



04 de marzo, 2019  
CORBANA-SUBG-IFJD-005-2019

**Para:** Señores Miembros de Junta Directiva  
**De:** Ing. Jorge Sauma Aguilar, Gerente General  
MBA. Marjorie Ureña Castro, Subgerente General  
Lic. Alexander Rivera Pizarro, Oficial de Control Interno  
**Asunto:** **Cierre del POI 2018.**

---

Con fundamento en lo dispuesto en el artículo N° 18 del Procedimiento para la formulación y seguimiento del plan operativo institucional, aprobado por la Gerencia General el 08 de enero de 2009, que establece:

***“Artículo 18. Revisión de los objetivos: Se deberá revisar periódicamente los objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías claras para la conducción de la institución y proporcionen un sustento oportuno al control interno institucional.”***

Se presenta a los señores miembros de Junta Directiva, el informe de cierre del Plan Operativo Institucional – POI-2018 (adjunto), para su valoración.

Atentamente.

Anexo, CORBANA-SUBG-IFJD-005-2019

## INFORME DE CIERRE DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018

---

---

### INTRODUCCION

Con fundamento en lo dispuesto en el artículo N° 18 del *Procedimiento para la formulación y seguimiento del plan operativo institucional*, aprobado por la Gerencia General el 08 de enero de 2009, que establece:

***“Artículo 18. Revisión de los objetivos: Se deberá revisar periódicamente los objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías claras para la conducción de la institución y proporcionen un sustento oportuno al control interno institucional.”***

El Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de CORBANA, S.A. y Subsidiarias fue aprobado por la Junta Directiva de CORBANA, S.A. en sesión N°18-05-2018, celebrada el 15 de mayo de 2018 y ratificada el 22 de mayo de 2018.

Con base en el POI 2018, se solicitó a los distintos responsables actualizar las metas de sus correspondientes planes operativos al cierre del mes de diciembre 2018. No se omite manifestar que dicho avance se solicitó a través del nuevo sistema automatizado de Control Interno, que incorporó un módulo para el POI-Plan Estratégico Corporativo, donde las jefaturas implementaron el seguimiento a sus planes operativos por medio de dicho sistema y no a través de las hojas de Excel, como anteriormente se tramitaba. La fecha límite para su presentación se estipuló hasta el 25 de enero del año en curso.

El seguimiento del POI tiene como uno de sus principales objetivos propiciar que el jerarca y los titulares subordinados estén en la capacidad de revisar, evaluar y ajustar oportunamente las metas fijadas, para determinar su validez ante la dinámica del entorno institucional, según se establece en la normativa aplicable.

Los criterios para determinar el avance de las metas se basaron en los indicadores de desempeño diseñados e incluidos en los planes para efectos de medición. Además, los porcentajes de avance fueron definidos inicialmente conforme a los criterios y valores que se establecieron en el procedimiento para la formulación y seguimiento del plan operativo institucional.

### RESULTADOS

A la fecha de cierre (31 de diciembre del 2018), se obtuvo un resultado del **94%** para el POI 2018 de CORBANA, S.A. y Subsidiarias, según el promedio de los resultados de cada uno de los planes operativos de las distintas áreas de la organización de CORBANA, S.A. y sus subsidiarias.

En el siguiente cuadro se anotan los resultados generales por áreas y los anexos en los que se podrá encontrar el detalle de la información y las representaciones gráficas, a saber:

ÁREA DE ESTUDIO	% DE AVANCE
ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	96%
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADOS	98%
ÁREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	89%
ÁREA DE POLÍTICA INSTITUCIONAL	89%
ÁREA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN	100%

## AVANCES POR ÁREA DE LA CORPORACIÓN

### ***Área de Investigación y Extensión:***

En esta primera área, las secciones que tuvieron un alto grado de avance fueron la Dirección de Asistencia Técnica y la sección de Fisiología, Clima y Producción, con un 100% de cumplimiento en sus POI's, según se puede apreciar en el anexo 1.

En general, la mayoría de las secciones alcanzaron un nivel de cumplimiento muy bueno, tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de sus POI's para cerrar el año, no se antes indicar que algunos experimentos y ensayos continúan en proceso.

