

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

Al ser las diecisiete horas con diez minutos del miércoles treinta y uno de julio del dos mil diecinueve, se da inicio a la Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo N° 06-E-07-2019, celebrada en Oficinas Centrales, con el siguiente quórum:

**ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM:** Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente, Licda. Georgina Hidalgo Rojas, Directora, Lic. Rolando Fernández Aguilar, Director, Bach. Jorge Luis Loría Núñez, Director, y el señor Freddy Ronald Miranda Castro, Director.

**INVITADOS E INVITADAS EN RAZON DE SU CARGO:** MBA. Marianela Navarro Romero, Subauditora, Lic. Gerardo Alvarado Blanco, Gerente General, MSc. Gabriela Prado Rodríguez, Subgerenta Desarrollo Social, MBA. Luz María Chacón León, Subgerenta Soporte Administrativo. Licda. María Gabriela Carvajal Pérez, Asesora Jurídica a.i., Licda. Tatiana Loaiza Rodríguez, Coordinadora Secretaría de Actas.

**AUSENTE CON JUSTIFICACIÓN:** Lic. Javier Antonio Vives Blen, Asesor de Presidencia.

**ARTICULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.**

El señor Ronald Cordero, en su calidad de Vicepresidente da lectura del orden del día, procede a someter a votación quedando de la siguiente manera.

**1. COMPROBACIÓN DE QUÓRUM**

**2. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA**

**3. ASUNTOS PRESIDENCIA EJECUTIVA**

3.1 Análisis de la situación de Gobernanza Gerencial del IMAS.

3.2 Entrega de Informe de Gestión del Gerente General, Lic. Gerardo Alvarado Blanco.

**4. ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES.**

El señor Ronald Cordero declara un receso.

Se reanuda la sesión.

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

Al ser las 5:15 pm., ingresan el señor Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente y la Licda. Ericka Álvarez Ramírez, Directora.

**ARTICULO TERCERO: ASUNTOS PRESIDENCIA EJECUTIVA**

***3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE GOBERNANZA GERENCIAL DEL IMAS.***

El señor Presidente declara un receso al ser las 5:20 p.m., para analizar el presente punto de agenda de manera confidencial, por lo que se retira de la sala de sesiones las personas invitadas en razón de su cargo.

Por ser un tema confidencial el contenido de este tema no se registra en el acta.

Al ser las 6:55 p.m., se reanuda la sesión, por lo que ingresan a la sala de sesiones las personas invitadas en razón de su cargo.

***3.2 ENTREGA DE INFORME DE GESTIÓN DEL GERENTE GENERAL, LIC. GERARDO ALVARADO BLANCO.***

El señor Gerardo Alvarado procede con la presentación del Informe de Gestión de la Gerencia General, que forma parte del acta. Si bien es cierto no está generando una renuncia o culminando el nombramiento, es importante para efectos de transparencia apegarse a lo que dispone la Contraloría General de la República.

De acuerdo con la Directriz R-CO-61 del 04 de junio del año 2005y publicada en la Gaceta 131 del 7 de julio del 2005 y en concordancia con el Artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno, la cual establece que los jefes y los titulares subordinados deben presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente u órgano respectivo a su sucesor, es que en este apartado, entre otros asuntos que se consideren pertinentes, se presenta el documento denominado "Informe de Final de Gestión", correspondiente al cargo de Gerente General en el Instituto Mixto de Ayuda Social. Asimismo, se efectuará la presentación del documento al respectivo destinatario, mediante un resumen ejecutivo del contenido del informe.

Durante su periodo se reseñó un poco la aprobación de la Ley del SINIRUBE, del Decreto para la creación de la Estrategia Puente al Desarrollo. Ley de las

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**MIÉRCOLES 31 DE JULIO 2019**  
**ACTA N° 06-E-07-2019**

Finanzas Públicas. Ley de Avancemos. Decreto para la creación de Crecemos y un análisis de los cambios económicos a nivel país sufridos en este período.

Se está brindando un estado de situación de la autoevaluación del Sistema de Control Interno y de las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno.

