

# INDICE

---

| <i>CONTENIDO</i>  | <i>Referencia</i> |
|---|-------------------|
| 1.0 Antecedentes  | 03                |
| Regulaciones de esta Gerencia                                   | 05                |
| Entidades relacionadas  | 06                |
| Organización  | 07                |
| Funciones   | 08                |
| 1.1 Misión  | 13                |
| 1.2 Objetivos Generales   | 13                |
| 1.3 Objetivos Específicos                                       | 13                |
| 1.4 Estrategia de Ejecución                                     | 15                |
| 1.5 Proyectos a Desarrollar                                     | 15                |
| Referencia 1/ Reestructuración del Módulo de Presupuesto        | 17                |
| Referencia 2/ Desarrollo e implem. Mod. CxC FONECAFE            | 18                |
| Referencia 3/ Elaboración del Regl. Tesorería                   | 19                |
| Referencia 4/ Arrendamiento de Instalaciones y Venta            | 20                |
| Referencia 5/ Cuadro Mando Integral                             | 21                |
| Referencia 6/ Vacunación Institucional                          | 23                |
| Referencia 7/ Elab. y Ejec. del Plan Motivacional Institucional | 24                |

|   |    |
|---|----|
| Referencia 8/ Capacitación en Contratación Administrativa | 25 |
| Referencia 9/ Capacitación Institucional                  | 26 |
| Referencia 10/ Implementación Plataforma Mer-Link         | 27 |
| 1.6 Condiciones Necesarias                                | 28 |
| 1.7 Monitoreo y Evaluación de Ejecución del PAO           | 29 |
| 1.8 Cronograma  | 29 |
| 1.9 Presupuesto   | 29 |

## **1.0. ANTECEDENTES**

La estimación de cosecha para el periodo 2013-2014, se ve disminuida con respecto al periodo anterior en un 19%, por consiguiente se estima una producción nacional de 1.788.222 unidades de 46 kilos, de las cuales el 16.78%, será para consumo nacional y el restante 83,22% se utilizará para ser exportado.

Por la connotación misma de esta Gerencia, la mayoría de gastos son considerados operativos, dentro de los cuales desarrollamos diferentes proyectos en apoyo a las demás áreas operativas y en mejora de la eficacia y eficiencia en los controles internos.

Esta disminución en los ingresos se ve disminuido el poder de asumir la totalidad de los gastos, por tanto se debe valorar la posibilidad de retomar recursos del superávit acumulado para la operatividad del ICAFE, de cara a seguir manteniendo los productos y servicios para el sector cafetalero.

Para este periodo se cuenta con un Plan Estratégico enmarcado en 6 ejes u objetivos estratégicos a saber:

- 1. *Establecer un proceso de modernización institucional.***
- 2. *Propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera.***
- 3. *Implementar estrategias de sostenibilidad económica institucional.***
- 4. *Implementar una estrategia de comunicación institucional.***
- 5. *Actualizar la estrategia de promoción.***
- 6. *Fortalecer y buscar alianzas estratégicas.***

Dentro de estos objetivos estratégicos esta gerencia tiene a su cargo el cumplimiento de parte de ellos en determinadas áreas tal como se expone seguidamente:

| <b>Objetivo estratégico</b>   | <b>Acciones estratégicas</b>   | <b>Resultado esperado</b>  | <b>Área coordinadora</b>              |
|---|--|--|---------------------------------------|
| 1. Establecer un proceso de modernización institucional.              | Revisar de la estructura organizativa y funcional del Instituto.                             | Se cuenta con una estructura organizativa y funcional de acuerdo a los objetivos y fines institucionales.  | Gerencia de Administración y Finanzas |
|   | Establecer un proceso de rendición de cuentas institucional.                                 | Se mejora la gestión institucional a través de la verificación de indicadores.   | Gerencia de Administración y Finanzas |
|   | Generar, documentar y actualizar los flujos de procesos institucionales.                     | Se mejora la gestión institucional con procesos actualizados, documentados y optimizados.  | Gerencia de Administración y Finanzas |
|   | Diseñar e implementar una estrategia para el uso eficiente de los activos con que se cuenta. | Se cuenta con infraestructura y activos que le permite optimizar el servicio al sector.  | Gerencia de Administración y Finanzas |
|   | Propiciar una cultura institucional alineada con los fines del ICAFE.                        | El ICAFE cuenta con un excelente clima organizacional, con personal motivado, brindando el mejor servicio e interiorizando los principios y valores éticos en los sistemas de gestión institucional. | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 5. Implementar estrategias de sostenibilidad económica Institucional. | Desarrollar un proceso Identificación, búsqueda y generación de nuevas fuentes de ingresos.  | Se cuenta con nuevos recursos para el Instituto.   | Gerencia de Administración y Finanzas |
|   | Realizar un análisis de sostenibilidad económica institucional.                              | Se cuenta con información para la mejora de la sostenibilidad económica.   | Gerencia de Administración y Finanzas |

