permitan evaluar los resultados obtenidos. Tal situación impide evaluar la eficacia de la gestión, ya que la rendición de cuentas de la GT se limita a emitir documentos sobre las investigaciones realizadas.
- 2.24** En lo que respecta a la difusión que debe realizar la GT sobre las investigaciones realizadas se determinó que según la definición de productor utilizada por el ICAFE, el porcentaje de miembros de la cadena productiva atendidos<sup>19</sup>, no ha superado el 4,2% durante el periodo

---

Japón y Europa; asistencia exposición y promoción de las diferentes calidades de café de Costa Rica a otras Ferias tales como el *Coffee Fest* y el Campeonato Mundial de Barismo, entre otras.

<sup>18</sup> En oficio GP-001-2013 del 10 de enero de 2013, la Administración informó que se contaba con los recursos disponibles para realizar un nuevo estudio sobre el consumo nacional durante el año 2013. En años anteriores no se realizaron este tipo de estudios por no tener contenido presupuestario.

<sup>19</sup> El porcentaje de miembros de la cadena productiva atendidos se calcula como la relación que existe entre la cantidad de productores atendidos por el ICAFE y el total de productores incluidos en la nómina que llevan los beneficios, según ICAFE este número se encuentra entre 48.000 y 50.000. Cabe señalar que la Contraloría General considera que se debe entender por productor, aquel miembro de la nómina que tiene poder de decisión en cada finca cafetalera y no como lo considera ICAFE, en el sentido de que productor es todo aquel que entrega café.



analizado, asimismo el porcentaje de productores que recibieron información técnica<sup>20</sup> suministrada por el ICAFE, no sobrepasó el 13% durante el periodo analizado.

#### **Tema 4: Eficacia en el cumplimiento de las metas del Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC).**

##### **Hallazgo 4.1: Sobre el cumplimiento de las metas del PNRC e inconsistencias en la base de datos.**

- 2.25** El convenio marco de cooperación institucional firmado el 12 de agosto de 2010 entre la Presidencia de la República y diversas entidades<sup>21</sup>, define el marco jurídico del Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC); el cual tiene como objetivo renovar en un período de 10 años aproximadamente 29.600 hectáreas de cafetales con una antigüedad mayor a los 20 años.
- 2.26** Al valorar la gestión de la unidad ejecutora del PNRC, se determinó que en el 23,1% (389 de 1.684) de los registros contenidos en la base de datos del programa, presentan inconsistencias, originadas principalmente por errores de digitación de algunos datos; las cuales afectan la confiabilidad de la información, la evaluación y el seguimiento a la gestión del proyecto y la toma de decisiones. Tal situación contraviene las normas de control interno emitidas por esta Contraloría General<sup>22</sup>.
- 2.27** Además se evidenció que para dar cumplimiento a las metas del PNRC al 30 de septiembre de 2012 se requería haber renovado 5.920 ha<sup>23</sup>, sin embargo se recibieron solicitudes por únicamente 3.948 ha; de las cuales en el citado período se logró renovar el 47,5% que es equivalente al 31,7% de la meta propuesta. El financiamiento total otorgado por el operador financiero fue de ₡4.174,4 millones. Es importante destacar que existen otros operadores financieros que están suministrando recursos para la renovación de cafetales fuera del PNRC, tal situación requiere que el ICAFE establezca mecanismos eficaces de control y seguimiento para tomar las acciones pertinentes para lograr la renovación de las áreas requeridas a nivel nacional.

<sup>20</sup> Cantidad de productores (según definición ICAFE), que recibieron documentos o informes resultantes de las investigaciones realizadas por la institución en el periodo en estudio.

<sup>21</sup> Convenio marco de cooperación institucional entre la Presidencia de la República, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el Banco Nacional de Costa Rica y el Instituto del Café de Costa Rica.

<sup>22</sup> Resolución No.R-CO-9-2009- publicada en La Gaceta No. 26 del 6 de febrero de 2009, en sus apartes 1.2, 1.3, 4.4, 5.6, 5.6.1, 5.6.2 y 5.6.3.

<sup>23</sup> El PNRC estableció una meta de 29.600 ha, por renovar a nivel nacional en un período de 10 años, las cuales se distribuyen uniformemente según indicó la Unidad de Apoyo al Financiamiento Cafetalero contados a partir de agosto de 2010.