En el caso de la Administración de Investigaciones, que presenta el menor resultado del área con un 86,91%, obedece a que tres objetivos quedaron todavía en proceso al cierre del año, entre ellos el objetivo presupuestado de “realizar mejoras de infraestructura en dos áreas de servicios sanitarios del Centro de Investigaciones”, en el cual la Administración informó que a pesar de que se realizó el concurso privado para la construcción de la obra, tuvo el inconveniente que el costo sobrepasó ampliamente el monto presupuestado para el año 2018, por lo cual ese concurso se declaró infructuoso y la ejecución de la obra quedó prevista para el año 2019. Por otro lado, respecto al objetivo de: “adquirir una planta de sonido para uso de reuniones, conferencias y talleres a realizarse en el Centro de Investigaciones”, se está en proceso de compra del equipo de sonido. Finalmente el objetivo de: “adquirir mesa con sillas para uso de reuniones de la Dirección de Investigaciones”, tuvo el inconveniente que debido a que la sala de reuniones (donde se requería el mobiliario indicado), fue remodelada para ser utilizada como oficina para la Auditoría Interna. El uso de la oficina finalizó con la salida del auditor jefe, por lo que para el año 2019 se procedería con su adquisición.

En general, en todos los laboratorios presentaron resultados muy satisfactorios en sus objetivos, los cuales fueron proyectados tomando en cuenta concluirlos en un período de 3 años, plazo del presente plan estratégico.

En lo que respecta a la parte de Extensión Agrícola, presenta un resultado de un 100%, donde se logró cumplir con una serie de cursos, capacitaciones y seminarios a los productores nacionales, además de que se cumplió con la presentación de resultados en informes que se expusieron o se sometieron a consideración de la Junta Directiva de CORBANA en el último trimestre del año.

### ***Área de Comercialización e Inteligencia de Mercados:***

Dentro de esta área se cumplió con una serie de acciones que conllevaban giras de investigación al exterior, como la realizada por el Ing. Jorge Sauma Aguilar, Gerente General y el Ing. Erick Bolaños Céspedes, Director de Asistencia Técnica, quienes participaron en el XV Foro Internacional de Banano 2018, llamado "Innovación & Tecnología para el Desarrollo del Agro-Ecuatoriano", el cual tuvo lugar del 22 al 25 de octubre 2018, en Guayaquil. El viaje se aprovechó para visitar las zonas bananeras y observar diversos aspectos del desarrollo bananero de Ecuador.

Por otro lado, respecto a la acción de *“participar en eventos y seminarios de carácter comercial, logístico, económico, entre otros, que sean de importancia y se relacionen con la comercialización del banano”*, los señores Eduardo Gómez Bodden y Francisco Muñoz Viquez, Presidente y Vicepresidente, respectivamente, de la Junta Directiva de CORBANA, participaron en la Feria Fruit Attaction, que se realizó del 23 al 27 de octubre del 2018, en Madrid-España.

### **Área de Gestión y Administración:**

Esta área se encuentra conformada por las diversas jefaturas administrativas de Oficinas Centrales, cuyos objetivos normalmente se miden a corto plazo (un año), y donde la mayoría presenta grados de cumplimiento aceptables al cierre del año. Ente las que alcanzaron un 100% de cumplimiento se encuentran el FEPI, Subsidiarias (a cargo del Ing. Magdiel Collado), y las secciones de Ingresos y Egresos, y Legal.

En el caso de las secciones que tienen un grado de cumplimiento menor, como Contabilidad con un 79,15% obedece a que un objetivo con un peso de 21% en el POI de dicha sección que correspondía a: *“Unificar en un sólo programa la contabilidad de CORBANA S.A., a nivel del Sistema de Contabilidad y demás sistemas que generan asientos contables”*, no se pudo realizar durante el año 2018, debido a que la Contabilidad tuvo que enfocar gran parte de su tiempo en los cambios que se requerían para implementar la emisión y recepción de facturas electrónicas, por lo tanto no fue posible iniciar con este proyecto.