| Objetivo estratégico | Acciones estratégicas                               | Resultado esperado                                     | Área coordinadora                     |
|----------------------|---|--|---------------------------------------|
|                      | Elaborar una propuesta de sostenibilidad económica. | El ICAFE opera bajo sistema económicamente sostenible. | Gerencia de Administración y Finanzas |

### Regulaciones de esta Gerencia:

Las regulaciones son en sí lineamientos o directrices que se deben cumplir para poder llevar a cabo objetivos y metas de una forma ordenada y formal, por tal razón esta gerencia considera que las regulaciones contribuyen a ese propósito.

Algunas de las regulaciones de que debe cumplir esta gerencia son las siguientes:

- **LEY 2762 (Ley Sobre Régimen de Relaciones Entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café) y su reglamento.**
- **LEY 7494 (Ley de Contratación Administrativa) y su reglamento**
- **Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.**
- **Ley 7092 (Ley de impuesto sobre la renta) y su reglamento**
- **Ley 6826 (Ley de Impuesto General sobre las ventas) y su reglamento.**
- **Ley de control interno**
- **Ley 8299 (Ley Reestructuración Deuda Pública)**
- **Código de Trabajo**
- **Código del Comercio**
- **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**
- **Regulaciones de la Contraloría.**
- **Manual de políticas y procedimientos de presupuesto**
- **Normativa Financiera que emita las entidades competentes**

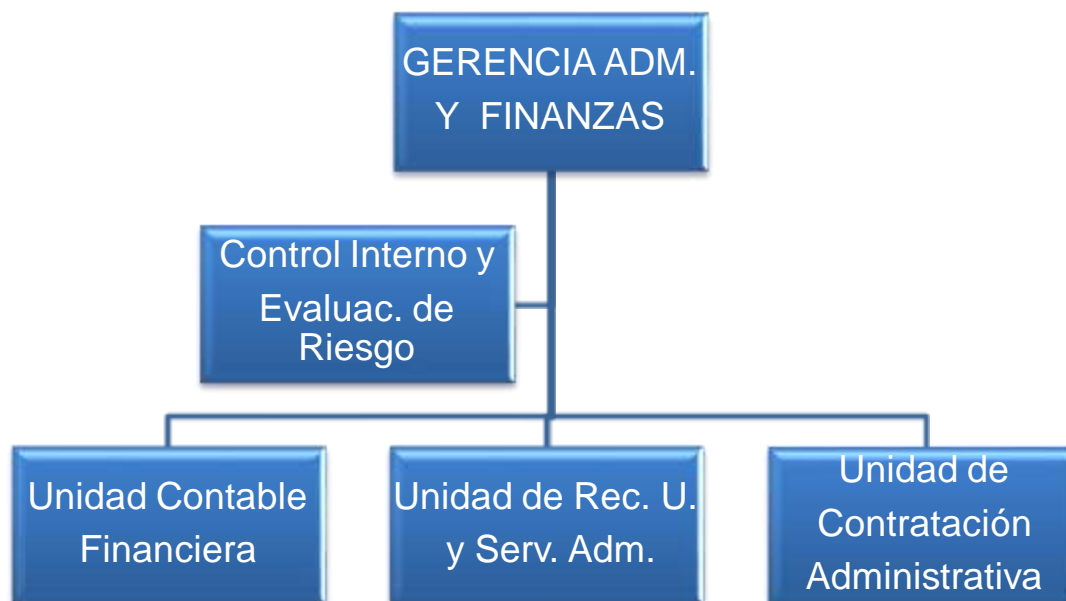
**Entidades relacionadas:**

Por sus múltiples funciones la Gerencia de Administración y Finanzas mantiene relaciones con las siguientes entidades y dependencias en la Institución:

| <b>ENTIDAD</b>                       | <b>TIPO DE RELACIÓN</b>            |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| Bancos Estatales                     | Financiera                         |
| Ministerio de Hacienda               | Financiera y Fiscal                |
| Instituto Nacional de Seguros        | Financiera y en Materia de Seguros |
| Bancos Privados                      | Financiera                         |
| Proveedores Generales                | Clientes                           |
| Contraloría General de la República  | Autorizaciones y consultas         |
| Procuraduría General de la República | Normativa                          |