- 2.28** Por otra parte, de la totalidad de solicitudes con avío técnico<sup>24</sup> (1.350), el 77,4% recibieron el financiamiento para la renovación de cafetales<sup>25</sup>. La no formalización de crédito de solicitudes con avío técnico tiene como origen en el incumplimiento de requisitos bancarios para la formalización del crédito o en la disidencia del solicitante, esto último causado parcialmente por la duración del proceso, cuyo promedio se estimó en 176 días<sup>26</sup>.

## **Tema 5: Planificación Institucional de mediano y largo plazo**

### **Hallazgo 5.1: Sobre el proceso de planificación estratégica institucional formalmente establecido.**

- 2.29** La planificación estratégica permite a la Administración contar con herramientas para definir con base en los fines de creación de la entidad las prioridades y grupos de interés a los que se les debe satisfacer las necesidades así como fijar el rumbo a seguir y definir el qué, cómo, cuándo, quién, dónde y el para qué de la gestión institucional. La ausencia de planificación dificulta el logro de las metas y la toma de decisiones oportunas para la mejora de la gestión. Un proceso de Planificación Estratégica comprende como mínimo y en primera instancia, un análisis de las fortalezas, debilidades institucionales, y de las oportunidades y amenazas mediante un monitoreo constante del entorno y el ajuste de las políticas institucionales a las demandas de éste; asimismo comprende la definición de la visión y misión institucional; el análisis de los recursos con que cuenta la organización, la definición de planes operativos (corto plazo), tácticos (mediano plazo) y estratégicos (largo plazo) y el establecimiento de mecanismos de medición y seguimiento de resultados para una efectiva rendición de cuentas en los términos establecidos en la Constitución Política y la demás normativa vigente en dicha área.
- 2.30** En el estudio realizado, se evidenció de acuerdo con lo indicado por el Director Ejecutivo<sup>27</sup>, que el ICAFE no cuenta “(...) con un Plan Estratégico, debido a que tiene expresamente definidas en la Ley N° 2762 y su Reglamento sus obligaciones y atribuciones, razón por la cual el ICAFE se basa en los lineamientos estratégicos y la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)”. Asimismo, se determinó que existe un Comité Ejecutivo (presidido por el

<sup>24</sup> Estudio realizado por ICAFE de la condición del cafetal en cuanto a edad, proyección de cosechas futuras, entre otros. Es requisito previo al otorgamiento de un crédito bajo el PNRC.

<sup>25</sup> En el período comprendido entre agosto de 2010 a septiembre de 2012 se recibieron 1.684 solicitudes de las cuales el 80,2% fueron calificadas como sujeto de crédito por el operador financiero, el 18,7% fueron desestimadas o rechazadas y el 1,1% se encontraba en trámite en dicho operador.

<sup>26</sup> La estimación del plazo para el ICAFE (79,1 días con una desviación estándar de 70 días), se determina mediante el cálculo en días hábiles entre la fecha en la cual el operador financiero del PNRC otorga el aval al solicitante como sujeto de crédito y la fecha en la cual se traslada el expediente al mismo banco para la correspondiente gestión de crédito, una vez realizado el avío técnico. Para el operador financiero se calcularon dos plazos, el primero corresponde al número de días que le toma determinar si el solicitante es sujeto de crédito (17,8 días con desviación estándar de 37 días) y el segundo, los días que dura el otorgamiento del crédito (79,0 días con desviación estándar de 77 días).

<sup>27</sup> Nota DEJ/1106/2012, del 8 de octubre de 2012

Director Ejecutivo), responsable de actualizar el CMI, garantizar el cumplimiento de objetivos operativos y dar seguimiento al resultado de sus indicadores<sup>28</sup>; así como aprobar los planes anuales operativos de cada dependencia<sup>29</sup>..

