

Informe de Gestión Gerencia General Lic. Gerardo Alvarado Blanco

Periodo: 16/08/2014 al 31/07/2019



Contenido del Documento

1 PRESENTACIÓN	6
2 Resultados de la Gestión	8
2.1 Contextualización de las Funciones	9
2.2 Referencia sobre la Labor Sustantiva	10
2.3 Cambios habidos en el entorno durante el período de gestión	11
2.3.1 Ley de SINIRUBE	11
2.3.2 Decreto para la creación de la Estrategia Puente al Desarrollo	11
2.3.3 Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas	12
2.3.4 Ley de Avancemos	12
2.3.5 Decreto para la creación de Creceмос	12
2.3.6 Cambios económicos a nivel país	13
2.4 Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional	16
2.5 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional	18
2.6 Principales logros alcanzados durante la gestión	23
2.6.1 Implementación de Puente	23
2.6.2 Puesta en marcha del Sistema Nacional de Registro Único de Beneficiarios (SINIRUBE)	25
2.6.3 Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS	25
2.6.4 Manual de Procedimientos para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS	26
2.6.5 Proyecto de Actualización y Digitalización de Expedientes	26
2.6.6 Proyecto de Titulación y Plataforma para la identificación, ordenamiento y gestión de los terrenos, mediante la implementación de un Sistema de Información Geográfica	28
2.6.7 Proyecto de Ley de optimización y regularización del uso de los bienes inmuebles a propiedad del Instituto Mixto de Ayuda Social	29
2.6.8 Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria	29
2.6.9 Atención a la población beneficiaria desde una perspectiva de Derechos Humanos	33
2.6.10. Acciones para la Prevención del Hostigamiento y Acoso Sexual en el IMAS	35
2.6.11. Acciones para la Prevención del Acoso Laboral en el IMAS	36
2.6.12 Logros en cuanto a la gestión de recursos	37
2.6.14 Aspectos relevantes en la Unidad de Desarrollo Humano	42
2.6.15 Diseño modelos de capacitación y de evaluación del desempeño basado en competencias y la Gestión Orientada a Resultados	46
2.6.16 Implementación del Teletrabajo, horarios flexibles.	48
2.6.17 Aplicación de la Ficha de Atención Social (FIS) mediante aplicaciones móviles	49
2.6.18 Implementación del Sistema de Atención de Beneficiarios (SACI)	50
2.6.19 Servicios Técnicos Profesionales para la Aplicación, Revisión, Digitación y Supervisión de las Fichas de Información Social con la UNED	54

2.6.20 Implementación de las NICSP	57
2.6.21. Acciones en Tecnologías de Información	58
2.6.22. Logística y Soporte Administrativo	60
2.6.23. Gestión Ambiental	63
2.6.24 Implementación de un Sistema Institucional de Planificación Orientada a Resultados	65
2.6.25. POGE	65
2.6.26 Formulación y puesta en marcha de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2017-2022	66
2.6.27 Sistema DELPHOS para monitoreo y seguimiento de los planes estratégicos, de los planes anuales operativos y planes gerenciales, con base en indicadores	66
2.6.28 Modelo de seguimiento y control de la gestión institucional	67
2.6.29 Modelo para la distribución de recursos y metas por Áreas Regionales y distritos prioritarios	67
2.6.30 Organización y supervisión de equipos de alto nivel para la atención de las Emergencias ocasionadas por el Huracán Otto y la Tormenta Tropical Nate	68
2.6.31. Índice de Gestión Institucional	70
2.6.32 Reducción de la pobreza más significativa de los últimos siete años.	70
2.6.33 Modelo intervención	77
2.6.34 Puesta en Marcha del Programa Crecemos	80
2.7 Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional	81
2.7.1 Subgerencia de Desarrollo Social	81
2.7.2 Subgerencia de Soporte Administrativo	85
2.7.3 Subgerencia Gestión de Recursos	87
2.7.4 Tecnologías de Información	88
2.7.5 Desarrollo Humano	89
2.7.6 Comisión para la Prevención del Acoso Laboral	91
2.7.7 Comisión de Gestión Ambiental:	91
2.7.8 Reglamento para la Prestación de Servicios y Otorgamiento de Beneficios del IMAS:	91
2.7.9 Revisión de la Normativa: "Manual de Procedimiento de Atención de Desalojos Administrativos Institucionales	91
2.8 Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión	92
2.8.1 Comportamiento de los Ingresos y Egresos Institucionales	92
2.8.2 Relación 70/30	93
2.8.3 Distribución de los Egresos	95
2.8.4 Recaudación de Tributos IMAS	97
2.9 Sugerencias para la buena marcha de la Institución	98
2.10 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad	103
2.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	104
2.12 Estado actual del cumplimiento de los acuerdos de Consejo Directivo	104
2.13 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Externa	105
2.14 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.	106
ANEXOS	109

Anexo N°1 Auditoría Interna	109
Anexo N°2 Auditoría Externa	113
Anexo N° 3 Acuerdos de Consejo Directivo	118
Anexo N°4 Ingresos Según Fuente de Financiamiento	121
Anexo N°5 Egresos por Año	122
Anexo N°6 Análisis de Ingresos vrs Egresos por Año	123
Anexo N°7 Análisis del Gasto Real por año	123
Anexo N°8 Informes de Contraloría General de la República	129
Anexo N°9 Estrategia Puente al Desarrollo	132
Anexo N°10 Autoevaluación Control Interno	133
ANEXO N° 11 RECAUDACIÓN TRIBUTARIA	136
ANEXO N° 12 Presupuesto Subgerencia de Desarrollo Social por Beneficios y Fuente	137
ANEXO N° 13 Resoluciones Creemos	150

Contenido de Figuras

Figura 1 Organigrama Gerencia General	10
Figura 2 Índice de precios al consumidor	13
Figura 3 Índice de salarios mínimos	14
Figura 4 Índice de inflación acumulada	14
Figura 5 Deuda Gobierno Central	15
Figura 6 Autoevaluación Años 2014-2015	16
Figura 7 AUTOEVALUACIÓN Año 2016	17
Figura 8 Autoevaluación Año 2018	17
Figura 9 CANTIDAD DE CITAS OTORGADAS POR EL SACI (2016 - I SEM 2019)	51
Figura 10 INTERACCIONES POR MEDIO DE COMUNICACIÓN (2016 AL I SEM 2019)	52
Figura 11 CANTIDAD DE LLAMADAS CONTESTADAS POR LÍNEA (2016-I SEM 2019)	52
Figura 12 LLAMADAS SALIENTES POR MOTIVO (2016-I SEM 2019)	53
Figura 13 GESTIONES ATENDIDAS DE LAS NECESIDADES DE LAS ARDS (2016-I SEM 2019)	53
Figura 14 Fichas Registradas por ARDS (FIS)	55
Figura 15 Fichas aplicadas con Visita Domiciliar	55
Figura 16 Fichas aplicadas sin Visita Domiciliar.	56
Figura 17 Fichas actualizadas a SIPO vs por ARDS	56
Figura 18 FIS aplicadas por año	57
Figura 19 Costa Rica Índice de Desarrollo Humano. Años 2013-2017	71
Figura 20 Costa Rica: Incidencia de la pobreza, según Línea de Pobreza.	71
Figura 21 Costa Rica: Pobreza por Línea de Pobreza, según zona de residencia	72
Figura 22 Porcentaje de Hogares en extrema pobreza LP por zona	74
Figura 23 Porcentaje de Hogares en pobreza multidimensional LP por año según zona	75
Figura 24: Incremento en Ingresos IMAS periodo 2014-2019	92
Figura 25 DETALLE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS VRS EGRESOS	93

Figura 26 Relación 70/30	94
Figura 27 Presupuesto dividido por gasto real, compromisos y disponible	96
Figura 28 Inversión Social en programas sociales del IMAS 2013-2018	96
Figura 29 Acuerdos de Consejo Directivo emitidos al 15 de julio de 2019	105
Figura 30 Estado cumplimiento Auditorías Externas	106
Figura 31 Estado cumplimiento recomendaciones Informes de Auditoría Interna al 15 de julio de 2019	107
Figura 32 Porcentaje de Advertencias de Auditoría Interna al 15 de julio 2019	108

Contenido de Cuadros

cuadro 1 Coeficiente de Gini por hogar	15
Cuadro 2 Plan de Mejora 2015	19
Cuadro 3 Plan de Mejora 2017	21
Cuadro 4 Familias ingresadas a la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019	24
Cuadro 5 Cantidad Referencias IMAS aprobadas en la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019 según estado del Plan	24
Cuadro 6 Detalle de Ingresos Empresas Comerciales 2014-2019	40
cuadro 7 Depósitos Crecemos por ARDS	81
cuadro 8 Creación de plazas	42
cuadro 9 Plazas en Territorio Indígena	43
cuadro 10 Concursos Internos y Externos	45
Cuadro 11 Familias y personas atendidas en la Emergencia Nate	69
Cuadro 12 Cantidad de Familias ingresadas en el Modelo de Intervención	78
Cuadro 13 Cantidad de referencias realizadas a las familias participantes en el	79
Cuadro 14 Cantidad de referencias realizadas a las familias participantes en el	79
cuadro 15 Resultados Definitivos del Índice de gestión institucional	70
Cuadro 16 Encuesta Nacional de Hogares 2017	72
Cuadro 17 Subgerencia de Soporte Administrativo	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 18 Tecnologías de Información	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 19 Desarrollo Humano	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 20 Análisis del gasto real según rubro de ejecución definido	95
cuadro 21 Inversión Social 2014-2019	97
Cuadro 22 Ingresos Ley N° 4760,6443, 8343 y 9326, multas y recargos (en miles de colones)	97
Cuadro 23 Advertencias de Auditoría Interna al 15 de julio 2019	107
Cuadro 24 Informes de Auditoría Interna al 15 de julio de 2019	109
Cuadro 25 Informes de Auditoría Interna en proceso al 15 de julio de 2019	111
Cuadro 26 Advertencias de auditoría Interna en Proceso al 15 de julio 2019	112
Cuadro 27 Informes de auditoría Externa al 15 de julio 2019	113
Cuadro 28 Hallazgos de Auditoría Externa en proceso al 15 de julio de 2019	114
Cuadro 29 Acuerdos de Consejo Directivo en Proceso al 15 de julio de 2019	118
Cuadro 30 Detalle Ejecución Presupuestaria de Ingresos según clasificación económica acumulado	121
Cuadro 31 Detalle Ejecución Presupuestaria de Egresos según clasificación económica del gasto acumulado	122
Cuadro 32 DETALLE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS SEGÚN CLASIFICACIÓN ECONÓMICA DEL GASTO ACUMULADO CADA AÑO DEL 2014 AL 30 DE JUNIO 2019. En miles de colones	123
Cuadro 33 Análisis del Gasto Real según rubro de Ejecución definido acumulado	124
Cuadro 34 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado	125
Cuadro 35 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado al 31 de diciembre 2016 (en miles de colones)	126
Cuadro 36 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado	127
Cuadro 37 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado	128
Cuadro 38 Seguimiento de Informes de Contraloría General de la República Informe DFOE-SOC-IF-11-2017129	
Cuadro 39 Seguimiento de Informes de Contraloría General de la República Informe DFOE-SOC-IF-01-2017130	
Cuadro 40 Cantidad Referencias IMAS aprobadas en la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019 por Área Regional según estado del Plan	132

Cuadro 41 Cantidad Referencias interinstitucionales tramitadas en la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019 por Institución	133
Cuadro 42 Autoevaluación Período 2014-2018	134
cuadro 43 Ingresos Ley N°7460/6443, intereses/recargos (en miles de colones) Recaudación por aportes patronales (principal y recargo e intereses)	136
cuadro 44 Ingresos Impuestos Específicos Servicios de Hospedaje (Ley 834 y 926) (En miles de colones)	137

1 PRESENTACIÓN

La rendición de cuentas y la evaluación de resultados por parte de los funcionarios públicos, constituye una acción que se establece desde la misma Constitución Política en su Artículo 11, que versa:

“-Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas...”

Para esta obligación, se faculta a la Contraloría General de la República, como órgano de fiscalización que emite la normativa necesaria para una mejor y más correcta aplicación de las regulaciones legales que afectan a la administración activa.

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.

En acatamiento a los lineamientos que deben observar los jefes y titulares subordinados de la Contraloría General de la República, para la entrega y recepción de informes de Fin de Gestión, este documento comprende los principales logros alcanzados durante la gestión, el estado de los proyectos más relevantes, incluyendo el resumen de la administración de recursos financieros asignados para el desarrollo de las acciones propias de la Gerencia General.

Es importante aclarar que en la actualidad no se está renunciando al cargo, sino suspendiendo temporalmente funciones por motivo de permiso sin goce de salario por un periodo de cuatro meses. Ante esta situación, por principio de transparencia y para contribuir al buen gobierno de la institución, se está presentando este informe. Lo anterior no obsta para que, al término de la gestión se proceda a complementar el mismo en acatamiento a la normativa vigente.

Otros aspectos que se contemplan en el presente informe incluyen la referencia a la labor sustantiva institucional, los cambios habidos en el entorno durante la gestión, entre ellos los principales cambios en el ordenamiento jurídico que han afectado el quehacer institucional. También se referencia el estado de autoevaluación del Sistema de Control Interno y en esta misma línea se detallan las acciones para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar ese sistema de control a nivel institucional.

Se exponen los logros alcanzados en el período reportado y el estado de los proyectos más relevantes que datan del inicio de la gestión hasta el tiempo presente. De igual forma se incluye la administración de los recursos financieros asignados.

Otro apartado fundamental, lo integran las sugerencias y observaciones que se desprenden de la ejecución del cargo a lo largo del periodo en que se ha ejercido el cargo, todo ello orientado al fortalecimiento y mejoramiento de los procesos gerenciales.

El informe finaliza con el estado actual de las disposiciones que han sido emitidas por la Contraloría General de la República, Consejo Directivo, así como la Auditoría Interna y Externa. En ese marco de acción, el presente informe tiene como finalidad, que además del cumplimiento de la norma concerniente desde la perspectiva de rendición de cuentas, ser un insumo para la continuidad de las acciones inherentes al puesto por parte persona que asuma el cargo, en aras del logro de los objetivos y metas institucionales para el beneficio de la población en condiciones de pobreza, en concordancia con la Ley 4760 "Ley de Creación del IMAS".

2 Resultados de la Gestión

El día 29 de agosto de 2014, en Acuerdo de Consejo Directivo N°408-09-2014, contenido en Acta N°062-09-2014, Artículo Tercero, con fecha de comunicación del 30 de setiembre de 2014, los señores directores del Consejo Directivo, apoyados en las potestades que le confiere la normativa aplicable y con sustento en los anteriores considerandos, proceden a realizar el respectivo análisis y determinan:

“NOMBRAR AL SEÑOR GERARDO ALVARADO BLANCO, CÉDULA DE IDENTIDAD NÚMERO 7-111-348 COMO GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL, A PARTIR DEL 22 DE SETIEMBRE DEL 2014 Y POR UN PERIODO DE SEIS AÑOS HASTA EL 22 DE SETIEMBRE DEL 2020.”

Esto para ser ejecutado por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y la Unidad de Desarrollo Humano del Instituto Mixto de Ayuda Social.

No obstante, el 06 de octubre de 2014 en Acuerdo de Consejo Directivo N° 430-09-2014, contenido en Acta N°064-10-2014, Artículo Tercero, con fecha de comunicación del 08 de octubre de 2014, los señores directores del Consejo Directivo acuerdan modificar parcialmente los acuerdos 408 y 409-09-2014, con base en los siguientes Considerandos:

“2. Que por error material se consignó que dichos nombramientos comenzaban a regir a partir del día 22 de setiembre de 2014 y por un período de seis años hasta el 22 de setiembre del año 2020.

4. Que de conformidad con los contenidos de los acuerdos 331-08-2014, 332-08-2014, 333-08-2014, 334-08-2014, 343-08-2014, 408-09-2014 y 409-09-2014, se tiene que es el 16 de agosto del año 2014 la fecha que se debe consignar como la del inicio del rige de los nombramientos tanto del señor Gerardo Alvarado Blanco, cédula 7-111-348, como Gerente General del IMAS...”

Acordando, por tanto:

“1. Modificar el por tanto del acuerdo 408-09-2014, para que en adelante se lea: nombrar al señor Gerardo Alvarado Blanco, cédula 7-111-348 como Gerente General del Instituto Mixto de Ayuda Social, a partir del 16 de agosto del año 2014 y por un período de seis años hasta el 16 de agosto del año 2020.”

Esto para ser ejecutado por la Presidencia Ejecutiva, la Asesoría Jurídica y la Unidad de Desarrollo Humano del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Es importante señalar que por solicitud de permiso sin goce salarial por un periodo de cuatro meses, se produce un cese temporal de funciones, permiso que fue solicitado al Consejo Directivo, siendo aprobado por éste en sesión del 26 de junio de 2019, mediante Acuerdo N° 276-06-2019, contenido en el Acta N° 41-06-2019, Artículo Séptimo, con fecha de comunicación del 27 de junio de 2019, en el cual se acuerda para ser ejecutado por Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Desarrollo Humano lo siguiente:

“Conceder permiso sin goce de salario al señor Gerardo Alvarado Blanco, en su cargo de Gerente General por el período comprendido entre el 01 de agosto de 2019 y hasta el 30 de noviembre del presente año inclusive.”

Lo anterior para ser ejecutado por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y la Unidad de Desarrollo Humano del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Por lo tanto y en apego a la normativa vigente, se procede a realizar el presente informe de gestión.