## Organización:

La Gerencia de Administración y Finanzas depende directamente de la Dirección Ejecutiva, conformada por tres unidades y un área de Control Interno y evaluación de Riesgo a nivel Institucional, la cual gráficamente se puede visualizar así:



La Gerencia de administración y Finanzas está organizada de la siguiente manera:

- Una secretaria
- Una persona encargada del Control Interno y Evaluación de Riesgo/ Asistente de Gerencia
- Un Jefe de la Unidad Contable Financiera y siete funcionarios distribuidos así:
  - Una tesorera

- Una Cajera
- Una encargada del área Presupuestaria
- Un jefe Contable
- Una encargado de activo fijo
- Dos asistentes contables.
- Un Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, y 19 funcionarios distribuidos así:
  - Una secretaria
  - Un encargado de Planillas
  - Un mecánico
  - Un encargado de mantenimiento
  - Un encargado de la bodega de suministros
  - Un mensajero
  - Un Chofer
  - Tres misceláneos
  - Una recepcionista
  - Ocho guardas
- Un jefe de Contratación Administrativa, y tres funcionarios distribuidos así:
  - Dos encargados de contratación administrativa
  - Una asistente administrativo

## **FUNCIONES**

La Gerencia de Administración y Finanzas del Instituto del Café de Costa Rica, como área funcional, es una dependencia directa de la Dirección Ejecutiva y comprende todos los servicios de apoyo que requieren las demás Unidades de la Institución, en los siguientes campos:

- **Recursos Humanos**
  - Contratación
    - Reclutamiento
    - Preselección
    - Contratación



- Control
  - Nóminas y Registros
  - Informes a Terceros (INS, CCSS, ASOICAFE, etc)
  - Régimen disciplinario y sancionatorio
- Administración
  - Medicina Empresarial
  - Salud Ocupacional
  - Capacitación
  - Motivación
- **Servicios Administrativos**
  - Abastecimiento
    - Contratación de Bienes y Servicios
    - Proveeduría Interna
  - Mantenimiento
    - Flota Vehicular
    - Instalaciones
  - Seguridad y Vigilancia
  - Otros Servicios
    - Archivo Institucional
    - Aseo y Limpieza
- **Financiero**
  - Tesorería
    - Administración de Recursos Monetarios
      - Plan Trimestral de Inversiones
      - Inversión de Fondos Ociosos

- Liquidación de Inversiones
    - Evaluación Periódica
    - Control e Informes
  - Control de Cuentas por Cobrar y por Pagar
  - Control y Emisión de Cheques
  - Recaudación de Ingresos
- Contabilidad
  - Registro de Transacciones
  - Emisión de Estados Financieros
  - Informes a Terceros (Tributación, Banco Central, Contraloría, etc.)
- Presupuesto
  - Coordinación y Dirección en su formulación
  - Coordinación y Control en su ejecución
  - Liquidación Presupuestaria
  - Informes (Unidades, Niveles Ejecutivos, Contraloría)
- Otros Servicios
  - Distribución y Control de Activos Fijos
  - Control y Manejo de Inventarios
  - Seguros Patrimoniales
- **Control Interno y Evaluación de Riesgo y Asistente de Gerencia**
  - Coordinación de la evaluación de control interno mínimo una vez al año que realizará cada encargado de área.
  - Coordinación de la evaluación de riesgo que realizará cada encargado de área.
  - Comunicación de resultados a nivel de área y Dirección de los resultados y medidas tomadas por cada jefe de área con respecto a control interno y riesgo en los procesos.
  - Evaluación del cumplimiento
  - Incluir en el Sistema Inversor las inversiones que realiza tanto el ICAFE como FONECAFE y el Fideicomiso **Nº1053. (PNRC)**

- Elaborar Conciliación de Inversiones correspondientes al ICAFE.
- Recopilar la información para el Plan Trimestral de Inversiones.
- Realizar arquezos de cheques en blanco y en custodia.
- Cumplir como gestora del Cuadro de Mando Integral.
- Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitado por su jefe inmediato.
- Coordinar la elaboración, revisión y entrega a la Contraloría General de la República, una vez al año el Índice de Gestión Institucional.
- Preparación del Plan Operativo Anual Institucional y dar el seguimiento de su ejecución periódicamente