- 2.31** De acuerdo con las Normas de control interno para el Sector Público “(...) *la valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes*”. La ausencia de un proceso formalmente establecido de planificación estratégica en el ICAFE antes mencionado, limita a dicho instituto, contar con las herramientas e información suficiente y pertinente para realizar la valoración del riesgo institucional que le permita tomar las acciones requeridas cuando ésta le indique la necesidad de aplicar cambios.
- 2.32** Adicionalmente se evidenció que el ICAFE no cuenta con una instancia encargada de coordinar y consolidar integralmente el proceso de planificación institucional. Esta situación va en detrimento de la convergencia de planes, así como la coordinación entre las distintas dependencias que conforman la institución, ya que al no existir un plan institucional consolidado, tanto las metas como los planes se formulan en forma separada por cada una de las tres gerencias.
- 2.33** En relación con la herramienta de control y seguimiento que utiliza el ICAFE, denominada “Maestro de Indicadores”, se determinó que la misma consiste en un archivo de Excel y no en una base de datos institucional, condición que incorpora riesgos por la pérdida de información ante la ausencia de los respaldos necesarios en sistemas intercomunicados y con servidores centrales accesibles a todas las partes interesadas. En línea con lo anterior, se evidenció que dicha herramienta no permite generar informes o reportes para una eficaz, eficiente y oportuna toma de decisiones en materia de planificación; situación contraria a lo que establecen las normas sobre sistemas de información<sup>30</sup>. Asimismo, si bien se indica que el

---

<sup>28</sup> Las herramientas con que cuenta el ICAFE para dar seguimiento a su gestión, son: El Plan Anual Operativo de cada Área, los estados financieros mensuales y anuales, los informes trimestrales y final de ejecución presupuestaria, la evaluación de la cartera de inversiones, el plan de inversiones proyectado para cada trimestre, y el informe anual sobre la actividad cafetalera.

<sup>29</sup> Mediante Acuerdo No. 8 de la Sesión Ordinaria 1946 del 29 de agosto de 2012, la Junta Directiva acordó “(...) *delegar en la Administración para que coordine reunión con las diferentes Cámaras, a fin de motivarlos a participar en la elaboración de un plan estratégico para el ICAFE*. A la fecha de elaboración de este informe, el Plan Estratégico institucional aún no había aprobado una aprobación de ese Órgano Colegiado de un plan estratégico para ICAFE.

<sup>30</sup> De conformidad con lo establecido en el Capítulo V de las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE y, en concordancia con el artículo 16 de la Ley General de Control Interno No. 8292 del 31 de julio de 2002, los cuales indican que se debe asegurar razonablemente que los sistemas contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los

“Maestro de Indicadores”, se actualiza mensualmente<sup>31</sup>, se observó que existen indicadores cuyo resultado no se registra con dicha periodicidad.

### **Tema 6: Sobre los resultados integrados de la gestión de ICAFE.**

#### **Hallazgo 6.1: Sobre los resultados integrados de la gestión de ICAFE).**

**2.34** Con el fin de evaluar los resultados de la gestión de ICAFE (RGI) en el período 2009-2011, se diseñaron y calcularon una serie de indicadores integrados los cuales valoran la eficacia institucional en el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado, a saber:

- Gerencia Técnica: Porcentaje de fincas que utilizan productos de ICAFE; Rendimiento ponderado de producción de café en fanegas por hectárea, Porcentaje de fincas infestadas con Broca.
- Gerencia de Promoción y Divulgación: Consumo per cápita, Diversificación y grado de concentración de mercados a los que se exporta café.
- Dirección Ejecutiva: Relación entre el Premio a la calidad que establece ICAFE y el Premio a la calidad de la Bolsa de New York, Cumplimiento de metas del PNRC, Ejecución Presupuestaria e Índice de Gestión institucional (IGI).

**2.35** En el siguiente cuadro se presentan los resultados integrados de los indicadores que conforman el RGI en el período 2009-2011, en el que se aprecia que el ICAFE en el cumplimiento de sus fines, presentó un nivel de eficacia del 87,3%, lo cual se interpreta, según de los criterios de riesgo establecidos<sup>32</sup>, como un cumplimiento parcial de los fines institucionales con oportunidades de mejora para un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del sector cafetalero.

---

distintos usuarios y que dichos procesos deben estar basados en un enfoque de productividad y mejoramiento continuo.

<sup>31</sup> Entrevista con la Srta. Lidieth Ramírez realizada el 13 de diciembre de 2012.

<sup>32</sup> El resultado en cada año del RGI debe interpretarse con base en los siguientes criterios de riesgo: 1) Nivel de eficacia mayor o igual a 90% se considera cumplimiento adecuado de resultados. 2) Nivel de eficacia mayor o igual a 70% pero inferior a 90% se considera cumplimiento parcial de resultados con oportunidad de mejora. 3) Nivel de eficacia menor a 70% se considera cumplimiento deficiente de resultados que requiere acciones inmediatas.