2.1 Contextualización de las Funciones

El titular de la Gerencia General Depende directamente de la Presidencia Ejecutiva. De conformidad con la normativa que rige el quehacer institucional, Reglamento Orgánico del IMAS, Artículo 32°- Corresponderá al (la) Gerente General lo siguiente:

- a) Constituir el medio de enlace entre la Presidencia Ejecutiva, las Subgerencias y las unidades administrativas que las conforman, asumiendo la responsabilidad por la ejecución de las políticas y los planes institucionales.
- b) Presentar un informe de labores relacionado con su área de acción al Consejo Directivo cada tres meses.
- c) Nombrar y remover al personal administrativo, conforme con la normativa aplicable.
- d) Nombrar el o los órganos directores de los procedimientos administrativos y disciplinarios que afecten a los funcionarios bajo su responsabilidad.
- e) Presentar y recomendar los reglamentos internos al Consejo Directivo para su aprobación y publicación respectiva.
- f) Aprobar los manuales de procedimientos administrativos que deriven de la ley y de los reglamentos aprobados por el Consejo Directivo.
- g) Valorar y recomendar cuando corresponda, los informes relativos a la situación financiera y presupuestaria del accionar del Instituto requeridos por entes internos y externos.
- h) Emitir directrices en materia de su competencia.
- i) Ejecutar las acciones necesarias para lograr el adecuado desarrollo del capital humano a través de la ejecución de programas de formación y capacitación, generación de la carrera administrativa y demás instrumentos o técnicas que permitan la superación de los funcionarios para el logro de los fines institucionales; en el marco del plan de capacitación y formación u otra normativa aprobado por el Consejo Directivo.
- j) Supervisar, controlar y evaluar la gestión de las unidades a su cargo, procurando que el equipo responsable de estas y sus actividades se desarrollen de manera oportuna, eficiente y eficaz.
- k) Velar por el fortalecimiento, suficiencia, validez y cumplimiento del sistema de control interno.
- l) Dar seguimiento a la ejecución, o ejecutar según corresponda, los acuerdos aprobados por el Consejo Directivo.

m) Implementar en el área de su competencia las recomendaciones de la Auditoría Interna, las directrices de otros entes fiscalizadores y las acciones de control interno.

n) Ejecutar aquellas otras funciones que el Presidente Ejecutivo o el Consejo Directivo le asignen de manera específica, o que por ley o reglamento le corresponda realizar.

2.2 Referencia sobre la Labor Sustantiva

La Gerencia General es la responsable por el desempeño adecuado de la Organización. Tiene la máxima responsabilidad por los resultados operativos y estratégicos del IMAS.

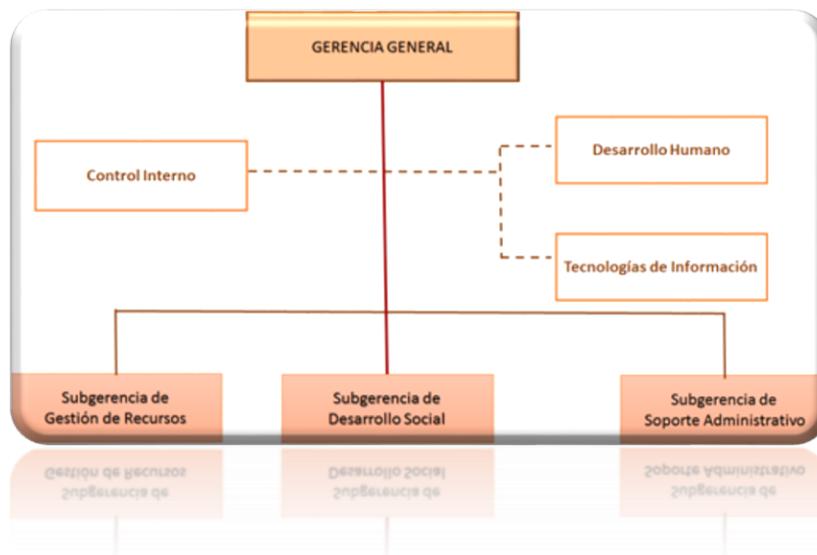
De acuerdo con el Manual de Organización del 19 de julio del 2018, se tiene el siguiente como Objetivo general:

“Brindar las orientaciones estratégicas sobre la base de procesos efectivos de toma de decisiones y de gestión que conlleven al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.”

Dentro del documento supra citado, se establecen las funciones para la Gerencia General, las cuales guardan estricta relación con aquellas establecidas en el Artículo 32 del Reglamento Orgánico del IMAS que fueron citadas anteriormente.

A continuación, se muestra el organigrama de la Gerencia General, que detalla las dependencias a su cargo:

Figura 1 Organigrama Gerencia General



Fuente: Gerencia General

2.3 Cambios habidos en el entorno durante el período de gestión

Durante el período de gestión que abarca desde el año 2014 al año 2019, se presentaron ajustes en el entorno institucional considerados como determinantes para el logro de objetivos y metas organizacionales. En la descripción de este apartado se detallan aquellos identificados como relevantes, en especial los que corresponden a cambios suscitados en el ordenamiento jurídico atinente al Instituto Mixto de Ayuda Social

2.3.1 Ley de SINIRUBE

Con la Ley N° 9137, Ley Creación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado, del 30 de abril de 2013, se crea el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado como un órgano de desconcentración máxima, adscrito al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el cual contará con personalidad jurídica instrumental para el logro de sus objetivos.

En noviembre de 2013, el Consejo Directivo del IMAS aprueba la apertura del proceso para la creación del SINIRUBE y posteriormente, en julio de 2014, se aprueba una nueva modificación para incluir a la Dirección Ejecutiva del SINIRUBE dentro de la estructura organizacional del IMAS.

2.3.2 Decreto para la creación de la Estrategia Puente al Desarrollo

Mediante el Decreto Ejecutivo N°38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN “Implementación y Articulación de la Estrategia Puente al Desarrollo”, publicado en la Gaceta N°40 del 03 de junio de 2015, se crea la Estrategia de Atención a la Pobreza en Costa Rica, denominada "Puente al Desarrollo", como mecanismo de articulación de los programas, proyectos y acciones que buscan garantizar el efectivo derecho de acceso a los bienes, servicios y productos, que ofertan las instituciones y organizaciones públicas y privadas a nivel nacional dirigidos a personas en condición de pobreza.

Cuyo objetivo general consiste en:

“Atender la pobreza de las familias desde un enfoque multisectorial e interinstitucional, procurando el acceso al sistema de protección social, al desarrollo de capacidades, al vínculo con el empleo y la empresariedad, a las ventajas de la tecnología, a la vivienda digna y al desarrollo territorial, mitigando la desigualdad y respetando los enfoques definidos como estratégicos, en aras del desarrollo humano e inclusión social.”

Esta estrategia marca un hito en la atención de la pobreza en el país, dentro del marco de los derechos humanos, dando participación a los individuos y las familias en su propio proceso de cambio, con el acompañamiento institucional constante, lo que implicó una labor de ajuste a nivel organizacional para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas. Además, porque implicó un fuerte cambio de paradigma en la gestión del IMAS, ya que, en lugar de atender a las familias en una fila, se contrataron cogestores sociales cuya labor fundamental es ir a buscar a las familias más pobres en las comunidades. Otro factor importante fue que las familias Puente fueron seleccionadas a partir de una serie de criterios que permitieron trabajar con aquellas que no habían sido atendidas con anterioridad y presentaban situaciones que profundizaban sus niveles de exclusión, como por ejemplo las familias

cuya cabeza de familia eran mujeres, o contaban con alguna persona con discapacidad, menores de edad en riesgo, adultos mayores, personas con enfermedades crónicas o enfermos terminales.

2.3.3 Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas

Ley N° 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, publicada en La Gaceta N° 202, del 04 de diciembre de 2018. La cual, en su Título I Ley del Impuesto al Valor Agregado, establece un impuesto sobre el valor agregado en la venta de bienes y en la prestación de servicios, independientemente del medio por el que sean prestados, realizados en el territorio de la República.

Dicha Ley implicó cambios relevantes en el IMAS debido a que, al gravar a la institución con el impuesto al valor agregado, se eliminó la exoneración del impuesto sobre las ventas de la que se gozaba anteriormente. Adicionalmente, la incorporación de la denominada “Regla Fiscal” establece anualmente un límite del gasto corriente, definido en términos de un porcentaje máximo de crecimiento, el cual podría afectar el financiamiento de alguno de los Beneficios que componen la Oferta Programática de la institución, debido a que la mayor parte de nuestros ingresos provienen de fuentes de financiamiento con origen en el FODESAF y en los presupuestos del Gobierno Central.

2.3.4 Ley de Avancemos

Ley N° 9617 “Fortalecimiento de las Transferencias Monetarias Condicionadas del Programa Avancemos”, publicada en la Gaceta N°5 del martes 08 de enero del 2019. Crea el programa de Transferencia Monetaria condicionada denominado “Avancemos” adscrito al IMAS. La ley específica que el IMAS coadyuva en la inclusión, atención, permanencia y reincorporación de las personas estudiantes de secundaria al sistema educativo por medio de la Transferencia Monetaria Condicionada.

Es importante señalar que Avancemos funcionaba en el IMAS desde el año 2006 como un plan piloto mediante Decretos ejecutivos, mientras que a partir de esta Ley se otorga base jurídica más sólida y se garantiza su debido financiamiento, lo cual permite el fortalecimiento y la sostenibilidad del Programa en el tiempo

2.3.5 Decreto para la creación de Creceemos

Mediante el Decreto Ejecutivo N°41569-MEP-MTSS-MDHIS, “Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas para estudios denominado “Creceemos”, publicado en la Gaceta N°41 del 27 de febrero del 2019, se crea el programa Creceemos como un programa de transferencias monetarias condicionadas, para promover la permanencia de las personas en el sistema educativo formal a nivel de primera infancia y primaria, el cual se constituye como un nuevo beneficio institucional, denominado Transferencia Monetaria Condicionada CRECEMOS, orientado a garantizar la permanencia y reducir la exclusión del sistema educativo formal desde la primera infancia y hasta el segundo ciclo de la educación diversificada, esto parte de una población referida por el FONABE siendo el insumo de partida para el otorgamiento del beneficio.

Esto implicó la creación de motivos en sistemas, análisis de bases de datos, planificación presupuestaria para la atención de más de 200 mil beneficios, justificación y defensa de las plazas profesionales y administrativas necesarias para la implementación del beneficio, adopción de las medidas a nivel administrativo para proveer los insumos logísticos correspondientes, así como las modificaciones necesarias en la normativa vigente para la incorporación en la oferta programática a dicho beneficio.

Concluye la gestión con la contratación de más de 75 personas profesionales para la ejecución del beneficio en las diferentes Unidades Locales de todo el país, con la creación del beneficio en la normativa institucional y en los sistemas de atención, con la planificación presupuestaria ajustada para cubrir desde el mes de julio del 2019 y hasta diciembre del mismo año, el pago de las transferencias monetarias.

Este cambio es significativo en la gestión del Programa Sustantivo de la Institución y en la planificación institucional, dado que por la naturaleza del beneficio tiene una cobertura masiva en todo el país

2.3.6 Cambios económicos a nivel país

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador estadístico que mide la variación de los precios de la canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares costarricenses; mide en sí las variaciones de la canasta de productos catalogados como básicos para los habitantes. Este indicador comparado con el índice de salario mínimo incide de manera determinante en el problema de la pobreza.

Figura 2 índice de precios al consumidor



Podemos ver que su relación con el IPC no muestra un crecimiento que pueda catalogarse como aumento en el poder de compra de los costarricenses, más bien se puede afirmar que a partir de enero del 2019 hay una caída continua y sostenida de la capacidad de compra de las familias que están dentro de los rangos inferiores de ingresos.

Figura 3 Índice de salarios mínimos



Fuente BCCR

Un punto importante es el analizar la inflación, como dato de comparación está ha venido experimentando un crecimiento sostenido y creciente en los últimos años

Figura 4 Índice de inflación acumulada



Fuente BCCR

Del 2018 que se situaba en 102.5 para junio del 2019 era de 105.0 experimentando un aumento del orden del 2.5% Mucha de esta inflación acumulada se puede atribuir al aumento en el endeudamiento del Gobierno Central. La cual para marzo del 2019 rondaba los 33.000 millones de dólares. Este endeudamiento sumado a la inflación y a las pocas oportunidades laborales de las personas de menores recursos, sumado a una caída de los ingresos de las clases salarialmente más desprotegidas, es cauda que impulsa el actual crecimiento de la pobreza y la desigualdad.

Figura 5 Deuda Gobierno Central



Fuente BCCR

Un indicador importante para este análisis sería el Coeficiente de Gini, pero para efectuar un análisis más completo se requeriría el realizado al cierre del 2019, por el momento aun cuando se han tomado medidas, históricamente Costa Rica ha tenido problemas para mejorar este indicador.

cuadro 1 Coeficiente de Gini por hogar

Año	Índice
2010	0.503
2011	0.508
2012	0.510
2013	0.519
2014	0.512
2015	0.510
2016	0.515
2017	0.514
2018	0.511

Fuente: INEC.

Dando una mirada a todos los datos usados, podemos afirmar que ha aumentado en forma considerable la presión sobre las familias en condición de pobreza y pobreza extrema, un aumento de la canasta básica aunado a una disminución en los ingresos de éstas, derivado en un crecimiento de las distorsiones económicas, esto se ve incrementado por la revisión del Programa Macroeconómico para el bienio 2019-2020 del BCCR, en donde ajustó la proyección de crecimiento económico para el 2019 a 2,2%, con una recuperación moderada a 2,6%, para el 2020. Lo anterior implica una baja de 1% punto contra las proyecciones efectuadas en un inicio, lo que augura aún más presión sobre las tasas de interés, créditos y transferencias del Gobierno Central hacia los planes de combate a la pobreza.

2.4 Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional

Corresponde en este apartado el detalle de los resultados obtenidos como producto de las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno realizadas durante el periodo comprendido entre los años 2014-2018. Es importante destacar que la autoevaluación es el mecanismo para evaluar el funcionamiento del SCI, en eficiencia y suficiencia como herramienta de apoyo para lograr los cuatro objetivos de control interno:

- Protección del Patrimonio institucional
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad y oportunidad de la información
- Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico.

Durante el periodo de estudio, se aplicaron 5 autoevaluaciones de control interno, donde se consideraron los cinco componentes del sistema, diseñando acciones para la mejora y fortalecimiento del sistema en la gestión; tales componentes son: ambiente control, valoración de riesgos, actividades de control, sistemas de información y seguimiento.

Los temas considerados en cada autoevaluación permitieron evaluar de manera continua, los controles existentes en las instancias administrativas, nivel gerencial y procesos claves institucionales, los mismos se exponen en el anexo número 10.

Los resultados de esas autoevaluaciones se detallan a continuación:

Figura 6 Autoevaluación Años 2014-2015

Componente y Tema		Resultados		
Ambiente de Control				
Factores Informales de la Ética. Delegación de Funciones	Inicial 17	Incompleto 66	Completo 17%	
	83% incompleto		Completo 17%	
Valoración de Riesgos				
Participación del personal en la valoración de riesgos.	25% inicial	50% incompleto	25% completo	
Toma de decisiones y realimentación de la planificación con base en riesgos.	50% inicial	25% incompleto	25% completo	
Actividades de Control				
Protección y conservación del Patrimonio.	25% incompleto	50% completo	25% optimizado	
Supervisión de las actividades del personal.	75% incompleto	25% optimizado		
Sistemas de Información				
Calidad de la información y comunicación de los procesos claves de la gestión.	8% inicial	54% incompleto	20% completo	16% optimizado
Aprovechamiento de las tecnologías de información para soluciones ágiles.	25% inicial	75% incompleto		
Seguimiento				
Verificación del cumplimiento de procedimientos y lineamientos. Actividades de seguimiento sobre la gestión.	12.5% inicial	50% incompleto	25% completo	12.5% optimizado

Figura 7 AUTOEVALUACIÓN Año 2016

Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para el desarrollo de las Competencias del Recurso Humano • Administración de riesgos relevantes que afectan cumplimiento de planes y objetivos relevantes • Evaluación de riesgo fraude o robo de las actividades sensibles • Utilización de información relevante de la gestión de riesgos para la toma de decisiones. • Comunicación externa sobre la gestión institucional • Evaluaciones sobre la gestión y cumplimiento de planes • Establecimiento de mecanismos para evaluar la gestión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de mecanismos para integrar los valores institucionales a la gestión institucional. • Estructura, autoridad y responsabilidad de acorde con los planes institucionales. • Cumplimiento de las responsabilidades de control interno de acuerdo con las competencias y líneas de autoridad • Revisión y actualización de las actividades de control de los procesos claves • Controles generales sobre el uso de la tecnología (equipos- sistemas- comunicación y data) • Implementación de lineamientos y procedimientos para los controles de TI. • Comunicación interna de la información clave de la gestión institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión en el cumplimiento de las tareas.

Figura 8 Autoevaluación Año 2018



Los resultados 2018, reflejan un nivel alto de cumplimiento para los tres componentes considerados en la autoevaluación, con algunas oportunidades de mejora principalmente en los temas “Ambiente de control”, para lo cual se definieron las siguientes acciones de mejora:

- Diseño de un curso virtual “conflictos de interés” para iniciar en el año 2020 con el objetivo de sensibilizar en el tema y un manejo uniforme de conceptos.
- Definición de lineamientos por parte de la Sub Gerencia de Desarrollo social, sobre el tema de conflictos de interés en la atención de público en las Área Regionales de Desarrollo Social.
- Revisión de los controles existentes para cada proceso evaluado en el 2018, lo anterior fue integrado como parte de la autoevaluación 2019. (Revisión medios de verificación que soportan la eficiencia del control)

2.5 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional

Los resultados de las autoevaluaciones desarrolladas permitieron implementar las siguientes acciones:

- Automatización del proceso de autoevaluación de control interno, en el año 2015 mediante la herramienta de Synergy la cual permite un proceso automatizado de aplicación de formularios para la autoevaluación, asegurando la confiabilidad de la información y generación de reportes.
- Actualización de la normativa interna para la estructura de apoyo para el funcionamiento del sistema de control Interno, presentado y aprobado por Consejo Directivo mediante Acuerdo CD 075-02-2015, con el fin de definir el funcionamiento de la Comisión Gerencial de control interno como instancia para el fortalecimiento del SCI.
- Diseño y aplicación de cursos Virtuales de Control Interno en la plataforma tecnología de IMAS, donde durante los años 2018 y 2019 fue aplicado por todas las personas titulares subordinadas y enlaces de control interno (total de 89 personas).
- Implementación de dos planes de mejora institucional, años 2015 y 2017-2018.