- **Otras Actividades**

- Manuales y Reglamentos
  - Formulación, Aprobaciones Requeridas y Puesta en Ejecución
  - Revisión Permanente y Actualizaciones
- Sistemas de Información
  - Adquisición y/o Desarrollo
  - Revisión Permanente y Actualizaciones
- Funciones Especiales de Apoyo
  - Evaluación de Control Interno Institucional
  - Evaluación de Riesgos Institucionales
  - Todas las que le sean solicitadas.

**Tipo de Informes o reportes que emite esta Gerencia:**

La Gerencia emite normalmente los siguientes informes:

| <b>Tipo de informe o reporte</b>   | <b>Periodicidad</b>  |
|--|--|
| Plan de inversiones  | Trimestral   |
| Minutas de inversiones   | Periódicamente cuando se hace cada inversión.                  |
| Informes de proyectos solicitados por la Junta Directiva o bien la Dirección Ejecutiva | Periódicamente   |
| Conciliaciones de inversiones vrs Registros contables                                  | Mensualmente   |
| Remisiones de inversiones  | Cada vez que se hacen las inversiones                          |
| Informe de ejecución presupuestaria  | Trimestral y anualmente.                                       |
| Informe anual de los estados financieros   | Anualmente   |
| Presentación de Estados Financieros  | Trimestralmente  |
| Elaboración de Políticas y procedimientos  | Comunicación, de las directrices en el momento que se requiera |
| Seguimiento de acuerdos de Junta Directiva   | Periódicamente   |
| Informe de la ejecución presupuestaria a nivel institucional.                          | Anualmente   |
| Presentación de presupuestos extraordinarios a Junta Directiva                         | Periódicamente   |
| Seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna y Externa    | Cuando se requiere.  |
| Índice de Gestión Institucional.   | Anual  |

## **1.1 MISIÓN:**

Desarrollar, en las áreas de su competencia, los sistemas y métodos de trabajo necesarios para brindar, en forma oportuna, ágil y confiable, todos los servicios de apoyo que requieran las unidades operativas y las autoridades ejecutivas del **ICAFE**, haciéndolo extensivo a los diferentes segmentos del sector cafetalero que lo soliciten.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL:**

Hacer cumplir las políticas, directrices y procedimientos emitidos por el jerarca y las entidades externas reguladoras, de manera que se logre servicios, bienes e información ágil, eficaz y oportuna.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Para el cumplimiento del objetivo general esta gerencia se ha propuesto los siguientes objetivos específicos:

- ✚ Establecer procesos continuos de las capacitaciones de funcionario, que permita su crecimiento profesional y personal.
- ✚ Mejorar los procedimientos a nivel Institucional, para que sean más ágiles y oportunos.
- ✚ Consolidar el procedimiento de auto evaluación de control interno y Evaluación de Riesgo.
- ✚ Contribuir en el proceso de capacitación continuo, en pro de que el personal conozca a la Institución.

- ✦ Mantener un sistema de asignación y control de recursos (sistema presupuestario) que permita la mejor distribución y el uso más eficiente de los recursos disponibles, de manera que se maximicen los beneficios que de ellos se puedan derivar.
- ✦ Contar con procedimientos de recolección de información acerca de las actividades de la Institución que garanticen un adecuado, oportuno, confiable y exacto registro de las transacciones, tanto en lo que se refiere a los registros presupuestarios como contables.
- ✦ Operar un sistema de control de las inversiones monetarias de la Institución que brinde absoluta seguridad de inclusión total, redención y recaudación de rendimientos en forma oportuna y disponibilidad de los fondos cuando sean requeridos.
- ✦ Mantener una estructura informativa en materia de contratación administrativa de tal forma que siempre se cuenta con datos oportunos y veraces acerca de proveedores de bienes y servicios que son requeridos por la Institución y que garantice que las adquisiciones realizadas sean hechas de manera eficiente y con estricto apego a las leyes y reglamentos pertinentes.
- ✦ Mantener un sistema de información acerca del recurso humano al servicio de la Institución que permita la elaboración de nóminas, registros contables, emisión de reportes informativos a la interno y a lo externo y control de todos los aspectos relacionados con el personal.
- ✦ Complementar el sistema contable-financiero con todos aquellos sistemas auxiliares que se requieran para garantizar un resultado óptimo en la tarea de informar acerca de las transacciones de la Institución.
- ✦ Estar constantemente preparados para enfrentar cualesquiera riesgos derivados de factores naturales tales como temblores, terremotos, huracanes, incendios y otros que pudieran afectar las instalaciones del ICAFE la seguridad o vida de sus empleados o las de los visitantes.
- ✦ Ya que los riesgos sólo pueden ser prevenidos y no eliminados y que de su materialización pueden derivarse pérdidas o responsabilidades, civiles y/o laborales, que menoscaben el patrimonio de la Institución, además de lo mencionado en el Objetivo Específico anterior, debe mantenerse, vigente y actualizado, un cuerpo de pólizas de seguros que cubran adecuadamente al Instituto.
- ✦ Desarrollar una herramienta, ágil y confiable, que permita mantener un conocimiento permanente de los recursos requeridos por la Institución, sobre escenarios de ingresos proyectados, de acuerdo con los precios y tipos de cambio.