**Cuadro no. 2**  
**Resultados Integrados de la Gestión de ICAFE**  
**Período 2009-2011**

Indicadores	2009	2010	2011
Porcentaje de fincas que utilizan productos ICAFE	0,111	0,111	0,111
Rendimiento ponderado de producción de café (Fan./ ha)	0,089	0,099	0,111
Porcentaje de fincas infestadas con broca	0,111	0,000	0,111
<b>Gerencia Técnica</b>	<b>31,1%</b>	<b>21,0%</b>	<b>33,3%</b>
Consumo per cápita de café (kg/persona)	0,152	0,140	0,167
Diversificación y grado de concentración de mercados a los que se exporta café.	0,167	0,167	0,167
<b>Gerencia de Promoción y Divulgación</b>	<b>31,8%</b>	<b>30,6%</b>	<b>33,3%</b>
Relación entre el Premio a la calidad ICAFE y el Premio a la calidad de la Bolsa de New York	0,054	0,043	0,047
Cumplimiento de metas del PNRC	0,000	0,016	0,024
Ejecución presupuestaria	0,156	0,067	0,070
Índice de Gestión Institucional	0,000	0,056	0,066
<b>Dirección Ejecutiva</b>	<b>20,9%</b>	<b>18,3%</b>	<b>20,6%</b>
<b>Resultados Integrados de la gestión de ICAFE</b>	<b>83,9%</b>	<b>69,9%</b>	<b>87,3%</b>

**Fuente: CGR con base en información suministrada por ICAFE.**

- 2.36** Tal y como se observa en el cuadro anterior los resultados de la gestión correspondientes a la Dirección Ejecutiva<sup>33</sup> muestran que el desempeño obtenido requiere acciones inmediatas en los temas valorados, a saber: planificación estratégica; establecimiento de metas pertinentes, suficientes y medibles; mecanismos de control, seguimiento y evaluación de la gestión; desarticulación de los planes operativos gerenciales; ejecución presupuestaria; estructuración del PNRC; y premios a la calidad de café reconocidos por el mercado y los fijados por ICAFE.
- 2.37** Asimismo, si bien, los resultados de los indicadores correspondientes a las gerencias que cumplen funciones sustantivas muestran un nivel de eficacia adecuado, se observan oportunidades de mejora en su gestión, por cuanto, aunque las metas establecidas sean logradas, la magnitud de las mismas es fácilmente alcanzable<sup>34</sup> y no garantizan la cobertura del sector; asimismo, al no estar vinculadas a un proceso estratégico que fije el rumbo institucional, podrían dejar de lado aspectos medulares que afecten el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado el ICAFE.

### 3 CONCLUSIONES

- 3.1** En esta auditoría se determinó que el Instituto del Café de Costa Rica, no cuenta con un proceso de planificación estratégica formalmente establecido que le permita delimitar de una mejor forma el rumbo institucional, y por ende, lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia

<sup>33</sup> Los resultados de los indicadores definidos para la Dirección Ejecutiva son: 62.8% (2009), 54,8% (2010) y 61,9% (2011).

<sup>34</sup> Un ejemplo de lo anterior es la meta del indicador P.2.1 del CDMI, la cual se limita a atender 1.500 agricultores en el período 2011, cuando esa cantidad es poco representativa del total de agricultores a nivel nacional y es superada con creces por las cifras alcanzadas en períodos anteriores.

y oportunidad en el cumplimiento de los fines, y concomitantemente propiciar un mejor uso de los recursos con que cuenta la institución. Igualmente se evidenció que al no existir un proceso de planificación estratégica estructurado e integrado, la utilización del Cuadro de Mando Integral del ICAFE se convierte en un mecanismo que no resulta suficiente para el control, seguimiento, evaluación y toma de decisiones oportunas para el cumplimiento de sus fines; ya que, el mismo se constituye en una herramienta para generar y evaluar indicadores que no se encuentran vinculados a un plan estratégico formalmente establecido, tal y como se indicó en la nota DEJ/1106/2012, del 8 de octubre de 2012.