Los planes de mejora diseñados se observan a continuación:

Cuadro 2 Plan de Mejora 2015

PLAN DE MEJORA 2015 (NIVEL GERENCIAL)	
Dependencia	Temas a atender (Plan de Mejora 2015)
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> -Acciones para mejorar el clima organizacional. -Estrategia de organización del despacho de la Gerencia General. -Actividades para el fortalecimiento de la gestión de riesgos: integrar el personal y seguimiento. -Mejorar la comunicación de actos mediante medio como intranet e internet. - Establecer un seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna y externa
Sub Gerencia de Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación de la información. -Mejorar el clima organizacional. -Definición de roles y responsabilidades del personal asesor, para la eficiencia en la gestión. -Supervisión sobre las actividades de las jefaturas de las SGDS y cronograma actualizado de actividades. -Definir la información clave de la SGDS que deberá estar disponible en la intranet. -Documentar y mantener actualizada a información sobre, acuerdo de Consejo Directivo, Presupuesto y Control Interno.
Sub Gerencia de Soporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> -Acciones para mejorar el Clima organizacional. -Definición de funciones con claridad según la estructura organizacional. -Revisión de riesgos vinculados al POGE 2015. -Manejo de información y comunicación: interfaz SAP y el sistema de compras, revisión de información SABEN control presupuestario, comunicar y gestionar inconsistencias entre SAP y SABEN. -Mantener los informes trimestrales a disposición en la intranet y conocer como equipo trabajo el POGE anual. -Ajustar la normativa interna a las NICSP.
	<ul style="list-style-type: none"> -Documentar reuniones y comunicar logros al Equipo de trabajo. (mejorar del clima organizacional).

PLAN DE MEJORA 2015 (NIVEL GERENCIAL)	
Dependencia	Temas a atender (Plan de Mejora 2015)
Sub Gerencia de Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar actividades de fortalecimiento de los valores institucionales y solicitar la actualización del clima organizacional. -Nombrar el personal aprobado contemplado en el documento denominado "Plan de Mejoras de la Administración Tributaria", aprobado mediante acuerdo del Consejo Directivo 395-08-2013 -Solicitud de Creación de plazas para nombrar el personal que hace falta en el Área de Captación de Recursos y la Unidad de Donaciones -Actualizar el control existente, implantado en la Subgerencia para el registro de los trámites pendientes con sus responsables. Para Empresas Comerciales: <ul style="list-style-type: none"> -Disponer de un servidor común y un sistema de respaldos. - Revisión de procedimientos de Empresas Comerciales. - Implementación de la Herramienta Bussiness Inteligent. -Revisión procesos que requieren automatización en los procesos claves de empresas comerciales (Generación de lote económico). -Revisión la interfaz entre el SAP y el sistema de Inventario y Facturación de E.C. para agilizar el proceso y confiabilidad de la información.

Cuadro 3 Plan de Mejora 2017

- Norma de Control Interno para el Sector Público	Plan de Mejora	Estado de cumplimiento
Acciones para el desarrollo de las Competencias del Recurso Humano	<p>Diseño de un modelo de Desarrollo Humano por competencias, (capacitación y Evaluación del Desempeño).</p> <p>Revisión de los procesos de Desarrollo Humano para determinar necesidades de mejor y optimizarlos mediante la automatización.</p>	<p>100% cumplida</p> <p>Se desarrolló un plan piloto para la implementación de un modelo de evaluación por competencia. (iniciado 2017)</p> <p>Se vincularon las acciones para su cumplimiento en el POGE 2018 de la dependencia de Desarrollo Humano en cuanto a: Procesos sobre gestión del capital humano, actualizada, estandarizada y mejorada.</p>
Diseño de mecanismos para integrar los valores institucionales a la gestión institucional	<p>Construcción de la política ética e indicadores para la medición de los valores institucionales.</p> <p>Plazo: Julio 2018</p>	<p>Avance 50%</p> <p>Se inicio en el año 2017 con el diagnóstico de oportunidad, y el año 2018 con el Diagnostico casuístico para la recopilación de información que permita la construcción de la política ética. Aplicación de un diagnóstico de oportunidad III trimestre de 2017 y sesiones de construcción a partir de los resultados del diagnóstico.</p> <p>Avances en la redacción por parte de la CIVET, salta de homologación de los resultados del proceso y aprobación del nuevo código de ética.</p> <p>Las acciones para completar la construcción de la política ética y la construcción del nuevo código de ética culminarán en el 2019</p>
Estructura, autoridad y responsabilidad de acorde con los planes institucionales Cumplimiento de las responsabilidades de control interno de acuerdo con las competencias y líneas de autoridad.	<p>Revisión y ajustes a la estructura organizacional, de manera respondiendo al cumplimiento de los planes institucionales y las responsabilidades derivadas de un adecuado Control Interno en la Institución, definiéndose la autoridad, y responsabilidad de las actividades de Control interno de los funcionarios en sus correspondientes cargos.</p>	<p>Avance 25%</p> <p>Con plazo de conclusión alcanza el año 2020.</p> <p>Vinculadas al PEI -POGE a través de la realización de un estudio de la estructura organizacional y funcional</p>
Administración de riesgos relevantes que afectan cumplimiento de planes y objetivos relevantes.	<p>Identificación de los Riesgos Estratégicos, definición de un Plan de Administración Estratégicos; por parte del Nivel Superior, aprobación por parte del Consejo Directivo y comunicación a la comunidad institucional.</p> <p>Integrar la gestión de riesgos con la planificación anual por parte de cada Unidad. (Plan anual 2018)</p>	<p>100% Cumplida</p> <p>Integrada en los lineamientos de la gestión por resultados (planteamiento POGE, incluido en el procedimiento para la elaboración del POI y POGE</p>

- Norma de Control Interno para el Sector Público	Plan de Mejora	Estado de cumplimiento
Evaluación de riesgo fraude o robo de las actividades sensibles	<p>Revisar por parte del Área de Administración Financiera los riesgos en sus procesos para determinar los riesgos relacionados con fraude o robo</p> <p>Comunicar la normativa para el tratamiento de eventuales fraudes o robos.</p> <p>Plazo: noviembre 2017</p>	<p>100% Cumplida</p> <p>Aprobación del Manual de Procedimientos para el tratamiento de posibles errores y fraudes en el proceso de pago del Área de Administración Financiera.</p> <p>Capacitaciones respecto de lo normado en el Manual de cita, verificaciones de la implementación de lo dispuesto.</p>
Utilización de información relevante de la gestión de riesgos para la toma de decisiones.	<p>Revisión del informe anual de Gestión de Riesgos por el nivel superior para incorporar en sus actividades y proyectos la atención de los riesgos y el cumplimiento de las medidas de Administración de estos.</p> <p>Plazo: junio 2017.</p>	<p>100% Cumplida</p> <p>Cada dependencia del nivel gerencial, integra en las actividades de seguimiento del POG 2018, la revisión de los riesgos vinculados a este.</p>
Revisión y actualización de las actividades de control de los procesos claves	<p>Se elabore un diagnóstico de necesidades de revisión y actualización de normativa por Área y se definan los plazos para su cumplimiento, de manera que se eliminen duplicidades y contradicciones, sean las normas de fácil acceso, consulta y comprensión, y respondan eficientemente a las necesidades para las que han sido creadas, especialmente en lo que concierne a procesos considerados como claves de la Institución.</p>	<p>100% Cumplida</p> <p>Solicitud del detalle de la normativa a las distintas dependencias y se conocen las necesidades de actualización. La Unidad de Control Interno se encuentra brindando seguimiento a las fechas de actualización de la normativa (al cierre del I semestre 2019 se encuentra con un 28% de la normativa reportada en el inventario actualizada)</p>
<p>Controles generales sobre el uso de la tecnología (equipos-sistemas-comunicación y data)</p> <p>Implementación de lineamientos y procedimientos para los controles de TI.</p>	<p>Comunicar de forma anual la normativa y políticas de Tecnologías de Información, vigencia y alcances.</p>	<p>100% Cumplida</p> <p>Tecnologías de información indica que se realizan al menos 2 actividades anuales de comunicación</p> <p>Con plazos de implementación semestral y continuos.</p>
Comunicación Interna de la información clave de la gestión institucional	<p>Fortalecer el acceso de la información mediante la intranet y establecer una política de comunicación interna.</p> <p>Plazo: Setiembre de 2017</p>	<p>100% Cumplida</p> <p>Correo electrónico de fecha 3 de mayo 2019, comunicando la Directriz número GG-0844-04-2018 a cerca de las Comunicaciones.</p>
<p>Evaluaciones sobre la gestión y cumplimiento de planes</p> <p>Establecimiento de mecanismos para evaluar la gestión institucional</p>	<p>Planificación Institucional diseñe informes de cumplimiento de los Planes Operativos de Gestión (POGE) y se comuniquen a la comunidad institucional.</p> <p>Diseño de un Plan de Mejora de los resultados del Índice de Gestión Institucional.</p>	<p>Avance 75%</p> <p>Se ha realizado una propuesta de realizar Informes de Cumplimiento de los Planes Operativos de Gestión (POGE) para ser comunicado a la comunidad institucional</p> <p>Diseño de un Plan de Mejora con los resultados del Índice de Gestión Institucional</p>

2.6 Principales logros alcanzados durante la gestión

2.6.1 Implementación de Puente

La Estrategia Puente al Desarrollo contempla lo establecido por la Ley 4760 de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) en lo que respecta al acceso de la población beneficiaria a un Plan de Ayuda y Programa de Estímulo que impacte la Protección y Promoción Social, para el mejoramiento de las condiciones de vida.

Para la implementación de esta estrategia, es importante señalar que desde la Gerencia General se lideraron equipos de trabajo encargados de las acciones correspondientes a esta innovación.

Por tanto, se plantea una metodología innovadora que contempla 5 fases a saber: Elegibilidad, Diagnóstico, Elaboración del Plan Familiar, Seguimiento, Egreso.

En la fase de elegibilidad contempla la selección de las familias más pobres, tomando en consideración la concentración de pobreza y los perfiles con mayor vulnerabilidad, para este proceso se utilizaron los Mapas Sociales, los datos del SINIRUBE, información del SIPO y otras herramientas que permiten la priorización de las familias a tender.

El diagnóstico y la elaboración del Plan Familiar se realizan tomando en consideración las dimensiones del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) así como la dinámica familiar para realizar una evaluación previa de las necesidades y plasmar en el Plan Familiar los logros que se priorizarán en el proceso de atención, así como, la corresponsabilidad que asumirá cada una de las partes.

Para la concreción del Plan Familiar, se realiza un proceso de articulación política y operativa para que las instituciones que atienden lo social, contribuyan al alcance de los logros básicos de las familias priorizadas. Como principal herramienta se utilizan los protocolos de articulación interinstitucional pactados con cada una de las instituciones, así como, las alianzas público-privadas que se realizan a nivel central y regional.

Por otro lado, el seguimiento a las familias y a la articulación interinstitucional se realiza mediante las herramientas informáticas creadas para tales fines, entre ellas el Sistema de Atención Personalizada a Familias (SAPEF), en el cual se registra el avance de las familias el proceso de atención y el Módulo de Articulación Interinstitucional, el cual contempla las referencias y el avance en la atención por cada una de las instituciones.

Para los años 2015 al 2019, se cuenta con un total de 64.714 familias incorporadas a la Estrategia Puente al Desarrollo, tal y como lo muestra el cuadro #2.

Cuadro 4 Familias ingresadas a la Estrategia Puente al Desarrollo junio 2015 - Julio 2019

ARDS/ESTADO ESTRATEGIA	EGRESO	EXCLUIDO	INGRESADO	INGRESADO POR EL COGESTOR	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
ALAJUELA	543	345	686	591	2	2.167
BRUNCA	3.992	2.110	2.487	4.628	20	13.237
CARTAGO	844	698	719	1.201	20	3.482
CHOROTEGA	2.609	1.090	977	2.883	21	7.580
HEREDIA	1.808	465	550	1.847	9	4.679
HUETAR CARIBE	3.359	1.089	762	3.561	38	8.809
HUETAR NORTE	2.760	597	528	2.738	9	6.632
NORESTE	1.838	1.219	814	2.454	20	6.345
PUNTARENAS	2.885	806	682	3.035	7	7.415
SUROESTE	1.160	938	554	1.681	35	4.368
Total general	21.798	9.357	8.759	24.619	181	64714

Fuente: Sistema de Atención Personalizada a Familias, fecha de corte 22 de julio 2019.

Con respecto al mejoramiento de las condiciones de las familias, es importante señalar que existen logros básicos que impactan la calidad de vida de las familias, sin embargo, no representan una variación en la Línea de Pobreza, por lo que resulta complejo medir este impacto, por ejemplo, los logros asociados a la dimensión dinámica familiar.

Con relación al acceso al empleo de las familias beneficiarias de la Estrategia, es importante señalar que el IMAS atiende desde su oferta programática, el acompañamiento y la derivación a las instituciones competentes, por lo que el componente Puente al Trabajo es determinante para que las personas mejoren sus habilidades y competencias para el empleo y el emprendedurismo.

El siguiente cuadro detalla la cantidad de referencias aprobadas en la estrategia desde junio del año 2015 hasta el mes de julio del año 2019, de acuerdo al estado del Plan Familiar.

Cuadro 5 Cantidad Referencias IMAS aprobadas en la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019 según estado del Plan

PROGRAMA/ESTADO PLAN	INGRESADO POR EL COGESTOR	INGRESADO	SOSTENIBILIDAD	EGRESO	TOTAL GENERAL
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	31	15		566	612
CAPACITACION TECNICA	170	49	16	3.192	3.427
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	117	42	17	1.676	1.852
Total general	318	106	33	5.434	5.891

Fuente: Sistema SABEN, fecha de corte 22 de julio 2019.

En el anexo 9, se pueden apreciar los datos referentes a la cantidad de referencias aprobadas según Área Regional de Desarrollo Social de acuerdo con el estado del Plan Familias en el período comprendido de los años 2015 al 2019, así como la cantidad de referencias aprobadas por institución.

2.6.2 Puesta en marcha del Sistema Nacional de Registro Único de Beneficiarios (SINIRUBE)

Desde el momento en que se promulga esta ley, la Gerencia General lideró las acciones para la conformación y operación del nuevo órgano desconcentrado, para tal efecto se les otorga un espacio físico, se gestiona la creación de plazas y se les brinda personal, activos, entre otros aspectos logísticos. Posterior a una puesta en marcha del SINIRUBE, la Gerencia General instruye a las diferentes dependencias del IMAS, se lleva a cabo la firma de un convenio de apoyo interinstitucional y el ajuste en la normativa para considerar a los órganos adscritos, así como normar los diferentes apoyos que desde el IMAS se brindarán para su adecuado funcionamiento.

Se pusieron a disposición los recursos del SABEN para que SINIRUBE pueda hacer uso de los insumos y la experiencia de trabajo. También se ha trabajado para que la unidad de medida para la pobreza en los hogares que emplean se equipare con el INEC.

En este particular, se ha desarrollado un proceso para la homologación de SABEN con SINIRUBE, estableciéndose por parte del Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, mediante oficio MIDHIS-010-02-2019, del 26 de febrero de 2019, que para efectos del RNC indica que *“...se utilizaría como única fuente de consulta el SINIRUBE, cuya plataforma se adaptará para cruzar información de SICERE, IMAS (SIPO) y SINIRUBE, brindando una visión integrada. De forma implícita, esta solución transitoria estaría otorgando la clasificación más beneficiosa para la persona potencialmente beneficiaria, independientemente de si esta es aportada por el SINIRUBE o por el IMAS.”*

Además de esto, el IMAS apoyó en la inclusión de una categoría relacionada con diversidad para su reconocimiento en SINIRUBE, en cumplimiento de la directriz presidencial Directriz Presidencial N° 015-P “Adecuación de Trámites y Documentos al Reconocimiento del Derecho a la Identidad Sexual y de Género” 5 julio del 2018.

2.6.3 Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS

Con el objetivo de regular la prestación de servicios y el otorgamiento de los beneficios que brinda el IMAS, para el cumplimiento de los fines establecidos en la Ley 4760 “Ley de Creación del IMAS, se presenta el Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del Instituto Mixto de Ayuda Social, el cual fue publicado en la Gaceta N° 97, Alcance 112 del viernes 01 de junio de 2018, el cual se convierte en un instrumento indispensable para el quehacer de la labor sustantiva de la institución. En este proceso se corrigió un problema que contenía el reglamento anterior, para que todos los requisitos que se contemplaban en el Manual de Procedimientos para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales debían pasarse a nivel de reglamento, además de contemplar nuevos beneficios de la Oferta Programática y de actualizar el documento a las exigencias de la visión actual de la institución.

La modificación del reglamento surge de un arduo trabajo en el que participaron representaciones de las diferentes unidades del nivel central como regional, vinculadas de manera directa en la ejecución de los beneficios y servicios institucionales. Para tal efecto se instauraron equipos técnicos para un abordaje multidisciplinario. Todo esto permitió armonizar el contenido del reglamento con lo establecido en Ley 4760 y el criterio vinculante de la Procuraduría General de la República No. **C-74-2014 del 6 de marzo del 2014** que establece que la institución debe prioritariamente otorgar subsidios a familias

que califiquen en pobreza y pobreza extrema. Este documento vino a establecer claridad en cuanto a conceptos como “riesgo y vulnerabilidad social” lo cual trajo consigo una disminución de las filtraciones en los beneficios institucionales.

2.6.4 Manual de Procedimientos para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS

Con el objetivo de establecer los procesos y procedimientos que realizan los órganos o personas competentes que se definen en el artículo N°6 del Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del Instituto Mixto de Ayuda Social, se diseñó el Manual de Procedimientos para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS, el cual fue aprobado por Gerencia General el 20 de agosto de 2018, mediante oficio GG-1964-08-2018. En este proceso de mejora se eliminan todos los requisitos del Manual se eliminaron y se pasaron a nivel de reglamento, además de contemplar nuevos beneficios de la Oferta Programática y de actualizar el documento a las exigencias de la visión actual de la institución.