- ✚ Adoptar una estructura de organización que permita el logro de los objetivos estratégicos y específicos que atañen a la Gerencia de Administración y Finanzas.

#### **1.4 ESTRATEGIA DE EJECUCION**

Para llevar a cabo los objetivos específicos establecidos anteriormente se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

- ✚ Coadyuvar a la auto sostenibilidad institucional mediante el establecimiento de sistemas adecuados, que permitan tomar decisiones sobre bases de información actualizada, confiable y oportuna a fin de corregir rumbos y fijar estrategias que así lo requieran.
- ✚ Identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores que afectan, o pudieran afectar, a la Institución, ya sean estos de orden interno o externo, nacionales o internacionales, y emprender las medidas pertinentes para afrontarlos exitosamente.
- ✚ Lograr que el Instituto del Café de Costa Rica alcance los objetivos, metas y políticas establecidas y cumpla con los fines para los cuales fue creado, en forma permanente, independientemente de los riesgos y vicisitudes que deba enfrentar en el desarrollo de sus actividades.
- ✚ Garantizar que cada Unidad funcional cuente con la estructura adecuada de acuerdo con los lineamientos, objetivos y actividades relacionadas con la función encomendada.

#### **1.5 PROYECTOS A DESARROLLAR EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

Durante este periodo (2013-2014), esta gerencia en coordinación con sus unidades a cargo, estará apoyando a las demás áreas como en años pasados, adicionalmente desarrollará los siguientes proyectos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

| <b>PROYECTO</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                    |
|--|---------------------------------------|
| 1. Reestructuración del Módulo de Presupuesto                                | UCF (Lidieth Ramírez)                 |
| 2. Desarrollo e implementación del módulo de Cuentas por cobrar de FONECAFE. | UCF (Lidieth Ramírez)                 |
| 3. Elaboración del Reglamento de Tesorería                                   | UCF (Lidieth Ramírez)                 |
| 4. Arrendamiento de Instalaciones/ venta                                     | URH-Serv, UCA. Adm, (Tatiana, Carlos) |
| 5. Cuadro Mando Integral   | GAF (Eddy)                            |
| 6. Vacunación Institucional  | URH-Serv. Adm (Tatiana)               |
| 7. Elaboración y ejecución del Plan Motivacional Institucional               | GAF, URH-Serv. Adm (Eddy, Tatiana)    |
| 8. Capacitación en Contratación Administrativa                               | UCA (Carlos)                          |
| 9. Programa de Capacitación Institucional                                    | URH-Serv. Adm. (Tatiana)              |
| 10. Implementación Plataforma <b>(MER-LINK)</b>                              | UCA (Carlos)                          |

<sup>1</sup>Esta contemplado en el desarrollo de la responsabilidad del área asignada

| <b><u>Abreviaciones</u></b> | <b><u>Significado</u></b>                               |
|-----------------------------|---|
| GT                          | Gerencia Técnica  |
| GP                          | Gerencia Promoción                                      |
| GAF                         | Gerencia de Administración y Finanzas                   |
| UCF                         | Unidad Contable Financiera                              |
| UCA                         | Unidad de Contratación Administrativa                   |
| URH-Serv. Adm.              | Unidad de Recursos Humanos y Servicios Administrativos. |



## **Referencia 1/ - Reestructuración del Módulo de Presupuesto.**

### **Objetivo General**

Lograr que el sistema de presupuesto sea concordante con lo establecido en el Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto, en cuanto a control, generación de reportes y seguridad.