Entre algunos de los principales logros alcanzados durante la gestión:

- ✓ Implementación de Puente
- ✓ Puesta en marcha del Sistema Nacional de Registro Único de Beneficiarios (SINIRUBE)
- ✓ Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS
- ✓ Manual de Procedimientos para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS
- ✓ Proyecto de Actualización y Digitalización de Expedientes
- ✓ Proyecto de Titulación y Plataforma para la identificación, ordenamiento y gestión de los terrenos, mediante la implementación de un Sistema de Información Geográfica
- ✓ Proyecto de Ley de optimización y regularización del uso de los bienes inmuebles a propiedad del Instituto Mixto de Ayuda Social
- ✓ Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria
- ✓ Atención a la población beneficiaria desde una perspectiva de Derechos Humanos
- ✓ Acciones para la Prevención del Hostigamiento y Acoso Sexual en el IMAS
- ✓ Acciones para la Prevención del Acoso Laboral en el IMAS
- ✓ Logros en cuanto a la gestión de recursos
- ✓ Aspectos relevantes en la Unidad de Desarrollo Humano
- ✓ Diseño modelos de capacitación y de evaluación del desempeño basado en competencias y la Gestión Orientada a Resultados
- ✓ Implementación del Teletrabajo, horarios flexibles.

Posteriormente, aparece anexos de una reseña de la administración de los recursos financieros durante el periodo de gestión, aparecen propuestas para que sean valoradas por este Consejo Directivo y se tomen en cuenta para proceso de corto y mediano plazo.

Se da un recuento de las disposiciones generadas por la Contraloría General de la República, no solo lo que se encuentra en proceso, sino de todo el contexto

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**MIERCOLES 31 DE JULIO 2019**  
**ACTA N° 06-E-07-2019**

completo de los informes y disposiciones emitidas, de las cumplidas y en proceso. También un estado de cumplimiento de las recomendaciones tanto de la auditoría externa e interna.

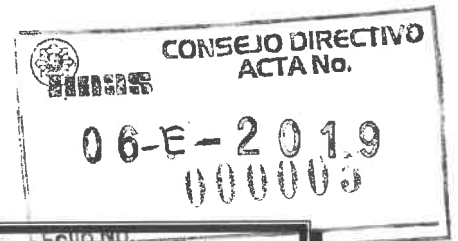
En términos generales es lo que contiene el informe, igualmente se ha reunido con los diferentes equipos como la Subgerencia de Soporte Administrativo, para informar del estado de situación de las cosas más importantes, así como con el equipo de la Subgerencia de Desarrollo Social que tienen sus debidos planes de acción y programaciones de labores, donde están todos los procesos críticos debidamente identificados en curso. Se tiene control de los asuntos que se deben de atender a nivel interno y externo.

Se conocieron informes de evaluación y seguimiento de la Evaluación Presupuestaria al 30 de junio del 2019, sin embargo, las valoraciones y conclusiones son vigentes, se debe continuar labores de seguimiento y de control con respecto a la ejecución de recursos presupuestarios en la parte administrativa y de inversión social.

El cumplimiento de metas es satisfactorio en la mayoría de los beneficios, los retos se pueden presentar en otros ámbitos, por ejemplo, completar recursos para atender la lista de espera, de acuerdo con el presupuesto no es posible atenderlo de forma inmediata.

El estado de ejecución de programas sociales a mostrado una mejoría con respecto al cierre al 30 de marzo, se cuenta con un presupuesto un poco más de ¢199.000.000.000.00 (ciento noventa y nueve mil millones de colones), casi están ejecutados ¢90.000.000.00 (noventa mil millones de colones), representa un 45%. Los compromisos ascienden a la suma de ¢75.000.000.000.00 (setenta y cinco mil millones de colones), corresponden a resoluciones que se cargan para los meses restantes del año. Como recursos disponibles en inversión social casi ¢18.000.000.000.00 (dieciocho mil millones de colones).

Esto refleja que ha avanzado y que se está comportando de manera aceptable. Igualmente, para el mes de agosto se tiene programado completar una revisión de todas las partidas de gasto administrativo y operativo, con el propósito de orientar aquellos recursos debidamente justificadas no resulte factible su ejecución para este año, ya sea total o parcial. Existen estrategias específicas para atender las situaciones de ejecución presupuestaria de cada uno de los beneficios.



**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

En cuanto a la formulación del POI-Presupuesto ha avanzado, se ha tenido un atraso en algunos puntos, se han tomado las medidas correctivas, lo cual va a permitir retomar el ritmo, esto se dio por la implementación de Crecemos, absorbió los esfuerzos institucionales.