- 3.2** En materia de control que debe realizar el ICAFE sobre la utilidad que obtienen los exportadores, se encontraron debilidades en cuanto al cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley No. 2762 y su Reglamento; ya que no se cuenta con un registro formalmente establecido para la determinación de dicha utilidad y tampoco se exige a los exportadores el suministro de dicha información, lo anterior con el fin de garantizar la distribución adecuada de las utilidades en la cadena productiva.
- 3.3** Con respecto al premio a la calidad que establece el ICAFE, en lo atinente al Café Tipo SHB, se determinó que dicha fijación no guarda paralelismo con el reconocimiento de calidad que realiza el mercado internacional, situación que limita las ganancias de la cadena productiva. El margen existente entre dichos premios, sumado a lo expuesto en el párrafo 3.2, son aspectos que podrían beneficiar a un miembro de la cadena productiva en perjuicio de los demás. En tal sentido, la metodología establecida por el instituto para el establecimiento del premio a la calidad de un tipo específico de café, impidió que los productores recibieran en las cosechas 2008-2009 a 2010-2011 aproximadamente US\$11,0 millones adicionales.
- 3.4** En cuanto al cálculo de rendimientos de Beneficiado, y según se evidenció en el informe de la Auditoría Interna, No. 34-13.4-(11-12), existen debilidades metodológicas y de control interno en los procedimientos que se utilizan para la determinación de los rendimientos. Tal situación propició que se aprobaran rendimientos inferiores, que impidieron que un monto aproximado de €317 millones se distribuyera a los productores de café, en las cosechas 2009-2010 a 2011-2012.
- 3.5** En cuanto a los resultados en materia de promoción del ICAFE, se evidenció que existe una mayor diversificación de los mercados a los que se dirige el café de Costa Rica, sin embargo, con la información e indicadores disponibles, no se puede cuantificar el impacto de las labores de promoción internacional en dicho resultado.
- 3.6** En lo atinente al nivel de eficacia de la gestión del ICAFE, en el cumplimiento de sus fines institucionales, calculado en forma integral mediante los indicadores que conforman el RGI, se determinó que el instituto logró un 87,3%, lo cual corresponde a un cumplimiento parcial de sus fines con oportunidades de mejora para un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del sector cafetalero; siendo la Dirección Ejecutiva, la que muestra mayores oportunidades de mejora en el periodo evaluado, condición que requiere acciones en los siguientes temas: planificación estratégica; establecimiento de metas pertinentes,

suficientes y medibles; mecanismos de control, seguimiento y evaluación de la gestión; articulación de los planes operativos gerenciales; ejecución presupuestaria; estructuración del PNRC.

## **4 DISPOSICIONES**

- 4.1** De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política y los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2** Este órgano contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar la aplicación de los procedimientos administrativos que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

### **A LA JUNTA DIRECTIVA DE ICAFE**

- 4.3** Girar instrucciones, en un plazo máximo de 5 días hábiles, a la Dirección Ejecutiva del ICAFE, para que ésta le presente a esa Junta Directiva en un plazo máximo de 30 días hábiles, una propuesta de metodología y criterios para la fijación del premio a la calidad del café para cada tipo de café, que sea consistente con lo establecido en el artículo 82 de la Ley No. 2762, la cual debe contener como mínimo el procedimiento para la determinación de dicho premio a la calidad, frecuencia para su fijación por ICAFE y supuestos sobre los cuales se fundamenta dicha metodología. Sobre el particular, se le solicita remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor de 8 días hábiles, una copia certificada del acuerdo tomado por esa Junta, en el que consten las instrucciones giradas para el cumplimiento de esta disposición, y en un plazo máximo de 45 días hábiles, remitir copia certificada en donde conste la aprobación de la citada metodología. Asimismo, durante dos años, y en forma semestral a partir de la aprobación de la citada metodología, esa Junta Directiva deberá aportar ante esta Contraloría General una certificación de los premios fijados por ICAFE versus el otorgado por el mercado internacional para cada tipo de café. Los tres primeros plazos rigen a partir de la sesión inmediata posterior a la recepción del presente informe, y el último plazo a partir de la aprobación de la mencionada metodología. (Ver Hallazgo 1.3, párrafos 2.7 a 2.10).
- 4.4** Instruir a la Dirección Ejecutiva para que en un plazo no mayor de 120 días hábiles, dicha dependencia presente ante ese Órgano Colegiado la propuesta de Plan Estratégico Institucional citada en el Acuerdo No. 8 de la Sesión Ordinaria 1946 del 29 de agosto de 2012 de esa Junta. Sobre el particular se le solicita remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 5 días hábiles copia certificada del acuerdo tomado por esa Junta Directiva, en el cual consten las instrucciones giradas para el cumplimiento de esta disposición, y en un plazo

máximo de 150 días hábiles remitir copia certificada en donde conste la aprobación del citado plan estratégico. Los plazos rigen a partir de la sesión inmediata posterior a la recepción del presente informe. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.20 y 2.21, Hallazgo 3.1, párrafo 2.23 y Hallazgo 5.1, párrafos 2.29 a 2.33).