Su cumplimiento se concretó con el documento: Manual para la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios del IMAS v.4, aprobado por la Gerencia General según oficio GG-1964-08-2018 de fecha 20 de agosto del 2018 y posterior modificación parcial aprobada por la Gerencia General según oficio GG-2271-09-2018 de fecha 20 de setiembre del 2018.

Este instrumento permite lograr compilar los procedimientos institucionales que tienen lugar para la atención y los servicios que se brindan a la población. De esta manera, se logra operacionalizar la unicidad de criterios en cuanto a pobreza, la población objetivo y la atención a realizar en los distintos beneficios y servicios institucionales. Igualmente, conllevó un trabajo articulado a partir de equipos técnicos que permitieron dar una visión de conjunto en los procedimientos.

2.6.5 Proyecto de Actualización y Digitalización de Expedientes

El Proyecto Actualización y Digitalización de Expedientes, nace en cumplimiento a solicitud emitida en el oficio DFOE-SD-0851, para la atención de la disposición 4.9 del informe DFOE-SOC-IF-10-2012 denominado “Informe sobre la gestión del Programa de Transferencia Monetaria Condicionada Avancemos”, por parte de la Contraloría General de la República.

Dicho proyecto inició el 17 de agosto del 2015, fecha en que las 86 personas funcionarias contratadas para este fin se incorporaron a cada uno de los puestos de trabajo en las ULDS de la institución, con el propósito de atender la etapa 11 del Plan de Trabajo del Proyecto, denominada: “Expedientes activos de los beneficiarios ordenados, clasificados, inventariados y unificados en las ULDS”, cuyas actividades consisten:

- Ordenar internamente los expedientes de beneficiarios de las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS).
- Clasificar los expedientes de beneficiarios de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus respectivas ULDS, en activos, eliminables (inactivos), muestras y con valor científico cultural.

- Unificar los expedientes de beneficiarios duplicados que se encuentren dentro de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus respectivas ULDS.
- Foliar los expedientes activos de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus respectivas ULDS.
- Levantar inventarios de los expedientes activos que se conservan dentro de la respectiva Área Regional de Desarrollo Social (ARDS) y las listas de remisión de los expedientes que se trasladen al Archivo Central o a otras ARDS
- Expurgar las copias idénticas que se encuentran dentro de los expedientes de beneficiarios de las Áreas Regionales de Desarrollo Social.
- Sustituir las carátulas de los expedientes de beneficiarios de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus respectivas ULDS.
- Cambiar y rotular las cajas donde se resguardan los expedientes de beneficiarios de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus respectivas ULDS.

La meta total por actualizar y digitalizar es de 429.804 expedientes. Para el 30 de Junio del presente año se cerró con un avance en la meta de expedientes actualizados de un 86% y un 33% en expedientes actualizados.

Es importante mencionar que en aras de llevar un mejor control y asegurar el éxito del Proyecto de Actualización y digitalización de Expedientes, la institución se dio a la tarea de desarrollar dos herramientas de control digitales para efectos de la organización de los expedientes:

Sistema Informático de Control de Expedientes (SICE):

El SICE es un sistema que permite llevar el control de inventario y organización de los expedientes individuales de las personas beneficiarias del IMAS, el mismo permite ingresar, modificar o eliminar información pertinente a la persona beneficiaria, así como su respectiva ubicación física dentro de la institución. Cabe mencionar que el SICE permite tener un control, con su respectiva estadística en tiempo real de los avances de la actualización y digitalización de expedientes, tanto por Área Regional de Desarrollo Social como por Unidad Local de Desarrollo Social, inclusive se puede acceder a la estadística por la persona funcionaria que realizó el ingreso o modificación del expediente.

Sistema Informático de Expedientes Digitales (SIED):

Es un sistema de gestión documental que permite visualizar la documentación digitalizada para cada uno de los expedientes y a su vez corroborar que el mismo haya sido organizado de acuerdo a lo establecido en la normativa institucional.

Dicho sistema ha sido diseñado con el propósito de migrar todos los procedimientos documentales a un formato digital, y en consecuente ir avanzando con el cumplimiento de la Política Cero Papel.

Otras acciones positivas realizadas para una mejor efectividad y eficacia del proyecto han sido:

- Suministro de computadoras y escáneres.
- Constante capacitación por parte de la coordinadora del Archivo Central, evacuación de consultas técnicas en términos de archivo y otros particulares relacionados con el proyecto.
- Implementación de estrategias específicas con el propósito de apoyar las regionales con mayor rezago en el cumplimiento de las metas, tales como el traslado temporal de personas funcionarias destacadas para el proyecto en mención.

Es claro que este proyecto ha marcado un hito en la digitalización de procesos, eliminación del papel, simplificación de trámites, entre otros, siendo su aporte más relevante la escalabilidad de la plataforma ya que la misma será utilizada la digitalización de todos los procesos institucionales que se sustenta en gestión documental o expedientes. Esta plataforma tiene la posibilidad de almacenar digitalmente todos los pasos o elementos que conforman una atención, sean estos audios para el caso de las llamadas realizadas en el SACI, documentos electrónicos validados con firma digital, fotografías y videos. Las posibilidades de aplicación y desarrollo de esta plataforma son inmensas y se enlazan de forma perfecta con la Agenda Digital Social del Gobierno de la República.

2.6.6 Proyecto de Titulación y Plataforma para la identificación, ordenamiento y gestión de los terrenos, mediante la implementación de un Sistema de Información Geográfica

En sus inicios, el IMAS tenía dentro de su oferta programática el desarrollo de proyectos de vivienda, para lo cual compraba o recibía en donación muchas fincas a lo largo y ancho del país. A partir de la década de los noventa esta actividad pasó a manos del Sistema Nacional para la Vivienda, con ello el IMAS ha venido gestionando la titulación de las propiedades que quedaron bajo su haber, sin contar con un registro formal y fidedigno, pero lo más importante sin contar con un plan de trabajo para atender esta, que es una de las mayores problemáticas que enfrenta la institución en virtud de la gran cantidad de metros cuadrados que son de su propiedad y los riesgos derivados de los terrenos, ya que muchos han son invadidos o se ubican en zonas de alto riesgo.

En respuesta, la Gerencia General instruye y lidera la creación de la plataforma denominada Sistema de Información Geoespacial (SIG IMAS), "Estrategia de Mejora del Proceso de Titulación", fue aprobada mediante Acuerdo de Consejo Directivo N°65-02-2018. En este proceso el IMAS se planteó desarrollar el Sistema de Información Geoespacial (SIG IMAS), como herramienta geo-informática para la administración de la información Institucional de carácter espacial y asociada al Proceso de Titulación de Bienes Inmuebles, mediante la plataforma informática ArcGIS de ESRI®.

Este proyecto va de la mano con los esfuerzos que realiza el IMAS para la digitalización de la información e implementación de herramientas tecnológicas en la atención de la pobreza, con el afán de ser más efectivos y eficientes en la toma de decisiones.

La posibilidad de integrar la FIS Digital al SIG IMAS, cambia radicalmente la manera como se abordar los casos; fomentando el análisis integral entre el criterio técnico geoespacial, con la ingeniería y los aspectos socioeconómicos en las que se encuentran inmersas las familias que pueden acceder al beneficio de titulación, siendo este beneficio una forma inmediata de cambiar de la situación de pobreza de las familias.

Además de ser una herramienta indispensable para cumplir con los objetivos para la que fue creada el Área de Titulación de Tierras, el SIG IMAS permitirá dar soporte al Área de Contabilidad en cuanto a las exigencias de las NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público).

Dicho proceso se ejecutó el 100% del Plan, lo cual significa que actualmente el IMAS cuenta con un Sistema de Información Geoespacial, que permite obtener:

- Mediciones exactas.
- Integrar la información con la FIS digital
- Una respuesta en menor tiempo.

El mismo consta de 3 fases:

- a. Desarrollo del Sistema de Información Geoespacial (SIG-IMAS).
- b. Reorganización del Proceso de Titulación.
- c. Reestructuración del Área de Titulación.

Para tales efectos, es relevante destacar que por primera vez en la historia del IMAS, se cuenta con una herramienta tecnológica de rendición de cuentas, con inventario completo de planos, fincas y caracterización de los procesos de titulación. El cual muestra un total de 1080 fincas inscritas a nombre del IMAS ante el Registro Nacional, con un valor de más de ¢139 mil millones de colones cuya plataforma estará en permanente actualización y revisión, con un total de 220 proyectos de titulación a la fecha.

2.6.7 Proyecto de Ley de optimización y regularización del uso de los bienes inmuebles a propiedad del Instituto Mixto de Ayuda Social

Si bien es cierto el proyecto de Titulación y Plataforma para la identificación, ordenamiento y gestión de los terrenos, mediante la implementación de un Sistema de Información Geográfica, fija una ruta de acción que permite atender los riesgos derivados de la tenencia de los terrenos por parte del IMAS; de manera complementaria, la Gerencia General conformó un equipo de trabajo interdepartamental con el objetivo de redactar un proyecto de ley que faculte al IMAS a traspasar, donar o vender los terrenos de su propiedad y de esta forma disponer de manera adecuada de los terrenos, considerando que muchas de las propiedades que fueron adquiridas por desde hace más de 40 años no tienen condiciones para el desarrollo de proyectos de vivienda y por ello no pueden ser tituladas a las familias beneficiarias. El proyecto también contempla la posibilidad de conformar fideicomisos para ejecutar de forma más expedita y sin necesidad que el IMAS aumente su planilla, todas las acciones requeridas para la entrega de los títulos de propiedad.

En este particular, el texto del proyecto de ley fue conocido por el Consejo Directivo en la sesión del 04 de julio 2019 y mediante el acuerdo 302-07-2019 le solicitaron a la Presidencia Ejecutiva que, en coordinación con el Poder Ejecutivo, se canalizara la presentación a la Asamblea Legislativa.

A su vez, la Presidencia Ejecutiva en cumplimiento del acuerdo remitió el pasado 18 de julio 2019 el texto del proyecto al Ministerio de la Presidencia. El Departamento de Leyes y Decretos realizó una revisión del mismo y ajustó algunos aspectos de forma.

2.6.8 Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria

Por instrucciones del Área de Mejora Regulatoria del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, todas las instituciones autónomas deben nombrar al Gerente General como Oficial de Simplificación de Trámites, así como una comisión de apoyo.

En cumplimiento a dicha instrucción, mediante el acuerdo de Consejo Directivo N° CD-008-01-2016 se aprobó la designación del suscrito como Oficial de Simplificación de Trámites para representar a la Institución ante el Ministerio de Economía Industria y Comercio, con las tramitaciones correspondientes a la depuración y simplificación de los trámites institucionales. Asimismo, mediante la Directriz GG-0159-01-2016, con fecha del 26 de enero del 2016, se conformó la "Comisión de Mejora Regulatoria Institucional".

El tema de Simplificación de Trámites consta de 3 grandes procesos:

- Plan
- Catálogo Nacional de Trámites
- Control Previo

Este apartado comprende las acciones ejecutadas de enero del año 2016 a la actualidad, período en el que he fungido como Oficial de Simplificación de Trámites.

Anualmente se ha venido elaborando un Plan de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria con la inclusión de al menos dos procesos, seleccionados con la metodología que dicta el MEIC. Dicho plan es anual, de tal forma que se deben escoger procesos que se puedan ejecutar en un año o que se pueda definir por etapas, de tal forma que sea un proceso que se ejecute en diferentes planes.

Anualmente se trabaja el Plan anual del año, con los siguientes plazos:

- Elaboración del Plan: Mes de setiembre y octubre
- Publicación en página Web y trámites Costa Rica: 31 de octubre
- Consulta pública: mes de noviembre
- Correcciones al documento: 10 de diciembre
- Publicación en página Web y trámites Costa Rica: Versión final 11 de diciembre aprobada por Consejo Directivo

Un antecedente importante de destacar es que para el año 2015, el Plan para la Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria, se trazó como meta la modificación de la normativa: Reglamento para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales y el Manual de Procedimientos para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales.

La meta planteada resultó ambiciosa, considerando que ambos documentos representan la columna vertebral del quehacer institucional y a la vez difícil de cumplir de manera simultánea, puesto que el Reglamento es la base para elaborar el Manual, de tal forma que su aprobación difícil debido a que ambos documentos requerían una reformulación completa, no una simple actualización, tal y como fue explicado en puntos anteriores. Dicha situación provocó que se tuvo que trabajar el Plan anual adicional al plan del 2015, por tres años consecutivos. En el año 2018, se logró alcanzar el cumplimiento al 100% del plan anual como del plan 2015.

A continuación, se enlistan los procesos que fueron revisados y simplificados, ejecutados en el período mencionado:

- Reglamento para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales 2015-2018
- Manual de Procedimientos para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales 2015-2018
- Revisión del Beneficio Avancemos 2016
- Revisión del Beneficio Atención a Cuido 2016
- Automatización del Proceso de Emisión de Constancias 2017 (Primera etapa)
- Eliminar la Impresión de la Resolución en el Proceso de Pagos 2017
- Automatización del Proceso de Emisión de Constancias 2018(Segunda etapa)

- Implementación del Sistema de Información Geoespacial (SIG IMAS) 2018

Los procesos que se incorporaron en el plan para el 2019, son los siguientes:

- Formulación del Reglamentación de Donaciones
- Proceso Automatizado para la Gestión de Notificaciones a Beneficiarios

En el marco de la modernización y la simplificación para facilitar la gestión institucional del IMAS, se han realizado proyectos que, si bien no se incluyeron en los Planes de Mejora, son relevantes de mencionar:

- Sistema de Atención a la Ciudadanía (SACI) con el cual se eliminaron las filas y se mejoró la calidad en la atención, fortaleciendo los procesos de información a la población en las Unidades Locales del IMAS y liberar tiempos del personal de las regionales para brindar una atención más proactiva y de campo.
- Apoyo desde el IMAS en el desarrollo y alimentación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE), con el cual se busca evitar las duplicidades, generar complementariedades, orientar la inversión social a quienes más lo requieren y evitar las filtraciones.
- Proyecto de digitalización de expedientes, fundamental para facilitar la asignación de benéficos, al eliminar pasos o actos que hoy día son formalizados en papel, propiciando su ejecución en forma digital para que sean incluidos en tiempo real al expediente electrónico, reducir los riesgos de pérdida de información por deterioros, entre otros factores positivos.
- La puesta en operación de la FIS digital, con la cual se espera sustituir la aplicación en papel y posterior digitación de la información, para permitir en tiempo real el ingreso de datos al Sistema de Información para la Población Objetivo (SIPO) y, por lo tanto, acortar los tiempos de atención a las familias.
- Implementación del “Modelo de Intervención Institucional: Ruta para el Abordaje Integral e Interinstitucional de Familias y Territorios en Situaciones de Pobreza extrema y pobreza”, mismo que fue aprobado por Consejo Directivo, mediante el acuerdo N° 580-12-2018. Dicho modelo propone la intervención desde dos dimensiones, la familiar y la territorial, con enfoque en Derechos Humanos, permitiendo la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de las diferentes poblaciones y apoyado en los diferentes mecanismos institucionales e interinstitucionales, logrando atender las condiciones integrales de vida, que tenga como resultado un impacto permanente en las familias.

Catálogo Nacional de Trámites

El Catálogo Nacional de Trámites lo conforman todos los servicios y beneficios que ofrece el Gobierno a la población en general. Mediante la Directriz Presidencial N°20 MP-MEIC “Acciones Inmediatas para la Simplificación de Trámites en el Gobierno del Bicentenario”, publicada el día 24 de setiembre del 2018, se estableció:

- 10 días hábiles para revisar y actualizar los trámites existentes
- 1 mes para registrar nuevos trámites
- 6 meses para subir a la plataforma un diagrama de flujo de cada trámite.

La institución cumplió con todas las actividades en tiempo y forma y actualmente cuenta con el catálogo de trámites publicado, el cual se puede consultar en la plataforma “Trámites Costa Rica” del MEIC.

Control Previo

En cumplimiento a la normativa de Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora Regulatoria, las nuevas regulaciones que incluyan trámites en nuestra institución deberán ser sometidas al “Procedimiento de Control Previo” ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Lo anterior, sustentado en el Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Decreto Ejecutivo n°37045-MP-MEIC y su reforma y específicamente el oficio DMRRT-DAR-OF-136-2016, en el que se lee:

“En los casos de las instituciones descentralizadas, cualquier Reglamento que vaya a emitir por la institución, que contenga trámites, requisitos o procedimientos, deberá ser consultado de manera previa a este Ministerio...”

Para el cumplimiento de dicha normativa, la Gerencia General emitió la circular GG-1724-07-2016, “Procedimiento de Control Previo, Instituciones Descentralizadas”, dirigida a las jefaturas institucionales, con fecha del 4 de agosto del 2016. En dicha circular se incluyó el nombre de la persona funcionaria responsable en el IMAS de realizar el trámite en el sistema correspondiente, según las disposiciones del Ministerio, a saber: el Licenciado José Miguel Jiménez, trámite que posteriormente es revisado y avalado por el Oficial de Simplificación de Trámites.

En el período de interés, se han elevado a control Previo dos documentos: Reglamento para la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios del IMAS y Reglamento a la Ley 9326 Impuesto a Moteles y Lugares Afines.

Normativa Atendida

En el período en mención, se atendió La Directriz Presidencial N°20 MP-MEIC “Acciones Inmediatas para la Simplificación de Trámites en el Gobierno del Bicentenario”, publicada el día 24 de setiembre del 2018, mediante la cual se estableció:

“a) Revisar y actualizar todos los trámites vinculados con la actividad sustantiva y el servicio público que prestan a la ciudadanía y que a la fecha están registrados en el Catálogo Nacional de Trámites.

b) Aquellos trámites que realiza la institución y que a la fecha no estén registrados en el Catálogo Nacional de Trámites tendrán que ser incorporados. Para cada trámite, la institución deberá dejar claro su fundamento normativo y los plazos de respuesta máximos que permiten las normas que le apliquen.

c) La institución tendrá que indicar los trámites que se compromete a simplificar en su Plan de Mejora Regulatoria y las metas para simplificar o reducir tiempo de respuesta. Para su cumplimiento tendrá que definir estas metas dentro del plazo de la presente directriz.

d) La institución tendrá que presentar, por medio de la plataforma trámites Costa Rica, a la Dirección de Mejora Regulatoria un diagrama de flujo de cada trámite, el total de solicitudes recibidas para cada trámite en el año 2017 y el porcentaje de respuesta o resolución de solicitudes.”