Consulta el señor Presidente con respecto a los meses que faltan del año, cuáles serían las prioridades de orden estratégico, que deben ser atendidas por la persona que vaya a ocupar la Gerencia General.

Responde el señor Gerardo Alvarado que el punto medular es el orden estratégico, considera que tratamiento que le debe dar la administración al Plan Estratégico Institucional. Este Consejo Directivo ha tomado acuerdos y ha instruido una reorientación del PEI, la formulación de planes de acción para la operacionalización de este y como una derivación de esto, la Gerencia General y la Presidencia Ejecutiva promulgaron un directriz para conformar un marco metodológico para el abordaje de estas instrucciones emanadas por el Consejo Directivo, se ha conformado un equipo de alto para que se encarguen de dar seguimiento a todas las labores derivadas.

Considera que, si se quiere ver reflejados en el accionar institucionales los cambios más estratégicos, es muy importante completar el trabajo y el análisis que permita ejecutar el PEI.

También apoyar y dar seguimiento a la implementación del Modelo de Intervención, para buscar un cambio en la forma que la institución ha venido atendiendo la problemática de la pobreza extrema y pobreza, no solo como atiende a las familias y personas, sino cómo se atiende la problemática en sí misma, efectuar cambios en ese modelo operativo que signifique efectos en la población, más allá de cuantificar atenciones e integrar subsidios. Básicamente, el Modelo de Intervención es la punta de lanza de todos los planteamientos estratégicos que han surgido del PEI, merece y requiere un poco muy fuerte en estos meses.

Sería de suma relevancia que en los próximos meses la institución genere una discusión con respecto a la revisión y rediseño de los procesos institucionales. No se puede pensar en llevar a la práctica y buen puerto un Modelo de Intervención bajo las estructuras de trabajo que actualmente posee la institución, sería como nadar contra corriente, muy riesgoso, sin tener un alineamiento de los procesos institucionales en pos de ese Modelo.

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

Se trata de generar un proceso en coordinación con el señor Juan Luis Bermúdez, para empezar a explorar un mecanismo de cómo abordar esto, por ejemplo, pensando en una contratación administrativa, hay muchas alternativas para procesar un tema como estos. Cree importante que se continúe en ese análisis para desembocar en un trabajo fuerte en la institución de revisión y rediseño de los procesos.

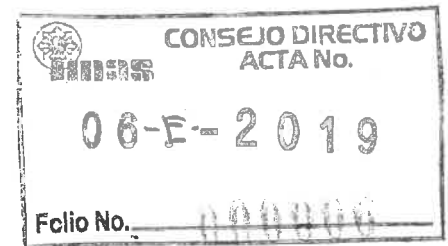
Este Consejo Directivo ha tenido las inquietudes de revisar la configuración de las ULDS, para alinearse a las exigencias del nuevo modelo, eso tiene una lógica, de cómo estamos organizados, conformando en los puestos de trabajo y perfiles para responder a este cambio, si se quiere transformar realidades de las familias, territorios, un abordaje integral, intersectorial, para esto se debe revisar la Estructura Organizacional de la Institución. Actualmente, se encuentra en trámite de contratación administrativa relacionado con el estudio de cargas de trabajo, esto es un insumo muy importante para los puntos anteriormente indicados el de revisión y rediseño de Procesos y la Estructura Organizacional.

La situación económica que afronta el país genera una serie de presiones contra el accionar institucional, por un lado, la crisis fiscal, que, aunque se han tomado medidas, no va a ser de efecto inmediato sino en el tiempo, sin embargo, en la institución se ha visto un comportamiento totalmente diferente en las transferencias del gobierno central, no existe ni un solo atraso en lo que va del año, pero no hay que bajar la alerta.

También la disminución del crecimiento económico afecta al IMAS, de repente sería una contracción o un no crecimiento de las planillas que pagan los patronos privados e instituciones autónomas, que corresponde a la principal fuente de recursos propios de la institución. Al presentarse una situación de desaceleración económica, se afectaría los ingresos del IMAS. Igualmente se proceden presiones cuando existe un aumento a la inflación y al desempleo.

Plantea la necesidad de poner la mira en el ámbito estratégico del fortalecimiento de la gestión de recursos, si se presenta una situación de riesgo no solamente por las transferencias del gobierno central, y por otro lado la disminución de la recaudación por el impuesto a patronos, la institución se debe concentrar en fortalecer sus herramientas y estrategias para la gestión de recursos.