#### **A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ICAFE**

- 4. 5** Girar las instrucciones necesarias a la Unidad de Liquidaciones para que, dicha Unidad en un plazo no mayor de 60 días hábiles, implemente un sistema de información para el registro de los precios consignados en los contratos registrados entre beneficiador y exportador, los establecidos en los contratos definitivos de venta en el exterior, así como la información contenida en la liquidación anual que debe presentar cada exportador ante dicho Instituto; ello con la finalidad garantizar que la utilidad este acorde con los porcentajes establecidos en la Ley No. 2762 y su reglamento. Remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia certificada de las instrucciones giradas sobre el particular y en un plazo no mayor de 65 días hábiles una certificación sobre la implementación de dicho sistema. Los plazos aquí indicados rigen a partir de de la sesión inmediata posterior a la recepción del presente informe. (Ver Hallazgo 1.1, párrafos 2.1 a 2.3 y Hallazgo 1.2, párrafos 2.4 a 2.6).
- 4. 6** Emitir e implementar un Manual o manuales de Procedimientos vinculados con cada uno de los siguientes procesos: Rendimiento de Beneficiado, Inscripción y des inscripción de agentes económicos y los trámites dentro del marco del Programa Nacional de Renovación de Cafetales (que le competen a ICAFE); dicho manual o manuales deberán contemplar al menos los estándares de duración de tiempo de cada uno de los trámites. Remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia certificada de las instrucciones giradas sobre el particular y en un plazo no mayor de 90 días hábiles una certificación sobre la implementación del manual o manuales de procedimientos respectivos. Los plazos aquí indicados rigen a partir de la sesión inmediata posterior a la recepción del presente informe. (Ver Hallazgo 1.4, párrafos 2.15 y 2.16 y Hallazgo 1.5, párrafos 2.15 y 2.16).
- 4. 7** Ordenar a la Unidad de apoyo al Financiamiento Cafetalero revisar y corregir la información contenida en el Sistema de Apoyo Cafetalero. Remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia certificada de las instrucciones giradas sobre el particular y en un plazo no mayor de 90 días hábiles una certificación que acredite que la revisión y correcciones pertinentes en el SAC fueron debidamente realizadas. Los plazos aquí indicados rigen a de la sesión inmediata posterior a la recepción del presente informe. (Ver Hallazgo 4.1, párrafos 2.25 a 2.28).



## CONSIDERACIONES FINALES

4. 8 La información que se solicita en este informe para acreditar el cumplimiento de las disposiciones anteriores, deberá remitirse, en los plazos y términos antes fijados, al Área de Seguimiento de las Disposiciones de la Contraloría General de la República.
4. 9 La Administración debe designar y comunicar al Área de Seguimiento de las Disposiciones, en un plazo no mayor de cinco días hábiles, el nombre, número de teléfono y correo electrónico de la persona que fungirá como el contacto oficial con esa Área con autoridad para informar sobre el avance y cumplimiento de las disposiciones correspondientes. El plazo rige a partir de la sesión inmediata posterior a la recepción del presente informe.
4. 10 En caso de incumplimiento en forma injustificada del tiempo otorgado, podrá considerarse que se incurrió en falta grave y dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el artículo 69 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, con garantía del debido proceso.
4. 11 De conformidad con lo establecido por los artículos 343, 346 y 347 de la Ley General de la Administración Pública, contra el informe caben los recursos ordinarios de revocatoria y apelación, que deberán interponerse dentro del tercer día a partir de la fecha de la comunicación del informe; correspondiéndole a esta Área de Fiscalización la resolución de la revocatoria y al Despacho Contralor, la apelación.