Todos los puntos anteriormente mencionados, fueron atendidos en los tiempos establecidos para ello.

El Poder Ejecutivo emite Decreto N°052-MP-MEIC dirigida a la Administración Central y Descentralizada denominado “Moratoria a la Creación de Nuevos Trámites, Requisitos o Procedimientos al Ciudadano para la Obtención de Permisos, Licencias o Autorizaciones”. Dicho decreto impide crear nuevos trámites, requisitos o procedimientos que deba cumplir el administrado para la obtención de permisos, licencias o autorizaciones, hasta el 07 de mayo del año 2022, exceptuando los trámites contenidos en una Ley de la República. Asimismo, solamente se podrán emitir modificaciones a los trámites, requisitos o procedimientos que cumplan con alguna de las condiciones, emitidas en el Decreto N°052-MP-MEIC, en el artículo 2, a saber:

“a. Busquen mejorar y simplificar los trámites vigentes, en los términos que establece el Decreto Ejecutivo N°41795-MPMEIC del 18 de junio de 2019 “Sobre la agilización de los trámites en las entidades públicas, mediante el uso de la declaración jurada.”

b. Respondan a una emergencia nacional así declarada.

c. Formen parte del cumplimiento de metas dispuestas en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022.

d. Respondan a principios ambientales, de salud pública o a razones de interés público debidamente motivadas con el aval de la Presidencia de la República.

e. Que se demuestre que el beneficio de dicha regulación es mayor al de su inexistencia

f. Que por mandato legal se requiera de la modificación reglamentaria.”

El Decreto N° 41795-MP-MEIC “Sobre la Agilización de los Trámites en las Entidades Públicas, mediante el uso de la Declaración Jurada, se impulsa a la Administración Pública para el uso e indica que su finalidad es “...generar eficiencia en los requisitos, trámites y procedimientos que los usuarios realizan ante las instituciones públicas, al tiempo que se agilice la resolución a sus gestiones y el cumplimiento efectivo de los tiempos de respuesta institucional”. Como acción inmediata a nivel institucional el día 3 de julio del año en curso, se comunica el contenido de ambos decretos, mediante la Directriz IMAS-GG-1570-2019, “Agilización de los trámites en el IMAS, mediante el uso de la Declaración Jurada”, lo anterior con el fin de instruir su debido cumplimiento en todo el accionar institucional

2.6.9 Atención a la población beneficiaria desde una perspectiva de Derechos Humanos

Se elaboró el Plan de Acción para una Sociedad Libre de Racismo, Discriminación Racial y Xenofobia: 2015-2018 que contempla los siguientes ejes:

EJE 1.- Fortalecimiento Institucional: Se entiende como el establecimiento o remozamiento de capacidades en los funcionarios y en las instituciones para un abordaje apropiado de los pueblos indígenas y afrodescendiente, así como de las poblaciones de migrantes y refugiados. Se ha evidenciado que tanto el Estado como la sociedad costarricense en general han desconocido históricamente las realidades de los pueblos indígenas y afrodescendiente principalmente, lo que ha redundado en una falta de reconocimiento de su historia y su aporte en la sociedad costarricense, por lo que se hace necesario el eje de fortalecimiento institucional para coadyuvar en la concienciación general y en un mejor abordaje desde la sociedad costarricense.

Eje 2.- Derechos Civiles y Políticos: El concepto emana principalmente de los tratados internacionales de derechos humanos como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos e incluye medidas para el respeto y la protección de los derechos humanos como medidas legislativas,

facilidades en el acceso a la justicia, medidas para la participación efectiva y acciones para el respeto a la integridad y dignidad de las personas pertenecientes a las poblaciones sujeto de esta Política. En particular destaca en este aspecto el reconocimiento al derecho a la consulta (de acuerdo con el Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas) y la facilitación de una participación efectiva, directa con información previa y para la decisión libre de pueblos indígenas, afrodescendiente, migrantes y refugiados en decisiones que les conciernen directamente.

EJE 3.- Derecho a la Educación y a la Cultura (incluye alfabetización, educación básica, infraestructura escolar, contextualización curricular, interculturalidad, promoción del arte, identidad cultural): Los conceptos del derecho a la educación y a la cultura se basan en los contenidos en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), respectivamente en los artículos 13 y 15, respectivamente y la comprensión que el Comité de la materia les ha otorgado, además de aspectos relacionados desarrollados por la Organización de Naciones Unidas sobre la Educación y la Cultura (UNESCO). Desde el punto de vista práctico nacional, de acuerdo con información derivada del censo 2011 el derecho a la educación es uno donde más se evidencia una brecha en perjuicio de los pueblos indígenas, afrodescendiente y las poblaciones de migrantes y refugiados frente al resto de la población costarricense.

Entre las problemáticas más importantes se encuentra: la brecha de alfabetización en español, la brecha de escolaridad, la carencia de infraestructura educativa acorde a las necesidades y las condiciones territoriales de la población, además, las y los docentes de los centros educativos no son bilingües y el currículo que se desarrolla en los centros educativos no se construye desde la cosmovisión de los pueblos indígenas, afrodescendiente y población migrante.

Eje 5.- Derecho al Trabajo digno y Derechos Económicos: El concepto del derecho al trabajo digno (que incluye condiciones adecuadas de trabajo) y derechos económicos se basa en lo establecido por el PIDESC (arts. 6 y 7) al respecto, así como principios de la Organización Internacional para el Trabajo (OIT). Los derechos económicos aquí se entienden en relación con el trabajo. Uno de esos derechos es poder tener la opción de procurarse un modo de vida de acuerdo con su elección o circunstancias, por lo cual el derecho al trabajo no solo incluye que el Estado facilite condiciones adecuadas para obtener un trabajo, sino también condiciones para optar por fórmulas propias de trabajo. Todo esto conlleva el concepto de tener libertad para elegir su propio trabajo y su propio camino de superación y mantenimiento económico.

EJE 6.- Derecho a un Nivel de Vida Adecuado (incluye vivienda, agua potable, drenajes, vialidad, electricidad, comunicaciones, fomento al desarrollo, acceso a la tecnología): El concepto del derecho a un nivel de vida adecuado parte de lo establecido en el artículo 11 del PIDESC y los comentarios generales que definen el derecho desarrollados por el Comité DESC. Además, el concepto se expande incluyendo otros elementos y factores que se requiere para este derecho y que derivan de otras convenciones internacionales como la CRC (art. 27), la CEDAW (art. 14), etc. Adicionalmente, se incorpora en el concepto la dimensión nacional del derecho a un nivel de vida adecuado y las necesidades para condiciones de vida adecuadas en los pueblos indígenas, comunidades afrodescendientes y asentamientos de migrantes y refugiados.

Eje 7.-Derecho al Ambiente y a la Territorialidad (incluye protección del agua, protección de la vida silvestre, protección del bosque, no contaminación, uso tradicional de los recursos naturales y propiedad de la tierra): El concepto del derecho al ambiente se basa primordialmente en los desarrollos jurisprudenciales y constitucionales costarricenses que lo reconocen como derecho, pero son complementados por la comprensión integral del derecho al ambiente entendido de acuerdo con la cosmovisión de los pueblos indígenas y afrodescendiente, principalmente. Este concepto se llena de contenido primordialmente a través del derecho a la tierra o a la territorialidad que es reconocido por instrumentos internacionales tales como el Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes y por leyes nacionales. El disfrute del derecho a la tierra

y a la territorialidad requiere de un esfuerzo importante estatal para delimitar claramente los territorios indígenas, protegerlos de ocupación por no indígenas y en el caso de los afrodescendientes se les debe facilitar el disfrute tradicional que este pueblo le da a la tierra y su especial relación con ella.

2.6.10. Acciones para la Prevención del Hostigamiento y Acoso Sexual en el IMAS

Como parte de los esfuerzos llevados a cabo desde la Gerencia General para la mejora del ambiente organizacional y el respecto a los derechos humanos de las personas funcionarias, trabajadoras y usuarias de los servicios y beneficios institucionales, se llevaron a cabo una serie de acciones tendientes a la prevención del hostigamiento y acoso sexual.

En ese sentido, se atienden las obligaciones establecidas en la Ley contra el Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia No. 7476, de 3 de febrero de 1995, mediante el Reglamento para la regulación de la prevención, investigación y debido proceso de las conductas que configuren el hostigamiento sexual en el IMAS, aprobado por el Consejo Directivo del IMAS, mediante el Acuerdo N° CD.375-09-2014.

Según el artículo 7° del citado reglamento la Gerencia General conformó la Comisión Institucional, según lo siguiente:

“Artículo 7°-De la comisión institucional. El IMAS constituirá una comisión para la prevención, del hostigamiento sexual, que será integrada por:

- a) La persona titular de la Gerencia General o su representante, quien presidirá.*
- b) Una persona representante de la Asesoría Legal.*
- c) Una persona representante de Desarrollo Humano.*
- d) Una persona representante de la Unidad de Igualdad y Equidad de Género.*
- e) Dos personas representantes de las Áreas Regionales (Enlaces de la Unidad de Equidad de Género).*
- f) Una persona representante de la Contraloría de Servicios.*
- g) Una persona representante de Planificación Institucional.”*

Cada representante deberá contar con una persona suplente que para todos los efectos le sustituirá en su ausencia.

Tanto las personas titulares como las suplentes, de las representaciones mencionadas en los incisos de este artículo, serán designadas por la jefatura de las respectivas unidades, quienes deberán comunicarlo oficialmente a la Gerencia General”.

Desde su conformación, la Comisión ha venido realizado de forma periódica las siguientes labores, en cumplimiento de las funciones establecidas en su normativa constitutiva, de conformidad con el siguiente detalle:

- Realización de capacitaciones, por parte de los miembros de la Comisión, a personal institucional, divididos en distintos grupos, según su grado de intervención en el tema:
- Personal de la Dirección Superior y Jefaturas, por dos razones; por la posibilidad de incurrir en acoso sexual vertical y por otro lado, son órganos que deben instruir y decidir en la materia.
- Unidades Regionales, donde es importante la relación entre el personal IMAS y los clientes externos de la Institución.

- Formar parte de los Órganos Directores del Procedimiento Administrativo conformados para la atención los casos denunciados.
- Programación de Capacitaciones externas con otros entes públicos y privados externos. Entre éstas, destacan el INAMU, la Corte Suprema de Justicia, el Instituto Tecnológico, la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional.
- Realización, mediante la utilización de encuestas y otros mecanismos de recopilación y desagregación de información similares, de diagnósticos institucionales en la materia, en diversos niveles, Dirección Superior, Áreas Regionales, demás unidades institucionales.
- Inducción al personal nuevo en la Institución en la materia. De forma masiva, se realizó con la entrada de las personas cogestoras sociales y las personas encargadas de Archivo.
- Participación en la reforma de normativa interna e instrumentos aplicables.
- Realización de Asesoría personal y directa a víctimas, miembros instructores y decisores de los procesos abiertos en la materia.
- Recepción de las denuncias en la materia y participación en su trámite.
- Acompañamiento a las víctimas, dentro del marco de las competencias de la Comisión.
- Creación y difusión de campañas informativas en la materia.
- Elaboración y Divulgación material informativo en la materia.
- Se contrató y preparó una obra de teatro didáctica sobre el tema, la cual fue presentada en todas las unidades institucionales.

Desde la conformación de la Comisión, se han recibido 4 casos (que incorporan supuestos acosos de hombres a mujeres y de hombres a hombres), los cuales se describen, de forma general y confidencial.

2.6.11. Acciones para la Prevención del Acoso Laboral en el IMAS

A partir de la publicación del “Reglamento para la Prevención de Acoso Laboral en el IMAS” fue aprobado por Consejo Directivo, mediante el Acuerdo N°591-12-2017, con fecha del 11 de diciembre de 2017.

El mismo se comunicó por medio de CIRE, el día 14 de febrero del 2018, a saber:

“Se hace del conocimiento a la comunidad institucional la normativa aprobada por el Consejo Directivo según Acuerdo N°591-12-2017 con fecha 11 de diciembre del 2017, y publicada en el Diario Oficial La Gaceta, Alcance 31, del lunes 12 de febrero del 2018”

Mediante diferentes oficios la Gerencia General nombró a la Comisión Institucional para la Prevención del Acoso Laboral, la cual se reitera, mediante el oficio GG-1408-06-2018, con fecha del día 11 de junio del 2018, quedando su conformación con representación de las siguientes unidades

- Asesoría Jurídica
- Desarrollo Humano
- Equidad e Igualdad Género
- Subgerencia de Des. Social
- Gerencia General

En sus actividades de seguimiento para la prevención del Acoso Laboral, la Gerencia General mediante el oficio GG-113-01-2019, solicitó un informe a la Comisión sobre las acciones ejecutadas, las cuales giraron en torno al cumplimiento de las funciones establecidas en el reglamento de cita. Con el oficio CIPAL-08-02-2019, se conoció el “Informe Ejecutivo: Comisión institucional para la prevención del Acoso Laboral”.

Otro aspecto de relevancia fue el apoyo brindado para la capacitación Formación en Círculos de Paz. En calidad de integrantes de la Comisión, las funcionarias Patricia Barrantes San Román, la Máster Maricruz Sancho Monge, la Doctora Catalina León Vásquez y la Licda. Grettel Céspedes Morales, participaron en el proceso formativo de aprovechamiento “Formación de Facilitadores de Círculos de Paz” de 40 horas presenciales, además del trabajo que se realizó en horas adicionales. Estas funcionarias obtuvieron su certificación como facilitadoras en Círculos de Paz, con ello, también se contribuye al mejoramiento del clima laboral mediante el desarrollo de competencias para una sana convivencia, la resolución de conflictos y el respeto a la dignidad humana en todo momento y ámbito institucional.

2.6.12 Logros en cuanto a la gestión de recursos

Como principales logros correspondientes a la gestión de recursos institucionales al período comprendido del año 2014 al 2019, se identifican los siguientes:

Proceso de Donaciones:

- Manual de Procedimientos. Se actualiza el manual para la gestión de donaciones, en sus diferentes procesos internos: recepción de bienes, control de inventarios, registro de organizaciones otorgamiento de las donaciones, fiscalización de donaciones otorgadas, lo que contribuye a ejecutar procesos acordes a las mejoras operativas alcanzadas, a la vez que permite el conocimiento de los funcionarios que trabajan en la Unidad, así como para la Comisión de Donaciones y de la comunidad institucional.
- Focalizar las donaciones hacia distritos prioritarios y de menos índice de desarrollo humano: el objetivo principal con las donaciones es trasladar recursos materiales que entes y organizaciones puedan utilizar de manera directa o a través de su venta, para cubrir necesidades por medio de pequeños proyectos dirigidos a población en condición de pobreza. Por tal razón, congruentes con el fin público del IMAS, dichas donaciones se han dirigido prioritariamente a atender territorios con bajo índice de desarrollo humano y distritos prioritarios.
- Mejoras en la gestión de bodega y en el control de inventarios: se efectuó una nueva contratación de bodegas más amplia y que permitió integrar en un solo lugar la operación del manejo de inventarios de mercancías para donación, pudiéndose albergar mayor volumen de productos, mejorar el almacenamiento y brindar mejor atención a las organizaciones en el proceso de recepción de donaciones. A la vez que se han implementado mejoras en los mecanismos de control y manejo de inventarios.

Administración Tributaria:

- Modificación a la Ley de Moteles: lo que permitió aumentar los niveles de recaudación, propiciar el registro de nuevos establecimientos y en general mejorar las capacidades cobratorias.
- Propuesta de Reglamento Cobro: esta propuesta apunta hacia la actualización y modernización de los procedimientos que se siguen para la gestión cobratoria, buscando mayores niveles de efectividad en los procesos de cobro.
- Propuesta de Procedimiento Cobro Judicial: Esta propuesta tiene como propósito integrar en un solo instrumento las acciones de gestión de cobro judicial que efectúa tanto la unidad de Administración Tributaria como la Asesoría Jurídica, atendiendo además una recomendación de la Auditoría Interna.
- Implementación módulo SIAT – acceso información cobro: Con esta implementación se logró que el personal de la unidad de Administración Tributaria tuviese acceso a información relevante para la gestión de cobro administrativo y atención a clientes (deudores).
- Se ejecutó la amnistía tributaria: Se logró aumentar la recaudación, ya que con respecto al impuesto de moteles se cobró la suma de 782 millones de colones y con respecto a aportes patronales se recuperó la suma de 600 millones colones y adicionalmente se recuperó 297 millones que ingresaron de manera extraordinaria (estos últimos no aplicaron para amnistía).
- Se implementó la estrategia de reforzamiento de la unidad de Administración Tributaria: Dotándose a dicha unidad con personal para el desarrollo de gestiones de cobro administrativo y judicial, por medio de plazas de profesional en derecho, personal en archivo y profesionales en gestión de cobro administrativo, lo que ha permitido a la unidad ampliar la cobertura de cobro a moteles, gestionar cobros judiciales y desarrollar nuevas estrategias de cobro administrativo a patronos.
- Se diseñó metodología para determinación de cuentas incobrables y el impulso a las estrategias cobratorias y de depuración de cuentas incobrables: En atención a las recomendaciones de la auditoría externa y en cumplimiento a la implementación de las normas contables para el sector público (NICSP) se diseñó, aprobó e implementó una nueva metodología para la estimación de cuentas incobrables y se ejecutaron acciones tendientes a depurar las cuentas a cobrar para que reflejen de manera apropiada las probabilidades de recuperación, con esta acción el crecimiento de la tasa de morosidad disminuye de un 8% en promedio a un 2,3% en el 2018.
- Propuesta de Reglamento a la Ley de Moteles: esta propuesta apunta a normativizar mediante reglamento los elementos específicos para la operacionalización de la nueva ley de moteles, cuya importancia reside en el diseño del modelo para la categorización de los moteles y actividades afines.