Por otro lado, CIBSA alcanzó un cumplimiento de un 54,93%, el cual obedece a que un objetivo muy importante planteado en el POI-2018 del proyecto (que representaba un 28% de ese POI), concerniente a: *“Hacer nueva o remodelar la planta empacadora, en un termino de dos años, con la finalidad de contar con la infraestructura óptima para el mayor aprovechamiento de la fruta, acorde al aumento en la productividad de la finca y los nuevos requisitos solicitados por la FDA”*, inició tardíamente, ya que al último trimestre del año no se tenía aún certeza de que la Junta Directiva de CIBSA aprobará o no, los recursos para su financiamiento. Fue poco después que el Órgano Director aprobó primeramente la remodelación del área de conveyers y del sistema eléctrico. Además, de que se inició con los trabajos de pintura de la planta empacadora, pero estas obras iniciaron en los últimos meses del año 2018, por lo que se encuentran en proceso y se continuarán en el 2019. Finalmente el objetivo relacionado con: *“Aumentar hasta un 0.4%, el promedio anual de la calidad de las evaluaciones de las prácticas agrícolas, con respecto al promedio anual de año 2017”*, no se pudo cumplir, debido al lamentable fallecimiento en período 11 del evaluador de prácticas agrícolas, el señor Altamirano; por lo que la finca se dio a la tarea de buscar un nuevo evaluador y por ende se atrasaron las evaluaciones y no se logró cumplir con la meta.

De igual forman en lo que respecta la sección de Archivo y Documentación, que presenta un cumplimiento de un 50,02%, obedece a que varias acciones no se pudieron cumplir, entre ellas: *“Reestructurar Sharepoint para que funcione como repositorio y gestor documental según las*

*necesidades de la Corporación*”, debido a que de la evaluación realizada, el costo por reestructurar la plataforma fue sumamente elevado; las mejoras que se podían alcanzar con el presupuesto que tenía la Unidad en el 2018, no permitían cumplir ni siquiera con los requisitos mínimos para que el gestor funcionara adecuadamente y automatizara los procesos de gestión documental que se requerían para mejorar la gestión documental de la institución. El tema se retomará en el 2019. Dos acciones que no se pudieron realizar estaban relacionadas con la: *“Actualización de los procedimientos del CISED”*, debido a la prioridad que se le dio a otros temas de interés para la Unidad, sin embargo la misma se actualizará en el 2019. Finalmente la acción de: *“Implementar el préstamo automatizado por medio del lector del código de barras a los libros, publicaciones periódicas y material audiovisual de la colección bibliográfica”*, tuvo el inconveniente de que no fue aprobado en el presupuesto del 2018 debido a que en años anteriores se había adquirido un dispositivo que no se utilizó y que actualmente están discontinuado.

Sin embargo, en general la mayoría de dependencias lograron alcanzar resultados muy aceptables en sus objetivos al cierre anual del POI-2018.

### ***Área de Política Institucional:***

En esta área, conformada por el Consejo Institucional Bananero (CIB), la Comisión Ambiental Bananera (CAB), la Supervisión de Subsidiarias, el Fondo Especial de Infraestructura (FEPI), la sección de Crédito, Ingresos y Egresos (estudio de costos de la actividad bananera) y la Gerencia General, presentan en promedio de cumplimiento de un 89% al cierre del presente año. En el caso de las dependencias que presentan un 100% de cumplimiento, se ubican el Fondo Especial de Infraestructura (FEPI), referente a las gestiones de coordinación que se realizaron con las instituciones competentes en materia de gestión de riesgos y prevención de emergencias, para la ejecución de proyectos, además de mantener activos y con avance progresivo, dentro de lo que la tramitología permita, los proyectos del Catálogo de Infraestructura definidos en el reglamento del Fondo Especial de Prevención e Infraestructura; además la sección de Crédito, Ingresos y Egresos y la Dirección de Investigaciones.

Finalmente, la que presenta un menor grado de cumplimiento fue el Consejo Institucional Bananero (CIB), que presenta un 68,99%, debido a la no realización de una acción: *“Celebración del día del Trabajador Bananero”*, la cual no contó con presupuesto suficiente para el año 2018, además de una acción pendiente referente a: *“Apoyar estudiantes de centros educativos con becas”*, la cual no se pudo realizar debido a que se consideró que la beca es una donación y no se puede donar a personas físicas.