**ANEXO Nro. 1**  
**OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME SOBRE LA AUDITORIA OPERATIVA EJECUTADA EN EL INSTITUTO DEL CAFÉ DE COSTA RICA RELACIONADA CON LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE CARA AL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES DE CREACIÓN**

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>1.3</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	Se indica que el período económico del ICAFE es del 01 de octubre al 30 de setiembre del próximo año.		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Al respecto, no se visualiza impacto alguno de cara al informe de marras de dicha observación, de allí que no se realizó modificación alguna, ahora bien, dentro del oficio remitido (5950) tampoco la Administración hace solicitud alguna de modificación del texto del borrador del informe.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>1.6</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	De acuerdo con el artículo 10 de la Ley Nro 2762 el registro de productores se confecciona con base en la nómina de clientes de cada año de los Beneficios. Esta es la información oficial que utiliza el ICAFE		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	En relación con la observación realizada por la Administración, es criterio de este órgano contralor que no aplica al asunto de marras, puesto que, para fines analíticos de este informe interesó saber la cobertura a Fincas de Café en vez de a miembros de la Nómina, en virtud de que esta última es una variable inconsistente en el tiempo, lo cual hubiese limitado el análisis. De allí que, en lo que a este particular se refiere se mantiene lo indicado dentro del borrador del informe. Para los fines de este informe interesó saber la cobertura a Fincas de Café en vez de a miembros de la Nómina en virtud de que esta última es una variable inconsistente en el tiempo, lo cual limita el análisis.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>1.7</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	No se recibió, junto con el Borrador del Informe la base de datos que originó la información cuantitativa a la que se hace referencia en el informe.		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Si bien es cierta la observación de la Administración, debe indicarse que no es lo usual adjuntar a Borradores de Informe los datos fuente con los que se realizan las auditorías. La información solicitada por ICAFE fue posteriormente remitida a la Administración mediante el oficio DFOE-EC-0099 del 04/03/2013.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>1.8</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	En la presentación del Borrador del Informe participó en lugar del Ing. Mario Arroyo Uder, la Srta. Marcela Porras Elizondo. Agregar al Lic. Eddy Alvarado Sojo		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Se corrige el texto del informe indicando expresamente la participación de la Srta. Porras Elizondo y no el Ing. Uder Arroyo, y además se incluyó al Lic. Alvarado Sojo.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>1.9</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	Se aclara que el Instituto del Café se creó en agosto de 1933 con el nombre de Instituto de Defensa del Café, amparado a la Ley Nro 171		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Se procedió a modificar el párrafo de marras, agregando la observación realizada por el ICAFE.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.2</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	La realidad comercial de las transacciones de café es diferente a las que existían en el momento de la promulgación de la Ley Nro 2762. A pesar de que se han hecho esfuerzos para contar con la información, la Ley no contempla sanciones ante este tipo de omisiones. Es oportuno contemplar modificaciones a la Ley en conjunto con el sector		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Al respecto, este órgano contralor considera que el ICAFE cuenta con el Reglamento de la Ley Nro 2762 que específicamente establece como una obligación de los exportadores la entrega anual de una liquidación que contemple los ingresos y los gastos obtenidos en el año cafetalero. De allí que dicho instrumento puede utilizarse para para asegurar la disponibilidad de la información indicada.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.10, inciso a.</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	La metodología para la fijación de los premios se han ajustado cada año. La misma descuenta deducciones propias de la comercialización de café a nivel internacional. Los diferenciales que fija ICAFE son de referencia para la aprobación de contratos. La base de datos utilizadas por la Contraloría General no realiza las deducciones propias de la comercialización a nivel internacional. Se ignora la realidad en la que se efectuó cada una de las negociaciones. La cifra es una apreciación subjetiva de los analistas y meramente especulativa. Solicita valorar suprimirla o redactarla de tal forma que no quede como una afirmación. La fuente de los diferenciales no es el <i>International Coffe Exchange</i> sino el <i>Complete Coffee Coverage</i>		

¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	<p>De conformidad con lo establecido en el artículo 98 de la Ley Nro 2762, la Junta Directiva del ICAFE, tomó en la Sesión 1811 del 4 de noviembre de 2009, el Acuerdo No. 7, que para efectos del hallazgo que nos ocupa, establece los gastos de exportación en un monto máximo de US\$2,79 por unidad de 46 kilogramos. Dichos gastos según indica el citado acuerdo, contemplan los siguientes rubros: Flete interno, THC (Terminal Handling Charges – por sus siglas en inglés – o gastos de manipulación en la terminal portuaria), Empapelado, Seguro, BL, Gastos generales de oficina, gastos aduanales, formularios, Courier y servicio de beneficiado seco para la exportación. Como puede observarse, tanto en el artículo 98 de la Ley 2762, como en el acuerdo de la Junta Directiva mencionado, se indica la fijación de un límite máximo al gasto reconocible al exportador (US\$2,79). Así las cosas, nos permitimos señalar que, la cifra incluida en el borrador del informe de marras no resulta ser una mera apreciación subjetiva de los analistas y meramente especulativa, sino más bien, corresponde a una cifra calculada con base en los precios de los contratos, mismos que ya incorporan el único gasto autorizado a reconocer según acuerdo de la Junta Directiva (US\$2,79). De allí que, es criterio de esta Contraloría General que no procede aceptar la observación de la administración en este sentido, por lo que se mantiene el hallazgo del estudio y las conclusiones y disposiciones que de éste se derivan.</p> <p>Por otra parte, si lleva razón la Administración al señalar que la fuente de información de los premios a la calidad o diferenciales es el <i>Complete Coffee Coverage</i> y no el <i>International Coffee Exchange</i> como se consiga en el Borrador sometido a la Administración, de allí que se modificará la redacción. Cabe aclarar que ello no afecta en sentido alguno los cálculos realizados. A su vez, cabe resaltar que si bien es cierto el hallazgo se mantiene como tal dentro del informe en su versión final se realizó una modificación a la redacción del presente párrafo con respecto a la versión del borrador.</p> <p>Pese a lo anterior, la redacción del párrafo 2.10, inciso a. se modificará de tal forma que se indique lo siguiente:</p> <p>Si el ICAFE en lo que respecta al manejo de fijación de los premios (diferencial) a la calidad del café los hubiese establecido siguiendo oportunamente la tendencia del mercado (reflejada por los valores reportados por el CCC), ello dentro del marco de lo establecido en el artículo No. 30 de la Ley No. 2762 en el sentido de que “(...)El precio de ventas para exportación debe estar comprendido dentro de los márgenes mínimos de fluctuación normal del mercado”, el Sector Cafetalero (Productores y Beneficiadores) pudo haber recibido ingresos adicionales hasta por un monto máximo de US\$11,8 millones para ese tipo y preparación de café y para el período señalado, ello acorde con los cálculos realizados por esta Contraloría General, cálculos que se enmarcan en todos sus extremos dentro de los parámetros y normativa que rigen esta materia.</p>		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.15, 2.16</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	La Junta Directiva no ha conocido el informe 34-13,4-(11-12) de la Auditoría Interna de ICAFE		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Lleva razón la Administración en cuanto a que en el momento de la presentación del Borrador de Informe, el estudio de la Auditoría Interna no se había presentado a la Junta Directiva del ICAFE, no obstante, dicha presentación se llevó a cabo en el mes de Marzo 2013, por lo que no cabe ninguna modificación al texto.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.18</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	Se procederá a revisar y oficializar el procedimiento de inscripción y desinscripción de agentes económicos elaborado por la Unidad de Asuntos Jurídicos.		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Se mantiene la redacción de los párrafos indicados en virtud de que no hay argumentos o evidencia que modifique los hallazgos indicados ni una petitoria específica al respecto de la Administración, sino solamente un comentario realizado al respecto.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.20 a 2.23</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	Con relación a los Planes Operativos de la Gerencia de Promoción y Divulgación y de la Gerencia Técnica, se analizan en el tema referido a la Planificación Estratégica.		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Se mantiene la redacción de los párrafos indicados en virtud de que no hay argumentos o evidencia que modifique los hallazgos indicados ni una petitoria específica al respecto de la Administración, sino solamente un comentario realizado al respecto.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.26</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	En relación con las deficiencias encontradas en las bases de datos del PNRC, se indica que las mismas están en constante revisión pues fueron creadas recientemente.		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Se mantiene la redacción de los párrafos indicados en virtud de que no hay argumentos o evidencia que modifique los hallazgos indicados ni una petitoria específica al respecto de la Administración, sino solamente un comentario realizado al respecto.		

<b>Nro. Párrafos</b>	<b>2.30, 2.32 y 2.33</b>		
<b>Observaciones Administración</b>	Este Instituto no dispone de un Plan Estratégico, pero si cuentan con lineamientos estratégicos y un cuadro de mando integral.		
<b>¿Se acoge?</b>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
<b>Argumentos CGR</b>	Se mantiene la redacción de los párrafos indicados en virtud de que no hay argumentos o evidencia que modifique los hallazgos indicados ni una petitoria específica al respecto de la Administración, sino solamente un comentario realizado al respecto.		