Empresas Comerciales:

- Diseño y remodelación de la Tienda N°13: logramos ampliar la tienda de 100 m² a más de 330 m² y se diseñó bajo un concepto “walk through”, con conceptos modernos de equipamiento, diseño y exhibición, lo que permite un incremento en las ventas de esta tienda superior al 30% en el primer año de operación.
- Puesta en operación de la tienda local N°23 en Depósito Libre Comercial Golfito: este proyecto es una decisión tomada que encuentra la Administración con un proceso de puesta en marcha, y alto avance en cuanto a contratación administrativa de obra, pero sin estudios técnicos. Lo que implicó el diseño del modelo operativo, de mix comercial y su puesta en operación, con resultados que han ameritado afinamiento constante, ya que en el Depósito Libre Comercial de

Golfito se opera como cualquier otro concesionario y en una plaza que se contrata de manera anual.

- Asignación de espacio para tienda en Peñas Blancas e inicio de estudios técnicos: Se efectuaron gestiones ante COMEX para la asignación preliminar de espacio en el puesto fronterizo de Peñas Blancas, como parte del proyecto de modernización de puestos fronterizos. El proyecto de tienda libre en Peñas Blancas se encuentra en la etapa de estudio de factibilidad.
- Elaboración del registro de marcas para Tiendas Libres: se efectuó un replanteamiento de la estrategia comercial de Empresas Comerciales tendiente a disponer de publicidad, imagen y divulgación, por lo que se diseñó un nuevo libro de marcas basado en un concepto de alegría, color y contribución en dar oportunidades a personas que afrontan condición de vida en pobreza, ligando las compras con los programas sociales de la Institución.
- Mejoras a la plataforma tecnológica (equipo/sistema): Basado en la herramienta de punto de ventas (LDCOM) y en el sistema de registro y control contable y presupuestario (SAP). En los equipos y redes de comunicación, se han desarrollado mejoras a la plataforma de trabajo de Empresas Comerciales, lo cual ha permitido disponer de información de inteligencia de negocios de manera más oportuna y con mayor confiabilidad.
- Impulso al modelo de operación por tercerización: en procura de aumentar los ingresos que generan las tiendas libres del IMAS y en busca de lograr mayores niveles de eficiencia en su operación. Durante el periodo se trabajó en el análisis y diseño de una modalidad de terciarización de las tiendas, proyecto que no se llegó a ejecutar por dificultades con el modelo tributario aplicable al operador; sin embargo, crea las bases para un replanteamiento y modernización del modelo operación de las tiendas libres.
- Impulso a la gestión de implementación de NICSP: a partir de los requerimientos de la Contabilidad Nacional, por medio de un esfuerzo conjunto con la Unidad de Contabilidad Institucional, se implementó en Empresas Comerciales las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).
- Incremento en ventas y utilidades del Programa de Empresas Comerciales: en el siguiente cuadro se puede observar el comportamiento que han tenido las ventas y las utilidades del Programa

Cuadro 6 Detalle de Ingresos Empresas Comerciales 2014-2019

	2019 ***	2018	2017	2016	2015	2014
VENTAS MERCADERÍA	9 249 952 170,70	15 994 915 956,62	15 678 589 908,00	13 795 461 850,00	12 366 053 342,00	12 475 802 465,00
COSTO DE VENTAS	(5 823 598 071,15)	(9 924 658 814,81)	(10 110 154 656,00)	(8 913 918 431,00)	(7 419 631 932,00)	(7 550 085 160,00)
UTILIDAD SOBRE VENTAS	3 426 354 099,55	6 070 257 141,81	5 568 435 252,00	4 881 543 419,00	4 946 421 410,00	4 925 717 305,00
GASTOS OPERACIÓN	(1 702 392 745,54)	(3 517 603 727,82)	(2 700 443 304,00)	(2 507 698 115,00)	(2 528 401 047,00)	(2 424 010 640,00)
OTROS INGRESOS Y GASTOS						
OTROS INGRESOS	413 610 497,64	435 341 991,00	54 929 374,00	616 152 753,00	944 447 130,00	1 234 477 208,00
GASTOS FINANCIEROS	(170 223 366,75)	(288 373 866,00)	(119 460 923,00)	(283 126 677,00)	(273 615 955,00)	(826 123 423,00)
UTILIDAD DEL PERÍODO **	1 967 348 484,90	2 699 621 538,99	2 803 460 399,00	2 706 871 380,00	3 088 851 538,00	2 910 060 450,00
UTILIDAD PARA INVERSIÓN SOCIAL	1 573 878 787,92	2 148 952 113,00	2 242 768 319,20	2 165 497 104,00	2 471 081 230,40	2 328 048 360,00

*FUENTE. Estados Financieros Auditados.

** La utilidad es entregada al IMAS para inversión social.

*** SIN AUDITAR PERÍODO 2019

Es importante aclarar que en el 2014 y 2015 las utilidades experimentan un aumento adicional a la operación regular, debido al registro contable de efectos que no habían sido contabilizados en periodos anteriores relacionados con la cuantía de inventarios en un caso y por reconocimiento del diferencial cambiario en el otro. Además, en el 2018 los gastos aumentan extraordinariamente en 600 millones debido a la remodelación de la tienda #13, la cual por disposiciones contables no pueden ser consideradas como un activo o inversión, ya que las tiendas libres están ubicadas en terminales aeroportuarias propiedad del Estado y no del IMAS.

- Implementación de modalidad de contratación de servicios logísticos y bancarios para la operación de las Tiendas Libres: En la operación de tiendas libres la Institución optó a mediados de los años 2000, por contratar los servicios para el manejo de bodegas, transporte de mercancías, almacén fiscal, agencia aduanal, recaudación de ventas mediante cajeros. Históricamente el IMAS había pagado estos servicios como un porcentaje de las ventas; no obstante, a partir de los análisis técnicos efectuados se tomó la decisión de sustituir esta modalidad por la contratación por servicio y pago por consumo, lo cual ha incidido positivamente en el gasto que se paga por dichos servicios.
- Implementación de la reorganización administrativa parcial de Tiendas Libres: La Administración dio continuidad a las gestiones que habían sido emprendidas para dotar a Empresas Comerciales de algunos ajustes en su estructura administrativa, donde destaca la figura de jefe de tienda, cuya importancia radica en construirse en una figura de orden, disciplina, dirección y autoridad en las tiendas, aspecto del que se adolecía en el pasado, lo cual repercute positivamente en la operación de las tiendas.
- Emisión de Reglamento Interno de Trabajo y del Manual de Puestos: El diseño e implementación del Reglamento Interno de Trabajo de Empresas Comerciales es de gran importancia porque permitió dar seguridad y claridad jurídica a la relación de trabajo con las

personas trabajadoras de Empresas Comerciales. A partir de consultas jurídicas se logró enmendar el proceso que había sido generado para promulgar un reglamento de régimen estatutario, cuando lo correcto era establecer un instrumento propio del Derecho Laboral Común.

- Optimización del mix de productos y modelo de Plan de Compras anual: El mercado de tiendas libres ha venido experimentando cambios importantes en el perfil del consumidor, lo cual ha conllevado que Empresas Comerciales varíe su oferta de productos para adecuarla a los requerimientos de los clientes. La estrategia comercial diseñada apunta a maximizar el beneficio por medio de un mix de productos de alta rotación, que contribuya a reforzar la imagen de las tiendas y que genere buenos niveles de rentabilidad; lo cual, se afianza con un modelo de compras mensual, basado en una programación que distribuye el presupuesto anual considerando la estacionalidad de la demanda, los ciclos de abastecimiento y las actividades promocionales programadas para el año.
- Clasificación del régimen de empleo en Empresas Comerciales (criterio sobre el régimen mixto): La gestión y obtención de criterios legales que permitan a la Institución y a las personas trabajadoras tener plena claridad sobre el régimen de trabajo que aplica en Empresas Comerciales, régimen mixto con aplicación del derecho laboral común y principios generales para observar la moralidad y legalidad administrativas, es de gran importancia porque asienta las bases para la seguridad jurídica, tanto en la relación de trabajo como para todos los procesos de naturaleza laboral que son propios del negocio.
- Impulso a modelo de gestión de alianzas público-privadas, responsabilidad social sostenible y sello de marca social, en el contexto del Plan Estratégico Institucional 2017-2020: Identificando nuevas fuentes de recursos en atención al combate a la pobreza; para lo cual se ha elaborado una propuesta de convenio entre el IMAS y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), el cual se encuentra pendiente de tramitación; y un borrador de directriz institucional, la cual se encuentra pendiente de divulgación; además, se encuentra en ejecución la contratación para elaborar un diagnóstico sobre el tema de Responsabilidad Social Sostenible.

Subgerencia de Gestión de Recursos:

Además de las acciones descritas anteriormente, relacionadas con las Empresas Comerciales y el Área de Captación de Recursos, con el apoyo de la Subgerencia se ha trabajado de manera específica en:

- Emisión de propuesta de Reglamento “Espacios preferentes”: con la entrada en operación de la Gestión Interesada en Alajuela y la Concesión de la Terminal en Librería, la Institución ha experimentado dificultades para acceder a espacios preferentes en las terminales aeroportuarias: a pesar que existe normativa legal, la misma no es totalmente clara en delimitar el concepto de espacio y condiciones preferentes; en procura de solventar esta falencia la Administración elaboró una propuesta para reglamentar lo establecido en la Ley No. 8563 Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS. Esta propuesta es de gran relevancia pues contribuirá a delimitar con mayor claridad las condiciones que se deben observar en la asignación de espacios para tiendas libres del IMAS.
- Propuesta de modificación a la normativa de exoneración y mejoras normativas: Con la modificación al artículo No. 31 de la Ley 4760 Ley de Creación del IMAS, por medio de la Ley No. 8563 Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS, se establecieron exoneraciones específicas en sustitución de exoneraciones genéricas de las que disponía el IMAS, omitiéndose algunas de gran importancia para la Institución, además con la entrada en vigencia del impuesto al valor agregado se ha generado cierta incertidumbre sobre el marco de exoneración; por lo

que la administración ha preparado una propuesta que recoge en un solo marco aquellas exoneraciones y facultades que son relevantes para el accionar de la Institución (especialmente en materia de facultades cobratorias).

2.6.14 Aspectos relevantes en la Unidad de Desarrollo Humano

Gestión de plazas

Para el año 2014 el IMAS contaba con 854 plazas, y a la fecha con la reciente aprobación de 111 plazas para la atención del beneficio Crecemos, se cuenta con 1272 plazas (incluyendo las 10 plazas con las que cuenta el SINIRUBE), por lo que del 2015 a la fecha se han incorporado 418 plazas a la institución, según el siguiente detalle:

cuadro 7 Creación de plazas

Cantidad de plazas	Tipo de plaza	Motivo	Año de creación
111	Cargos Fijos	Programa Crecemos	2019
11	Cargos Fijos	Ampliación Tienda #13 Empresas Comerciales	2018
66	Servicios Especiales	PCGS Sostenibilidad, atención de zonas indígenas*, Estrategia CR-Digit@I	2017
86	Servicios Especiales	Actualización y digitalización de expedientes	2015
130	Cargos Fijos	Estrategia Puente al Desarrollo y Administración Tributaria	2015
10	Cargos Fijos	SINIRUBE	2015
1	Cargos Fijos	Dirección Ejecutiva de la Secretaría de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil	2015
3	Cargos Fijos	Movilidades horizontales	2015

Fuente: Desarrollo Humano

*Es importante destacar la importancia de las 12 plazas creadas para la atención de territorios indígenas, según el siguiente detalle:

cuadro 8 Plazas en Territorio Indígena

Cantidad	Cargo	Puesto
9	Asistente Social Indígena	Oficinista de Servicio Civil 1
3	Prof. Lic. en Desarrollo Social	Profesional de Servicio Civil 2
12	Total	

Fuente: Desarrollo Humano

Lo anterior, dado que la creación de estas plazas ha permitido que el IMAS cumpla con lo estipulado en el Convenio 169 de la OIT, garantizando una adecuada atención de los territorios indígenas, con un abordaje metodológico diferenciado, generando conocimiento experto, estableciendo mecanismos de consulta, participación y gestión comunal. Además, se ha logrado atender a la población desde su cosmovisión, garantizando sus derechos, su idioma materno, articulando redes de apoyo y brindando un seguimiento más personalizado a las familias desde sus mismos territorios.

Asimismo, al tener estas personas todo el conocimiento de las tradiciones de su pueblo se ha convertido en el enlace entre las familias y el IMAS, superando la barrera del idioma, y siendo quienes facilitan la ampliación en la cobertura de la atención, llegando a las comunidades más alejadas y con mayor dificultad de acceso, informando sobre los beneficios e identificando las necesidades de familias que no conocen los servicios de la institución.

Por otro lado, otro aspecto importante en cuanto a plazas es que, con la implementación de la Estrategia Puente al Desarrollo, 62 plazas que se encontraban por Servicios Especiales pasaron a Cargos Fijos, y se está gestionando la aprobación por Cargos Fijos, de las plazas de Avancemos que a la fecha han estado por Servicios Especiales.

Implementación de la estructura orgánica y ocupacional

Se logró la implementación de la estructura orgánica y ocupacional de:

- Empresas Comerciales
- Auditoría Interna y sus Unidades: Unidad de Auditoría Gestión Social, Unidad de Auditoría Gestión Financiera-Operativa, Unidad de Auditoría Gestión de Tecnologías, Unidad de Auditoría Gestión de Empresas Comerciales.
- Área de Sistemas de Información Social y Área de Atención Integral e interinstitucional como dependencias de la Subgerencia de Desarrollo Social.

Aprobación y/o actualización de normativa

Se ha aprobado la siguiente normativa:

- *Política Institucional para la Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Instituto Mixto de Ayuda Social:* Con el fin de cumplir con lo establecido en la Ley N° 8862 y su Reglamento, se aprobó esta política a efectos de garantizar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, cumpliendo con la normativa internacional y nacional, para así

facilitar y promover la integración de las personas con discapacidad en la sociedad desde un enfoque de Derechos Humanos.

Los siguientes son los objetivos específicos de dicha política:

- 1) Servir de guía al proceso de Reclutamiento y Selección de personal de Desarrollo Humano a fin de cumplir con la Ley N°8862.
 - 2) Brindar lineamientos a la Gerencia General y a Desarrollo Humano con el fin de asegurar el cumplimiento de la Ley N°8862 y su Reglamento.
 - 3) Brindar igualdad de oportunidades de empleo a las personas con algún tipo de discapacidad.
 - 4) Cumplir con la reserva de plazas vacantes (5%) exigida en la Ley N° 8862.
- *Reglamento Interno de trabajo Empresas Comerciales del IMAS:* Se aprueba con el fin de normar las relaciones internas entre IMAS – Programa Empresas Comerciales, y sus personas trabajadoras con ocasión o por consecuencia del trabajo.
 - *Reglamento para el Desarrollo de Competencias del Capital Humano del IMAS:* Se aprueba con el objeto de establecer el marco normativo para orientar y definir el otorgamiento de beneficios para la capacitación y formación de las personas trabajadoras del IMAS, tendientes a generar una visión de desarrollo, a proveer los conocimientos, habilidades, destrezas y a fomentar las actitudes requeridas por aquellos para cumplir a cabalidad sus funciones y lograr los objetivos de la Institución.
 - *Reglamento sobre el ejercicio de modalidades de Servicios no remunerados en el Instituto Mixto de Ayuda Social:* Se aprueba con el fin de establecer las condiciones generales bajo las cuales se ejecutarán en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) las modalidades de servicio no remunerado de prácticas supervisadas, trabajo comunal universitario, prácticas profesionales y trabajos finales de graduación, en adelante modalidades no remuneradas de servicio, cuyo fin para las personas estudiantes es la aprobación de un requisito académico como parte de un plan de estudios impartido por una institución educativa y cuya actividad se constituye en interés para el IMAS.
 - *Reglamento para aplicar la modalidad de teletrabajo en el IMAS:* Se aprueba con el objetivo de promover y regular las relaciones de servicio bajo la modalidad de teletrabajo y de conformidad con las nuevas tecnologías de la Información y Comunicaciones desarrolladas o que lleguen a serlo dentro del Instituto Mixto de Ayuda Social, para dar continuidad al cumplimiento de los objetivos contemplados en los planes institucionales, de manera que las actividades se realicen de forma eficaz y eficiente, se promueva la inserción laboral, se reduzca el gasto en las Institución, se incremente la productividad de la persona funcionaria, se genere el ahorro de combustibles, se proteja el ambiente, y se favorezca la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en beneficio de las personas usuarias en condición de pobreza, prestación de servicios y los clientes institucionales.
 - *Reglamento de uso de documentos electrónicos y firma digital del IMAS:* Se aprueba con fin de regular el uso de la firma digital y los documentos electrónicos o digitales que ingresen o emanen

hacia y desde el Instituto Mixto de Ayuda Social por las personas funcionarias o usuarias de la institución.

Adicionalmente, se han actualizado la mayoría de los procedimientos relacionados con Desarrollo humano, y se han realizado modificaciones a otros reglamentos, como por ejemplo la realizada al Reglamento Autónomo de Servicios del IMAS para incorporar lo referente a la población LGTBI, y de esta forma garantizar la igualdad de derechos.

Migración Sistema Integrado de Desarrollo Humano

Por recomendación del Área de Tecnologías de Información, se está llevando a cabo la contratación para la migración del Sistema Integrado de Desarrollo Humano al lenguaje de programación Visual Basic.NET, con el fin de mantener el sistema con un lenguaje de programación más actualizado y con mejoras en sus herramientas y productividad.