### ***Área de Comunicación e Imagen:***

Al cierre del 2018 se logró cumplir con participaciones en ferias y eventos promocionales, además de pautar en medios especializados con mensajes de las buenas prácticas de producción del Banano de Costa Rica. Además se cumplió con el desarrollo del nuevo sitio web para la Corporación, así como unificar el uso de marca y signos distintivos de CORBANA. Se cumplió con mantener cuñas y pautas radiales con mensajes claves del sector bananero, y se ha remitido comunicados de prensa y pautas con el quehacer bananero en beneficio del país.

### **CONCLUSIONES**

El cierre del POI 2018 se realizó al 31 de diciembre del 2018, con base en los resultados expuestos, la tendencia se ubicó en un promedio de un 94%, lo que se considera aceptable, tomando en cuenta que la mayoría de objetivos y acciones se cumplieron en las diversas áreas corporativas en un plazo de un año (plazo máximo del POI), no obstante, esto no es una regla general, ya que está sujeto a las metas y plazos que cada responsable programe en su respectivo plan operativo.

Es importante indicar que del total de objetivos operativos propuestos en la Corporación para el 2018 (232 objetivos), se han cumplido 185 objetivos, en proceso quedaron 36 objetivos, 6 objetivos quedaron pendientes y 5 no se realizaron (comentados en su mayoría en el apartado de Avances por Área de la Corporación).

Se presenta a continuación un resumen de los objetivos que quedaron pendientes y no realizados por área:

ÁREA	SECCIÓN	OBJETIVOS PENDIENTES O NO REALIZADOS
<b>GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	Subgerencia General	1 acción (seguimiento al Plan Comercial orientado al incremento de recursos, en pro de la sostenibilidad económica de la Institución). Se valorará en el POI-2019.
	Unidad de Control Interno	1 acción (valorar oportunidades de mejora a la Autevaluación de Control Interno según el marco de referencia COSO 2013, según recomendación de Auditoría Interna). Se planteará en el POI-2019.
	Contabilidad	1 acción (unificar en un sólo programa la contabilidad de CORBANA S.A., a nivel del Sistema de Contabilidad y demás sistemas que generan asientos contables). Se retomará en el POI-2019.
	CIBSA	1 acción (aumentar hasta un 0.4%, el promedio anual de la calidad de las evaluaciones de las prácticas agrícolas, con respecto al promedio anual de año 2017). Se aclara que finca San Pablo ya no pertenecerá al POI de CORBANA en el 2019, esta acción se incluirá en el POI-2019 como parte del nuevo Plan Estratégico de CIBSA 2019-2023.
	Archivo Institucional	4 acciones (a- reestructurar Sharepoint para que funcione como repositorio y gestor documental según las necesidades de la Corporación, b y c- dos acciones relacionadas con la actualización de los procedimientos del CISED, d- implementar el préstamo automatizado por medio del lector del código de barras a los libros, publicaciones periódicas y material audiovisual de la colección bibliográfica).  Estas acciones se retomarán en el POI-2019.

ÁREA	SECCIÓN	OBJETIVOS PENDIENTES O NO REALIZADOS
------	---------	--------------------------------------

<b>POLÍTICA INSTITUCIONAL</b>	CIB	2 acciones (apoyar estudiantes de centros educativos con becas, y celebración del día del Trabajador Bananero).
	CAB	1 acción (dar charla sobre c neutralida a la Corporacion). Se planteará en el POI-2019.

El avance del POI, incorpora además el presupuesto 2018 que las diversas jefaturas asignaron a cada objetivo, basado en su criterio técnico. Su ejecución de igual forma tuvo relación directa con el grado de avance que los titulares subordinados estipularon en cada objetivo, según el cierre realizado al mes de diciembre del 2018.

Por otro lado, en cumplimiento del acuerdo de la Junta Directiva de la sesión N°30-08-2015, celebrada el 11 de agosto de 2015 y ratificada el 18 de agosto de 2015, que indicaba:

***“3. Encargar a la Gerencia General considerar en los próximos informes de avance del Plan Operativo Institucional un resumen ejecutivo ampliado el cual será remitido a los señores Directores y el anexo correspondiente al detalle específico de cada uno de los planes operativos institucionales, quedará disponible en el expediente de la Secretaría Ejecutiva para consulta de los señores Directores.”***

Con base en lo anterior, se adjunta además el detalle de cada POI de las diversas dependencias de la Corporación (anexo # 3), para efectos del expediente de la Secretaría Ejecutiva de Junta Directiva.

Atentamente.