### **Objetivos Específicos:**

Dotar de una herramienta ágil, eficaz y oportuna tanto para esta gerencia como a las demás áreas operativas.

Poder generar reportes y controles adecuados a las necesidades institucionales.

### **Meta**

El desarrollo de la reestructuración del sistema de presupuesto considera el planteamiento de ideas y conocimiento general del Módulo actual, pero con la ayuda de la Unidad informática, Unidad contable financiera y esta Gerencia se espera que a Setiembre del 2014 se encuentre concluido.

### **Actividades**

Para llevar a cabo esta mejora al Módulo se requerirá como mínimo de:

1. De reuniones cada 15 días con la Unidad Informática para la coordinación del desarrollo del Módulo.
2. Definición de los reportes a desarrollar y mejorar los existentes
3. Establecer en el Módulo la inclusión del presupuesto de manera temporal mientras es revisado para su aprobación y que una vez que sea aprobado por Junta Directiva la Gerencia Adm. Y Finanzas proceda a su aprobación a nivel de sistema de manera definitiva.
4. Definición de los respaldos y sistemas de seguridad.
5. Establecimiento de roles de uso, de acuerdo con el Manual de Políticas y Procedimientos del Presupuesto.
6. Verificaciones de cierres parciales y totales
7. Definición del mantenimiento del Módulo
8. Integración del Módulo de presupuesto con los demás en el sistema de NAFS.

### **Presupuesto**

Se realizará con recursos operativos aprobados para cada área operativa involucrada.

## **Referencia 2/ - Desarrollo e implementación del módulo de cuentas por cobrar de FONECAFE**

### **Objetivo General**

Desarrollar de una aplicación de manera tal, que permita la integración de la información del SIC alimentado por la Unidad de Liquidación con el Módulo de Cuentas por Cobrar de FONECAFE, llevado en el sistema del NAF.

### **Objetivos Específicos**

Mantener actualizado y de manera automática el registro inicial de las cuentas por cobrar a los beneficios del SIC al NAF  
Obtener una respuesta de registro automática, de manera tal que cuando se realice el pago y se registre en el módulo de cajas se actualice el módulo de cuentas por cobrar.  
Que se genere de manera automática los asientos contables correspondientes tanto del registro inicial como de los pagos realizados.  
Dar una respuesta más rápida a los beneficios de su estado de cuenta por cobrar.

### **Meta**

Se tiene como propuesta de lograr los objetivos específicos a setiembre del 2014.

### **Presupuesto**

Se realizará con el recurso administrativo existente.

## **Referencia 3/ - Elaboración del Reglamento de Tesorería**

### **Objetivo General**

Integrar los procedimientos vinculados con la custodia, administración y uso de los títulos valores del ICAFE

### **Objetivos Específicos**

Regular los procedimientos a ser aplicados para los diferentes actores en cuanto a custodia, arqueo y elaboración de cheques y transferencias.

Elaborar el procedimiento en relación a apertura, arqueo y cierre de las cajas chicas.

Proporcionar procedimientos en cuanto a custodia y depósitos de fondos en las cuentas corrientes del ICAFE en una entidad bancaria.

### **Meta**

Se tiene como propuesta de lograr los objetivos específicos a diciembre del 2014.

### **Presupuesto**

Se realizará con el recurso administrativo existente.

## **Referencia 4/ - Arrendamiento de instalaciones y venta**

### **Objetivo General**

Mantener en arriendo las instalaciones del Instituto del Café de Costa Rica, que se destinan para ese fin, de la mejor manera y eficiente posible durante el periodo.

### **Objetivos Específicos**

Mantener contratos de arrendamiento actualizados

Realizar inspecciones periódicamente con el objetivo de conocer las condiciones y el adecuado uso de los activos por parte del arrendante.

Vigilar que los pagos se realicen en el tiempo oportuno

### **Meta**

Mantener en alquiler durante todo el año las instalaciones del edificio dedicadas para ese fin.

### **Presupuesto**

Para este periodo no se tiene contemplado presupuesto para mantenimiento de instalaciones arrendadas, de requerirse extraordinariamente será solicitado.

## **Referencia 5/ - Cuadro Mando Integral**

### **Objetivo General**

Con la colaboración del personal administrativo se continuará con el refrescamiento del Mapa Estratégico y la redefinición de indicadores de gestión en el Cuadro de Mando Integral.