En los años anteriores se han venido ejecutando algunas acciones, por ejemplo, la contratación de un call center, abogado que coadyuben en los cobros judiciales, se han realizado algunos ajustes y otros en trámite, sin embargo, se debe



**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

potenciar las alianzas publico privadas, los proyectos conjuntos en el ámbito de responsabilidad social empresarial, donde le IMAS se convierta en un banco de propuesta de unión entre lo público y privado, para no solo pensar en fondos líquidos sino en acciones.

En la misma línea de la gestión de los recursos retomar el Modelo Operativo de las Empresas Comerciales, analizando los datos financieros se muestra que es un negocio con buen nivel de rentabilidad, sin embargo, puede dar más, aspirar a generar un 30% de utilidades, esto implica duplicar la utilidad y la cantidad de recursos que se van a la inversión social de forma directa, apuntando a la gestión de los fondos propios. Para lograr esto no se pueden operar las tiendas como se viene haciendo, implica realizar un estudio recopilando las experiencias del proceso anterior de tercerización que tuvo un impase a partir del dictamen de Tributación Directa, no significa que sea imposible sino reconceptualizar el modelo.

Opina que lo más sano y prudente es avanzar en la generación de una contratación de un ente experto que realice un análisis de factibilidad, de una manera técnica se pueda tomar decisiones. Además, se podría conformar las Empresas Comerciales como Sociedad Anónima por medio de un proyecto de Ley, donde la institución sea la propietaria, esto va a llevar mucho tiempo.

De la generación de los recursos es importante reincidir ante las instancias del MOPT y CETAC, sobre la asignación de espacios en los aeropuertos, aun no se ven mayores cambios, por eso se debe incidir en esa temática.

Otro tema es la combinación de la modernización tecnológica junto con la simplificación, el IMAS debe ejecutar casi ¢ 200.000.000.000.00 (doscientos mil millones de colones) en inversión social para este año, los encargados de mover estos recursos son 500 profesionales ejecutores y cogestores, la tecnología permite cada vez más con menos o lo mismo, baja las lógicas tradicionales nos lleva a serios problemas en el futuro. Se ha venido trabajando de revisión del proceso de atención de Avancemos, utilizando criterios de modernización tecnológica para volcar el proceso hacia mecanismos de autogestión y buscar una simplificación sin abandonar el control.

Enfatiza en la necesidad que la Dirección Superior, con el apoyo necesario de los mandos medios, trabajar en un concepto de un solo IMAS, esto requiere varios esfuerzos no es solo un ejercicio de autoridad sino de liderazgo de procurar que se den las coordinaciones y esfuerzos colaborativos y de comunicación entre

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**MIERCOLES 31 DE JULIO 2019**  
**ACTA N° 06-E-07-2019**

algunas unidades institucionales, para que en determinado momento las regionales no recientan que ciertas unidades no les dan la suficiente atención que demanda y requieren, esto se ha venido conversando con las Subgerencias y que se debe seguir abordando en todos los ámbitos.

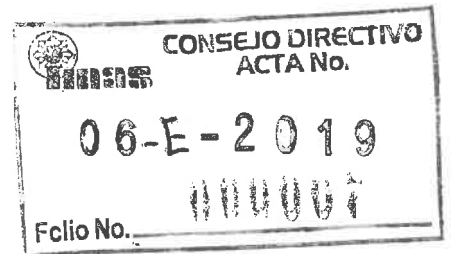
Consulta el señor Freddy Miranda hasta dónde ha encontrado el margen para hacer cambios en la estructura, proceso, etc., que lo permita la ley, le gustaría que está reflexión la deje por escrito, esto por la vivencia que ha tenido en la gestión.

Responde el señor Gerardo Alvarado que efectivamente existen marcos jurídico muy cerrados y complejos en el sector público, es relativo dependiendo de la temática, dependerá de la administración sacar el mejor provecho a es espacio que da la normativa por la innovación, de repente la normativa de MIDEPLAN puede dar un margen de acción para proponer y a partir de modernización tecnológica y digitalización poder estructurar un proceso de forma interesante y presentar un propuesta razonable, sin embargo, otras instancias pública como la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria que aplica de repente criterios más de presupuesto que organizacionales o de modernización del Estado.