Reclutamiento y Selección

A continuación, se muestra un cuadro con la cantidad de concursos publicados desde el 2014 al 2019, y los que se han resuelto a la fecha:

cuadro 9 Concursos Internos y Externos

Año	Concursos internos/externos publicados	Concursos internos/externos resueltos
2014	46	18
2015	34	17
2016	80	13
2017	39	11
2018	13	38
2019	2	10
Total	214	107

Fuente: Desarrollo Humano

Salud y Seguridad Ocupacional

En materia de Salud y Seguridad Ocupacional se ha logrado:

- Inscripción de la oficina de Salud Ocupacional y Comisiones de Salud Ocupacional ante el Consejo de Salud Ocupacional.
- Realizar inspecciones en las diferentes ULDS para verificar las condiciones de las personas teletrabajadoras móviles y mapear lugares con hacinamiento.

- Realizar procesos de capacitación a la Brigada de Emergencia y enlaces de riesgo.
- Implementar el manual de ergonomía, verificando las condiciones por puesto de trabajo.
- Incorporación a la Red de Comités de Emergencias de los centros de trabajo de San José.
- Participación en simulacros de emergencias de la ciudad de San José.
- Aval para participar en el I Simulacro Nacional de Emergencia.

2.6.15 Diseño modelos de capacitación y de evaluación del desempeño basado en competencias y la Gestión Orientada a Resultados

Capacitación

En cuanto a capacitación, en el año 2015 se adquirió una plataforma virtual para realizar capacitaciones en la institución, lo cual pretende lograr un ahorro en costos y tiempo de desplazamiento de las personas trabajadoras, así como mayor accesibilidad, ya que la plataforma está disponible las 24 horas.

Por otro lado, esta plataforma ha permitido diseñar cursos para temas específicos de la institución, que no ofrece el mercado.

Además, a nivel institucional se gestionó con el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, el otorgamiento de becas de los siguientes diplomados:

- ✓ Diplomado en Gestión Estratégica de las Organizaciones
- ✓ Diplomado de Diseño y Gestión de Proyectos Sociales de Alto Impacto

Estas becas fueron subsidiadas una parte por la institución y la otra por la persona funcionaria interesada.

También, se han impartido algunas capacitaciones de gran impacto a nivel institucional tales como:

- ✓ Taller de motivación e integración: Impartido en el 2016 en todas las dependencias de la institución, con el fin de permitir a las personas trabajadoras compartir en otro ámbito diferente al laboral, realizando actividades lúdicas donde se ponían en práctica habilidades que también son requeridas laboralmente, como: trabajo el equipo, liderazgo, comunicación efectiva, entre otras.
- ✓ Indicadores de Gestión y Resultados: Impartido durante el año 2018 y 2019 a personal clave de la institución, cuyas labores implican la elaboración de indicadores de gestión y resultados.
- ✓ Programa Mejoramiento de Relaciones Laborales: Este proceso dio inicio en octubre del 2018 y concluyó durante el I trimestre del 2019, con las siguientes dependencias: Área de Acción Social y Administración de Instituciones, Unidad de Presupuesto, Empresas Comerciales, Área de Servicios Generales, Tecnologías de Información y Unidad de Tesorería. El éxito de este programa adicional a la temática, la metodología aplicada (lúdica) y el coaching de equipos, fue

el generar un espacio sin interrupciones, para compartir como equipo, conocerse más allá del ámbito laboral y poder apreciar las diferencias que surgen en el día a día y así llegar a un entendimiento del reaccionar de cada miembro del equipo, ante diversos escenarios.

- ✓ Programa Crecimiento y Potencialización de Habilidades Liderazgo: este proceso dio inicio en octubre del 2018 y concluyó durante el I trimestre del 2019 con las siguientes dependencias: Jefaturas de Oficinas Centrales: Área de Acción Social y Administración de Instituciones, Área de Servicios Generales, Unidad de Tesorería, Unidad de Presupuesto, Tecnologías de Información, Unidad de Contabilidad, Área de Administración Financiera y Jefaturas de Empresas Comerciales. Durante el programa se logró por parte de cada participante una mayor conciencia de su rol como líder, su impacto en el clima organizacional de su dependencia y herramientas para gestionar el liderazgo.
- ✓ Programa de Coaching de Líderes Exitosos: este proceso dio inicio en noviembre del 2018 y concluyó durante el I trimestre del 2019 con las siguientes dependencias: 17 Jefaturas de Oficinas Centrales y 1 Jefatura de Área Regional. Cada participante pudo obtener feedback de su rol como líder y generar conciencia de las áreas que debe trabajar para impactar en su rol como líder, bajo la premisa de primero trabajar la persona como ser humano y luego como líder y miembro de un equipo al cual influir y trabajar bajo las fortalezas y potencial de cada miembro.
- ✓ Liderazgo 360° asistido por caballos: este proceso se le brindó a la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Subgerencias, mediante una metodología innovadora y de mucho impacto a nivel personal y profesional para cada una de las personas participantes, por cuanto el caballo en este proceso funciona como un espejo, por esa razón el taller es revelador en cuanto al efecto que tienen mis acciones ante las personas bajo su cargo.

Evaluación del desempeño

Desde el año 2014 se iniciaron las gestiones para cambiar la evaluación del desempeño por una herramienta más objetiva, basada en indicadores de gestión y competencias, para lo cual se realizó una contratación mediante la cual se hizo el levantamiento de indicadores y competencias de los diferentes cargos de la institución.

No obstante, dado que la dinámica de la Institución ha cambiado considerablemente, así como la filosofía institucional y la dimensión estratégica, los indicadores han tenido que ajustarse o confeccionarse nuevamente, debido a que también ha existido cambio de jefaturas y objetivos en las dependencias.

Para el año 2017, Desarrollo Humano seleccionó las primeras dependencias (Unidades de Administración Tributaria y Control Interno) a las cuales les aplicó como prueba piloto, la evaluación del desempeño basada en indicadores de gestión y competencias.

Para las restantes dependencias del IMAS, se ha venido realizando una programación (2018, 2019 y 2020), con el fin de realizar sesiones de trabajo para la revisión y /o elaboración de los indicadores y posterior aplicación paulatina.

Durante el año 2018, se trabajó con las siguientes dependencias: Contraloría de Servicios, Planificación Institucional, Unidad de Equidad e Igualdad de Género, y el Área de Administración Financiera y sus unidades, en las cuales está pendiente el análisis de resultados y la devolución de los mismos.

Para el año 2019, se ha trabajado en la revisión, ajuste o construcción de indicadores con las jefaturas de las siguientes dependencias: Asesoría Jurídica, Secretaría Técnica de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil, Subgerencia de Gestión de Recursos, Captación de Recursos, Unidad de Donaciones y Proveeduría Institucional. De estas dependencias está pendiente, la revisión y corrección de ajustes y observaciones realizadas por la Jefatura de Desarrollo Humano, la capacitación al personal para que dé inicio a la implementación de la herramienta.

Asimismo, para el 2019 están en proceso o programadas las siguientes dependencias: SINIRUBE, Subgerencia de Soporte Administrativo, Área de Servicios Generales, Empresas Comerciales, Auditoría Interna, Tecnologías de Información, Secretaría de Actas, Gerencia General y Desarrollo Humano.

Para el año 2020, se programó todo el personal de la Subgerencia de Desarrollo Social, sus Áreas Técnicas y Áreas Regionales de Desarrollo Social debido a que, a partir del año 2019, se inició con la implementación del nuevo modelo de Intervención, por lo que para contar con los nuevos parámetros de medición es necesario conocer el desarrollo y comportamiento de este modelo, previo a realizar sesiones de trabajo con las jefaturas de las mismas. Por último, se programó también para el 2020, la Presidencia Ejecutiva.

Es importante destacar, que las gestiones que se han venido realizando en cuanto a la transición hacia una nueva herramienta de evaluación del desempeño basada en indicadores de gestión y competencias, se encuentran alineadas con lo que plantea la Ley N°9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

2.6.16 Implementación del Teletrabajo, horarios flexibles.

Desde el año 2014, en el IMAS se vienen desarrollando una serie de acciones para modernizar su gestión en todos sus ámbitos, con la finalidad de lograr altos niveles de desempeño en los servicios que brinda a la sociedad costarricense y de preparar las condiciones que eventualmente permitan a las personas funcionarias el desarrollo de su trabajo desde un ambiente remoto gracias a las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Dado que la mayoría de los procesos de oficina que se realizan localmente, también se pueden llevar a cabo desde un ambiente descentralizado y remoto, gracias al desarrollo de sistemas de información, disponibles las 24 horas de día, accesibles a través de mecanismos de comunicación remota, surgió la necesidad de la implementación del teletrabajo como un eje estratégico cuyo objetivo final es la superación de la pobreza del país.

Amparados inicialmente en el Decreto N°37695-MP-MTSS y posteriormente en el Decreto N°39225-MP-MTSS-MICITT, que impulsan la aplicación del Teletrabajo en las instituciones públicas, se iniciaron

las gestiones necesarias para implementar dicha modalidad en la institución, para lo cual fue necesario crear la normativa necesaria al respecto.

Desde enero de 2015, se conformó la Comisión Institucional de Teletrabajo, la cual depende de la Gerencia General y se reúne de forma bimestral para tratar los asuntos relacionados con teletrabajo en la institución.

En abril de 2015, se aprobó la Carta Constitutiva del Programa de Teletrabajo, la cual contenía algunos aspectos generales del Programa, tales como la descripción de este, enmarque estratégico, objetivos, entre otros relacionados con el proceso de implementación.

Actualmente en el IMAS, existen dos tipos de teletrabajo:

- ✓ Teletrabajo Móvil: es cuando la persona funcionaria trabaja desde diferentes puntos y viaja habitualmente según la naturaleza de sus funciones. Las personas que laboran bajo esta modalidad son las 202 Personas Cogestoras Sociales que desde el 2015 brindan atención integral y personalizada a las familias en condición de pobreza extrema directamente en distritos definidos como prioritarios, dado que cuentan con el equipo y las tecnologías necesarias para ello.
- ✓ Teletrabajo Domiciliario: es el que se realiza desde el domicilio de la persona funcionaria. Para esto, se realizó un mapeo preliminar de los cargos que se consideraban teletrabajables y se inició un plan piloto en el año 2016, con algunas personas funcionarias de dependencias de Oficinas Centrales como: Área de Proveeduría Institucional, Asesoría Jurídica, Planificación Institucional, Tecnologías de Información y Administración Tributaria. Los resultados de dicho Plan Piloto fueron evaluados y dado que resultaron satisfactorios, la mayoría de las personas funcionarias continúan en dicha modalidad. A la fecha se cuenta con 17 personas funcionarias incorporadas a dicha modalidad.

Además, es importante destacar que, al inicio del proceso de implementación del Programa de Teletrabajo, se contó con el acompañamiento del Centro Internacional para el Desarrollo de Teletrabajo (CIDTT), y se impartieron charlas de sensibilización a las personas funcionarias sobre el Teletrabajo, en todas las Áreas Regionales distribuidas en el territorio nacional y Oficinas Centrales, así como talleres a la Comisión Institucional de Teletrabajo, jefaturas y personas candidatas a teletrabajar.

Asimismo, durante todo el proceso, se han visitado instituciones como la Contraloría General de la República, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Radiográfica Costarricense (RACSA), y consultado en otras como la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el Banco de Costa Rica (BCR), Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Poder Judicial, entre otras, que ya han implementado el Teletrabajo con éxito, con el fin de tomar las mejores prácticas.

2.6.17 Aplicación de la Ficha de Atención Social (FIS) mediante servicios móviles

En el mes de noviembre de 2014, el IMAS firmó un convenio con la Asociación Horizonte Positivo, para el préstamo de 110 tabletas (en la figura de comodato) y desarrollo de una aplicación (en plataforma Android) de la Fichas de Información Social (FIS) mediante dispositivos móviles. Dicho comodato fue renovado con la aprobación del Consejo Directivo del IMAS el 21 de mayo del 2018, mediante el

acuerdo No. 194-05-2018, en el cual se autoriza al suscrito para que, en su calidad de representante legal, firme la carta de entendimiento N°4.

En vista de los serios problemas experimentado con la sincronización de la anterior versión de FIS DM desarrollada por CENFOTEC, en el cuarto trimestre del año 2017, se hizo necesario realizar un desarrollo propio, por lo cual TI empezó con la versión del módulo de SIPO V3, para las tabletas. Dicho desarrollo estuvo en pruebas desde el mes de febrero hasta el mes de junio del 2018, dónde se le hicieron mejoras y se corrigieron las inconsistencias presentadas. Se realizaron pruebas en campo y en las oficinas institucionales para analizar el comportamiento de sistema con diferentes fuentes de acceso a internet.

Este desarrollo se realizó en versión WEB, el cual, por medio de internet se accede al servidor del IMAS, y la digitación se hace directamente en la base de datos, eliminando el paso de digitación o sincronización como se había planificado inicialmente. Los únicos requisitos son tener la aplicación de acceso al servidor (VPN), la aplicación de FIS DM y acceso a Internet.

En esta primera etapa del proyecto, solo se pueden digitar FIS nuevas ya sean digitales o físicas desde cualquier punto donde se posea internet.

Entre los beneficios del uso de esta nueva aplicación podemos indicar los siguientes:

- Mejora en la calidad del servicio que se brinda a la persona usuaria y mayor consistencia en los datos recolectados, debido a que la aplicación no permite dejar campos en blanco.
- Mayor seguridad en el resguardo de la información confidencial que se recopila en los hogares, pues al estar incluida directamente en el sistema no se corre el riesgo de sufrir alguna pérdida de la documentación física, ya sea porque se extravió, moje o ensucie.
- Es una aplicación web que posibilita el uso en cualquier dispositivo con acceso a internet (teléfono, tabletas, computadoras portátiles, etc.), teniendo un acceso permanente, desde cualquier lugar.
- Por ser una aplicación en línea, se elimina los reprocesos de digitación y se minimiza el riesgo del error humano al transcribir la información.
- Por ser un proceso en línea, permite a los profesionales realizar las consultas necesarias para que puedan tomar decisiones con mayor celeridad en los casos urgentes de resolver.

2.6.18 Implementación del Sistema de Atención de Beneficiarios (SACI)

Uno de los logros más relevantes de la gestión, lo constituye la implementación del Sistema de Atención de Beneficiarios (SACI), combinando herramientas CRM y BI, con sistemas de call center y programación de citas, para agilizar y transparentar la atención de las personas beneficiarias, a continuación, se contextualiza esta acción.

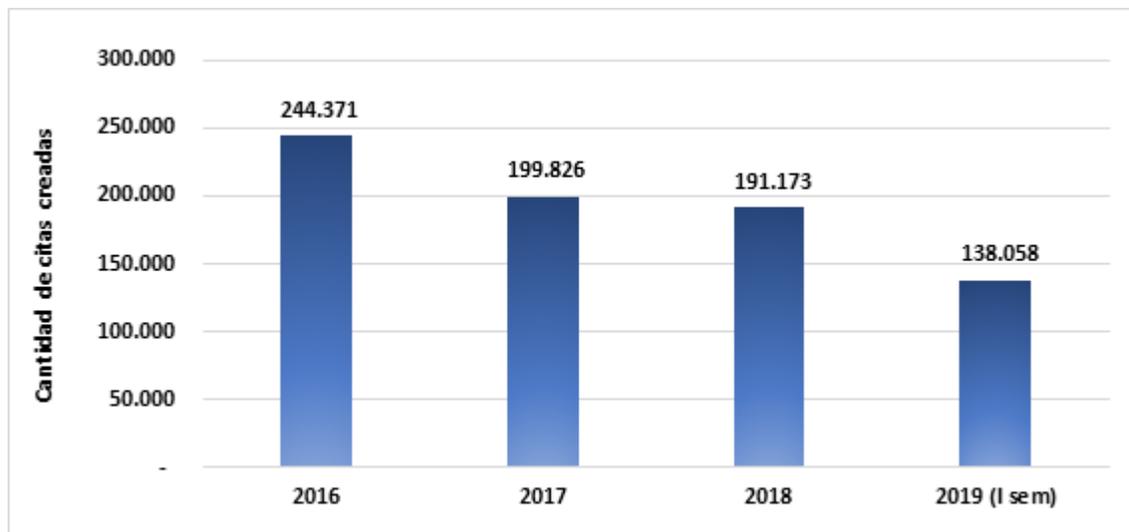
A partir de la emisión de la *Directriz de priorización de atención de la pobreza* - Presidencia Ejecutiva IMAS (octubre, 2014) se instruyó a la Gerencia General, a las Subgerencias de Desarrollo Social, de Soporte Administrativo y de Gestión de Recursos a instaurar “...una plataforma virtual, centralizada, remota, telefónica y gratuita de atención a la ciudadanía, de manera que se mejore y haga más oportuna la atención de la ciudadanía, se reduzcan las filas y los tiempos de espera, en la cual se asignen citas, se atiendan dudas, se enumeren requisitos y se informe del avance o situación de los casos”. Durante el año 2015 las diversas instancias implicadas en dicha instrucción realizaron las acciones necesarias

para la ejecución del Sistema de Atención a la Ciudadanía (SACI). En este proceso se le asigna a Sistemas de Información Social la tarea de implementar la ejecución de dicha plataforma virtual, coordinando con las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) y las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS) y su operación inició en enero de 2016, mediante una contratación del IMAS con Gobierno Digital del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) mediante el número de procedimiento en Mer-link 2015CD-000116-0005300001.

En sustitución a las filas, en las que las personas debían apostarse en la vía pública desde el día anterior o en la madrugada, o bien, comprando espacios a los llamados “gavilanes”, hoy día se cuenta con los siguientes canales de acceso: líneas telefónicas (1311, opción 11 solamente para líneas Kolbi y 800-000-IMAS para todos los operadores de telefonía) dentro de las cuales se puede seleccionar la modalidad de respuesta de voz interactiva (IVR, por sus siglas en inglés), correo electrónico (atencionimas@gobierno-digital.go.cr), servicio de chat en línea (con acceso desde la página web del IMAS) y redes sociales (Facebook del IMAS), estas últimas se habilitaron desde el mes de febrero de 2016.