### **Objetivos Específicos**

Establecer nuevos indicadores con base en los objetivos estratégicos enmarcados en el Plan Estratégico Institucional.

Seguimiento de estándares para los indicadores de los servicios y productos que ofrece el Instituto al sector.

Medición de indicadores de los servicios que recibe el sector, en comparación con los estándares establecidos.

Establecimiento de nuevas iniciativas y planes de acción.

**Metodología:**

| Área de acción                      | Descripción   |
|-------------------------------------|---|
| <b>a. Actualización estratégica</b> | <p>Implica el análisis y desarrollo de los lineamientos estratégicos de la Junta Directiva por parte del Comité Ejecutivo, lo cual permitirá poner en escrutinio la vigencia de los objetivos estratégicos del mapa actual.</p> <p>La definición de nuevos objetivos estratégicos permitirá un giro en la implementación del Cuadro de Mando Integral, de modo que responda mejor a las necesidades actuales del sector cafetalero.</p>   |
| <b>b. Iniciativas estratégicas</b>  | <p>Luego de establecidos los nuevos objetivos estratégicos, se procederá a definir nuevas iniciativas de responsabilidad para los miembros del Comité Ejecutivo.</p> <p>Estas iniciativas deben aumentar su nivel de innovación y su disciplina de cumplimiento respecto a las iniciativas desarrolladas hasta el momento.</p>  |
| <b>c. Maestro de indicadores</b>    | <p>Se mejorará el actual maestro de indicadores de manera que cuente con una página resumen respecto al desempeño de indicadores. Con este tablero principal se podrá de un vistazo conocer el nivel de logro en el cumplimiento de los objetivos estratégico.</p> <p>Además, se buscarán mecanismos sencillos para enlazar cada indicador con sus datos base y cada iniciativa con sus respectivos entregables. De esta manera se dará trazabilidad a la información de modo que tanto los directivos como los gerentes puedan hacer un uso más profundo del Cuadro de Mando Integral.</p> |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
| <b>d. Moderación de sesiones de control de gestión</b> | Implica dar continuidad a las reuniones mensuales de CMI, moderándolas para garantizar la aplicación de los acuerdos y el seguimiento a las iniciativas y a las mediciones de indicadores. |
| <b>e. Mejora de la gestión del Recurso Humano.</b>     | Se establecerá un cronograma de reuniones y seguimiento con el equipo de Recursos Humanos, de manera que cuenten con un apoyo experto en su gestión.                                       |

### **Meta**

Con respecto al Cuadro de Mando Integral se dará cumplimiento a lo largo del periodo 2013-2014.

### **Presupuesto**

Se realizará con los recursos administrativos del ICAFE.

## **Referencia 6/ - Vacunación Institucional**

### **Objetivo General**

Efectuar una vacunación contra la gripe a todo el personal del ICAFE.

### **Objetivos Específicos**

Solicitar una encuesta de los empleados que se vacunaran contra la gripe.

Realizar una cotización para la vacunación contra la gripe.

Efectuar vacunación.

### **Meta**

Que el personal sea vacunado en el mes de octubre del 2014.

### **Presupuesto**

Se cuenta con un presupuesto de ¢850.000, para el cumplimiento de este proyecto.

## **Referencia 7/ - Elaboración y ejecución del Plan Motivacional Institucional.**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de comunicación que permita un mayor fluido comunicacional de una forma eficiente que implique además el mejoramiento en la motivación, mediante el uso correcto de nuevas herramientas y canales de comunicación que mantengan informados a los colaboradores del Instituto del Café de Costa Rica,



### **Objetivos Específicos**

Elegir los medios, canales y herramientas correctas para el mejoramiento de la comunicación interna en ICAFE.

Crear un diseño de las herramientas de comunicación y sugerencias del uso correcto de estas.

Identificar actividades que permitan la integración y motivación de los colaboradores de los distintos sectores que componen ICAFE (Oficinas Centrales- Regionales y CICAPE).

### **Meta**

Durante el periodo del 1 octubre del 2013 al 30 de septiembre del 2014.

### **Presupuesto**

Se trabajará con el presupuesto ordinario y de requerir adicional se presentará propuesta a la Junta Directiva para su aprobación.

## **Referencia 8/ - Capacitación en Contratación Administrativa**

### **Objetivo General**

Lograr que el personal del ICAFE que realice el proceso y la autorización de compras de Bienes y Servicios conozcan el proceso de Contratación Administrativa.