La experiencia indica que en algunos momentos la institución ha sido pasiva y en otros más agresivo, no todos los ha ganado, por ejemplo, se ve con el pulso que se heredó con una reestructuración de Empresas Comerciales donde la Autoridad Presupuestaria nunca aceptó que siendo los trabajadores de Empresas Comerciales personas vinculadas, normadas o supeditadas a lo que se llama el derecho laboral común el de la empresas privadas, nunca aceptó que los índices de compensación salarial estuvieran en función de lo privado, sino de lo público. Entonces, cuando se le plantea a la AP o a la Secretaría Técnica el modelo de compensación de ventas dijo la Secretaría Técnica que el parámetro que se tenía que utilizar era el de la Imprenta Nacional, el de Correos de Costa Rica, otras instancias, todas pública que no tenían absolutamente nada que ver con un giro comercial, ese pulso no se pudo ganar.

Estos son los demoles que el sistema tiene, y pensaría que implica una aplicación a fondo de todos los niveles organizacionales, no se puede supeditar un proceso de esa índole, una transformación de la institución no se puede supeditar a una posición meramente técnica, tiene que haber una acuerpamiento muy fuerte de todos los ámbitos, un ámbito técnico definitivamente la ley así lo establece, un ámbito gerencial, y un ámbito político, en el buen sentido de la palabra, y que no se malinterprete, pero tiene que ver una aplicación a fondo de todos los niveles institucionales para llegar a un convencimiento, a un entendimiento, o a una





**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

demonstración, y a un esfuerzo demostrativo de que si se está proponiendo esto es viable.

Cree que definitivamente hay un papel fundamental que la experiencia ha dicho y es el papel de la Asesoría Jurídica. La Asesoría Jurídica juega un papel muy importante porque tiene que convertirse en un consultor de la Administración, el nivel de especialidad, el nivel de profundidad que le debe aportar un acompañamiento de la Asesoría Jurídica para buscarle la comba al palo, a los procesos, eso es fundamental.

Cuanto procesos no se vivieron desde el momento uno, hasta el momento mil, donde se sentaron con la Asesoría Jurídica, para la orientación, de buscar el como si, y cree que esa es la labor de las asesorías jurídicas modernas.

El camino no es fácil es muy complejo, y la institución no debe ni debe renunciar nunca a sus propias capacidades, ni entregar en bandeja de plata a un experto todo, tiene que tener una rigurosidad y una posición crítica muy fuerte, ser un contrapeso.

En puente la institución no recurrió a ninguna contratación, a ningún experto, lo que recurrió fue a que se les auditora y esos auditorajes se salió bien librados, pero decir que se contrató un consultor para que se sentara a redactar todas las ponencias metodológicas de Puente eso no existió, lo que significa que la institución tiene capacidades. Hay capacidades en las que si es necesario tener un brazo donde de repente se necesite un análisis financiero con una perspectiva más comercial, y la verdad se tiene que ser claro, pero eso no tiene acá y no se puede forzar a un proceso institucional para que de un producto que no lo va a dar.

No habiendo más comentarios el señor Juan Luís Bermúdez Madriz, Presidente, quiere manifestar que le ha tocado durante seis meses trabajar con una persona a quien conoció alrededor de 13 años y que la vida los volvió a cruzar de la misma forma que los encontró, mediante el trabajo, mediante la lucha por la gente que más lo necesita, pasaron estos seis meses procesos muy intensos como lo ha sido Crecemos, donde se intercambiaron muchas ideas, muchos planteamientos, algunos de los cuales ya están en camino en la institución y eso lo agradece porque se tuvo la flexibilidad de incorporar a la agenda las orientaciones que desde la Presidencia Ejecutiva han emanado y que no son tan poco distintas a las que este Consejo Directivo ha planteado.

**SESION EXTRAORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
MIERCOLES 31 DE JULIO 2019  
ACTA N° 06-E-07-2019**

Quiere desearle muchísimos éxitos, esperando que la vida también en un país tan pequeño como este, vuelva hacer que los caminos se crucen y desear que todo cambio sea para bien para bienestar de la familia, y que eso venga lleno de frutos.

Sin más asuntos que tratar, finaliza la sesión al ser las 7:15 p.m.

  
**SR. JUAN LUIS BERMUDEZ MADRIZ**  
**PRESIDENTE**

  
**LICDA. GEORGINA HIDALGO ROJAS**  
**SECRETARIA**