### **Objetivos Específicos**

Obtener que todo el personal que realice compras de bienes y servicios en el ICAFE utilice el sistema MER-LINK.

Lograr que el personal responsable de compras de bienes y servicios conozca donde se encuentra información sobre tiempos de contratación de acuerdo con el tipo y las responsabilidades que conlleva esto.

Dar a conocer el contenido del reglamento de contratación administrativa al personal responsable del presupuesto y sus colaboradores.

### **Meta**

Setiembre del 2014

### **Presupuesto**

Por su naturaleza este proyecto no requiere de presupuesto para su implementación.

## **Referencia 9/ - Programa de Capacitación Institucional**

### **Objetivo General**

Mantener la política del instituto con respecto a la preparación y superación de sus funcionarios en el campo intelectual y laboral que corresponda.

### **Objetivos Específicos**

Diseñar el programa específico de capacitación para cada unidad.

Aplicar el programa de capacitación.

### **Meta**

Durante el año

### **Presupuesto**

Se asignó un monto de ¢5.000.000, incluido en el programa 521.de URH-Serv. Adm.

## **Referencia10/ - Implementación Plataforma Mer- Link**

### **Objetivo General**

Establecer la plataforma Mer-link para compras como el modelo institucional para realizar las operaciones de compra y venta de productos y servicios en forma electrónica, accesible por medio de Internet.

### **Objetivos Específicos**

- a) Estandarización de documentos y procesos de contratación.
- b) Implementación de un solo sistema de compras con un reglamento y manuales de procedimientos.
- c) Uniformidad en el uso de plataformas tecnológicas.

- d) Eliminar la duplicación de requisitos y trámites para el registro de los proveedores.
- e) Mejorar la gestión de los procesos de compra eliminando múltiples aprobaciones.

### **Meta**

Que la plataforma MERLINK este implementada en el ICAFE conforme a la realidad de mercado y que permita un procedimiento de contratación más eficiente.

### **Actividades**

- a) Coordinar con la Unidad de Informática para que incorpore el manual de artículos y materiales en la base NAF.
- b) Coordinar con la Unidad Financiero los aspectos más relevantes que debe contener el expediente físico para no atrasar los procedimientos de pago mientras se implementa MERLINK.
- c) Capacitar al personal del ICAFE en el uso y aplicación de la herramienta.
- d) Establecer una propuesta de implementación de la plataforma MERLINK de manera escalonada.

### **Presupuesto**

Se realizará con el recurso humano asignado a la Unidad de Contratación Administrativa.

## **1.6 CONDICIONES NECESARIAS**

Para el cumplimiento de los proyectos programados, es de fundamental importancia la coordinación con el área de contratación y de parte de la gerencia la adecuada definición de los requerimientos.

## 1.7 MONITOREO Y EVALUACION DE EJECUCION DEL PLAN

La responsabilidad del cumplimiento del Plan Operativo Anual recae en cada área operativa, con revisiones periódicas sobre la ejecución del presupuesto de acuerdo con lo programa a ejecutar en cada trimestre.

## 1.8 CRONOGRAMA

Se efectuará de acuerdo con lo consignado en cada uno de los proyectos

## 1.9 PRESUPUESTO

Mediante acuerdo N°4 la Junta Directiva del ICAFE, en la sesión 1996, del día 18 de setiembre del 2013, aprobó presupuesto para el periodo 2013-2014 por un monto de **¢3.381.353.499,89 (Tres mil trescientos ochenta y un millones trescientos cincuenta y tres mil cuatrocientos noventa y nueve colones con 89/100)**, de los cuales **¢489.405.482 (cuatrocientos ochenta y nueve millones cuatrocientos cinco mil cuatrocientos ochenta y dos colones con 00/100)**, fueron asignados a la Gerencia de Administración y Finanzas, correspondiente a un **14,48%**, del total de presupuesto del ICAFE.

El siguiente cuadro muestra la distribución del presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas por área operativa:

| UNIDAD                             | TOTAL               |
|------------------------------------|---------------------|
| GERENCIA ADM. Y DE FINANZAS        | ¢ 77.133.512        |
| UNIDAD CONTRATACION ADMINISTRATIVA | 64.166.698          |
| UNIDAD REC. HUM. Y SERV. ADM.      | 234.738.964         |
| UNIDAD CONTABLE FINANCIERA         | 113.366.308         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>¢489.405.482</b> |