Antes de la existencia del SACI, la institución no tenía ningún registro oficial con respecto al resultado de las gestiones realizadas por las personas que eran atendidas en las filas. La Administración desconocía si al cabo del tiempo dedicado por las personas en las filas, la institución podía hacer la trazabilidad de cada atención, incluso desconocía si al final el proceso desembocaba en alguna atención en concreto. Así, las personas se exponían a riesgos de muy diversa índole, encabezando por las condiciones inhumanas en las que se apostaban en calles y aceras en espera de una respuesta institucional. Con el SACI rompimos un paradigma de años y décadas, por ello, en los siguientes gráficos se detallan los diferentes servicios que brinda el SACI al IMAS, desde su inicio en el 2016 hasta el I semestre del 2019, con el fin; de darle una mejor orientación y atención de las personas usuarias de dicho centro de llamadas.

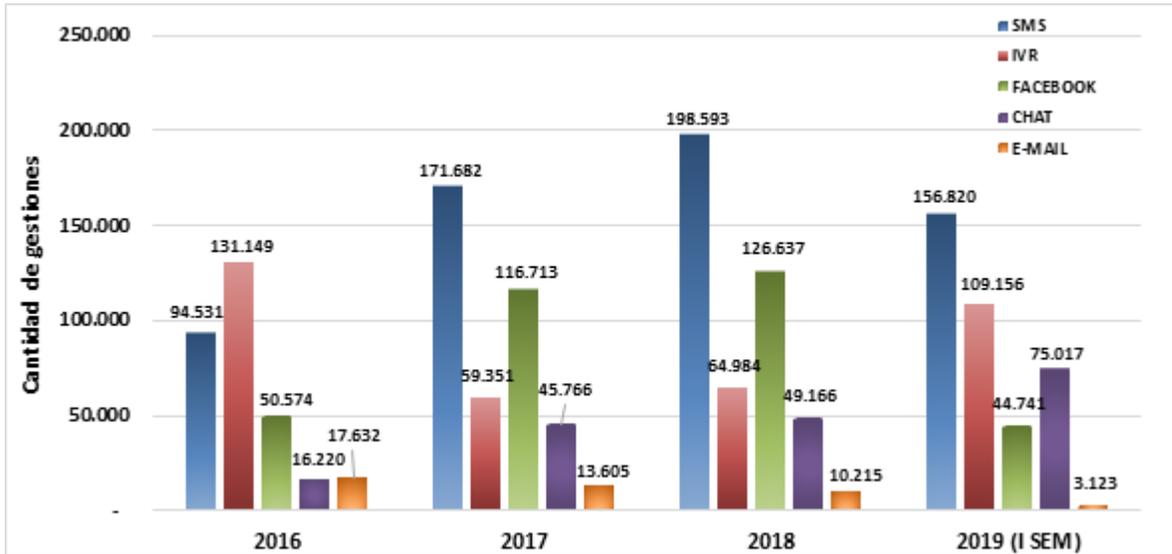
Figura 9 CANTIDAD DE CITAS OTORGADAS POR EL SACI (2016 - I SEM 2019)



Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

El gráfico anterior nos muestra las citas que fueron otorgadas a los usuarios en los espacios que fueron programados (día y hora) por cada una de la ULDS.

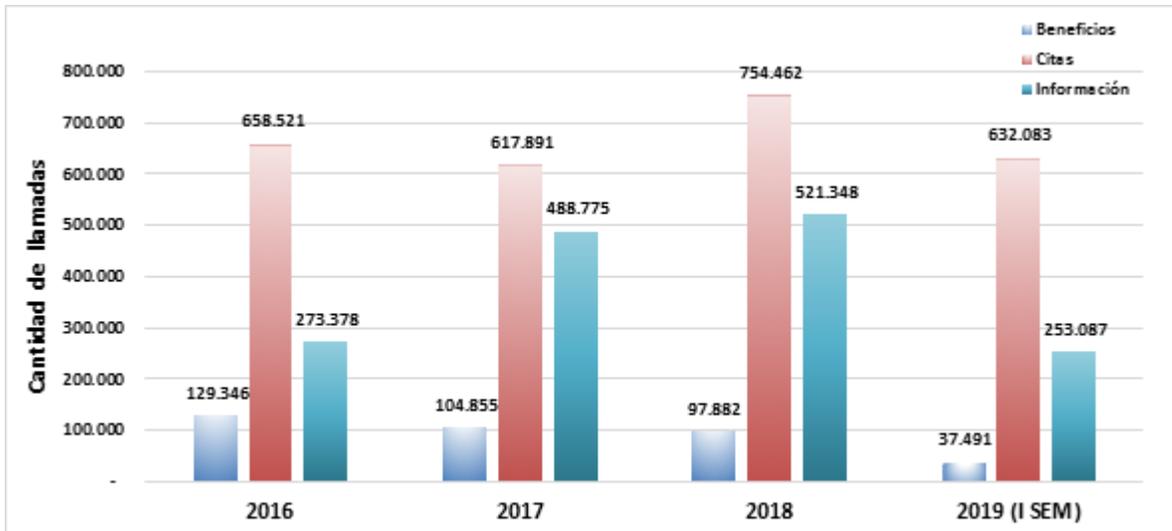
Figura 10 INTERACCIONES POR MEDIO DE COMUNICACIÓN (2016 AL I SEM 2019)



Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

Se contemplan, los mensajes de texto enviados (SMS), las interacciones con el IVR (opciones del menú y direccionamiento de las llamadas), la página de Facebook, el chat ubicado en la página del IMAS y los email recibidos y contestados.

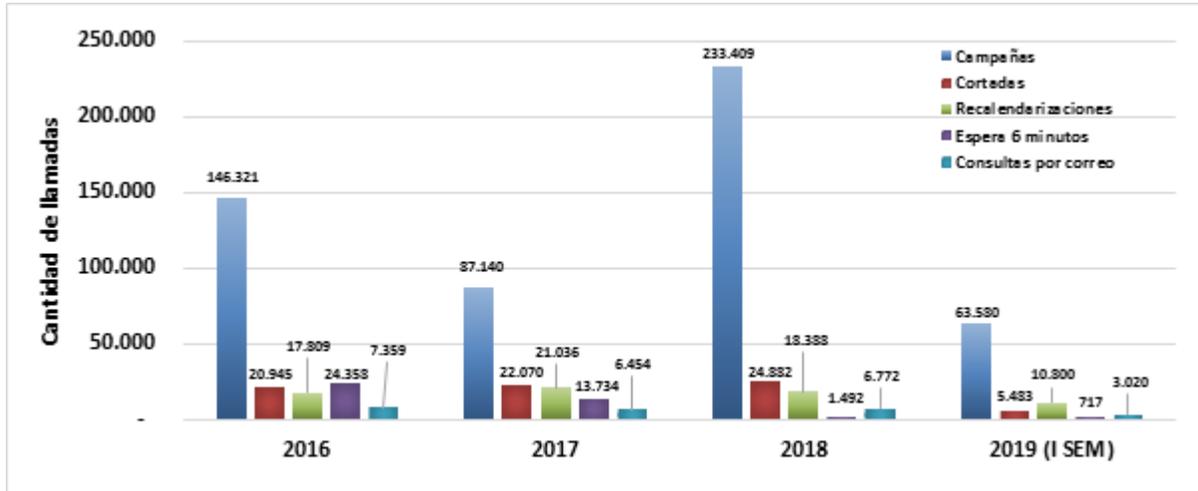
Figura 11 CANTIDAD DE LLAMADAS CONTESTADAS POR LÍNEA (2016-I SEM 2019)



Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

Las interacciones realizadas de acuerdo con el menú de inicio al sistema se detallan en el anterior gráfico, siendo las mismas: consultas sobre los beneficios, solicitud de citas y consultas de información general.

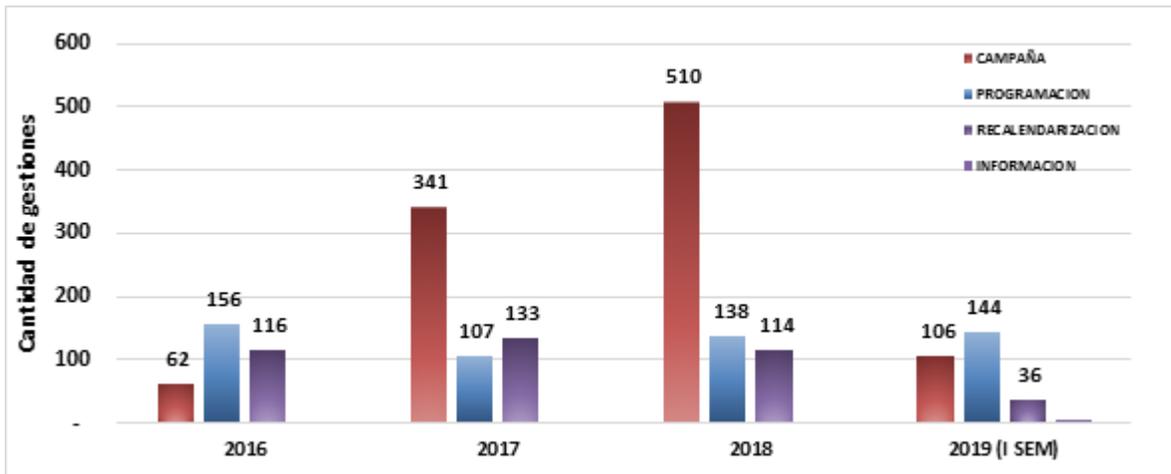
Figura 12 LLAMADAS SALIENTES POR MOTIVO (2016-I SEM 2019)



Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

El call center realiza llamadas por los siguientes motivos: campañas (convocatorias, asignación de citas, entrega de comunicados, entre otras) solicitadas por las ARDS, devolución de llamadas cortadas, recalendarizaciones de citas solicitadas por las ULDS, llamadas que sobre pasan los 6 minutos y para responder las consultas realizadas por correo electrónico.

Figura 13 GESTIONES ATENDIDAS DE LAS NECESIDADES DE LAS ARDS (2016-I SEM 2019)



Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

El gráfico anterior muestra la clasificación de las solicitudes realizadas por las ARDS, ya sea por campañas, (asignación de citas, entrega de comunicados, entre otros), programación de citas, recalendarizaciones y solicitudes de información requerida.

2.6.19 Servicios Técnicos Profesionales para la Aplicación, Revisión, Digitación y Supervisión de las Fichas de Información Social con la UNED

Mediante la contratación impulsada por la Administración, la cual luego de un estudio de mercado realizado se establece con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), para la aplicación de la Ficha de Información Social (FIS) del IMAS, se logró contribuir de manera significativa en la necesidad institucional de aplicación de Fichas de Información Social (FIS) y Fichas de Información Social de Personas Institucionalizadas (FISI), debido a la demanda existente ante el IMAS, así como la desactualización de la información de las familias, con el fin de dotar al Sistema de la Población Objetivo (SIPO) de información vigente y actualizada, y así obtener datos específicos de aquellas familias que requieran la atención inmediata de la institución por su situación de riesgo social y condición de pobreza. La contratación contempla tres productos primordiales, a saber:

- Aplicación, georreferenciación, revisión, digitación y supervisión de FIS, aplicadas con visita domiciliar.
- Aplicación, revisión, digitación y supervisión (georreferenciada) de FIS, aplicadas sin visita domiciliar.
- Aplicación, revisión y digitación de Ficha de Información de Institucionalizados y personas sin domicilio fijo (FISI).

El 30 de agosto del 2018, se aprueba mediante el acuerdo del Consejo Directivo del IMAS, N°377-08-2018, una modificación contractual para aumentar a 50.000 fichas la actualización de versión dos a versión tres en el SIPO, por lo cual, a partir de dicha fecha se asumió un cuarto producto llamado: Servicios técnicos profesionales para la actualización, digitación de FIS, SIPO V2 a V3.

Cabe agregar que el IMAS mediante la contratación de servicios técnicos y/o profesionales para la aplicación de FIS/FISI y según recopilación de información que se obtenga de la FIS buscaría implementar cruces de datos con el INEC y otras instituciones a los efectos de lograr una mejor focalización de la pobreza; por lo que se contará con herramientas para el uso y construcción de mapas sociales que identifican la concentración de las familias que se encuentran en condición de pobreza.

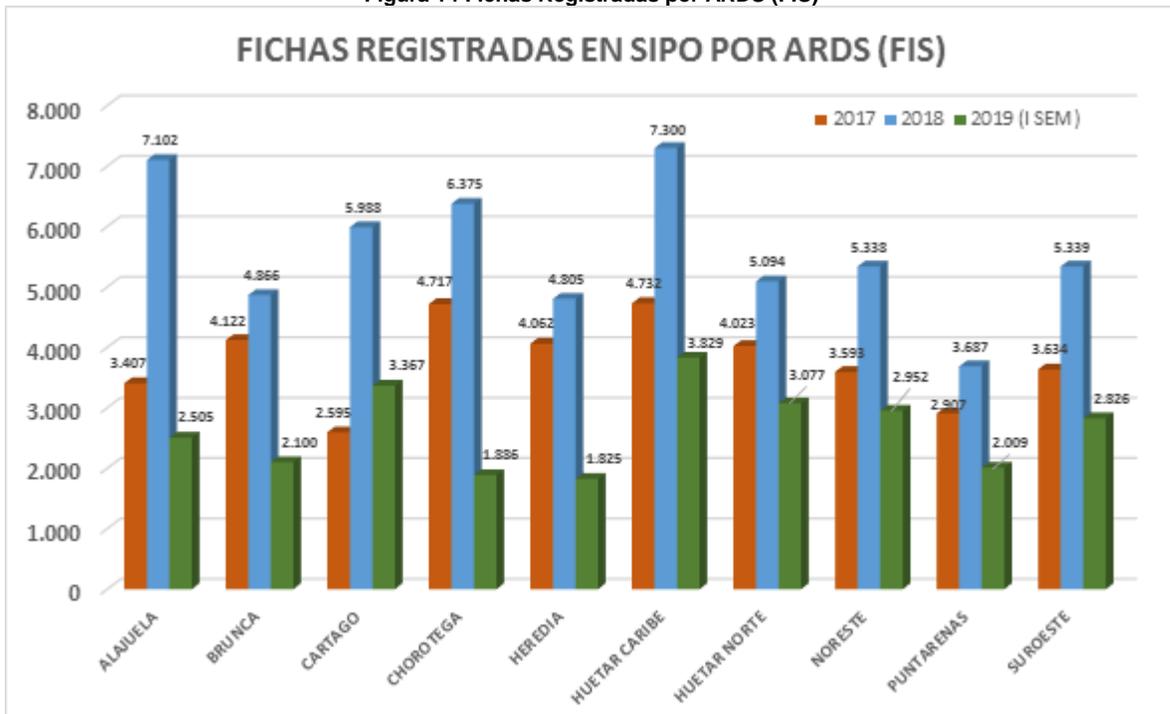
El Área de Sistemas de Información Social en conjunto con las Gerentes Regionales y las Unidades de Investigación, Planeamiento y Evaluación Regional (UIPER), son los responsables de ejecutar los productos mencionados, por lo cual, deben de dar seguimiento a las metas y a los procesos de aplicación en las ARDS.

Con este contrato se han dado los siguientes valores agregados para el IMAS:

- Diseño de un video sobre las familias que se ubicaron en el II proceso de elegibilidad de la Estrategia Nacional para el combate para la Pobreza Puente al Desarrollo.
- 100% de las fichas con visita domiciliar se encuentran georreferenciadas.
- 15 personas funcionarias del IMAS capacitadas en "Uso básico de los Sistemas de Información Geográfica (Quantum GIS, Receptores Satelitales y Aplicaciones Móviles).

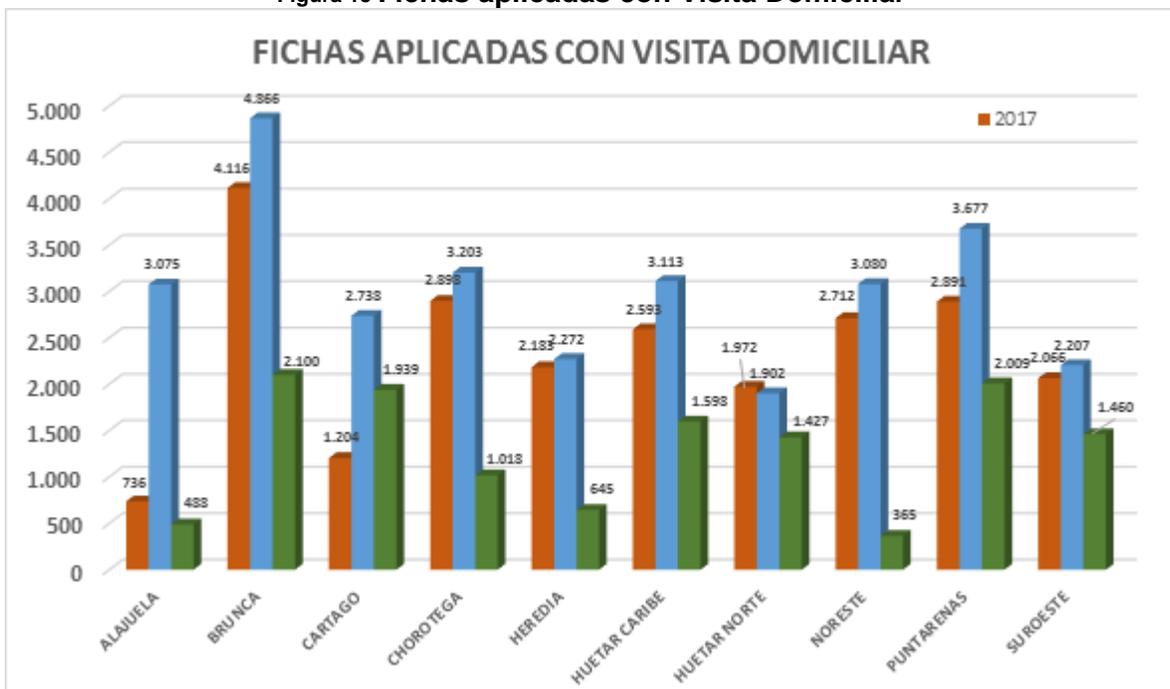
A continuación, se presentan los gráficos detallados de las gestiones realizadas mediante este contrato.

Figura 14 Fichas Registradas por ARDS (FIS)



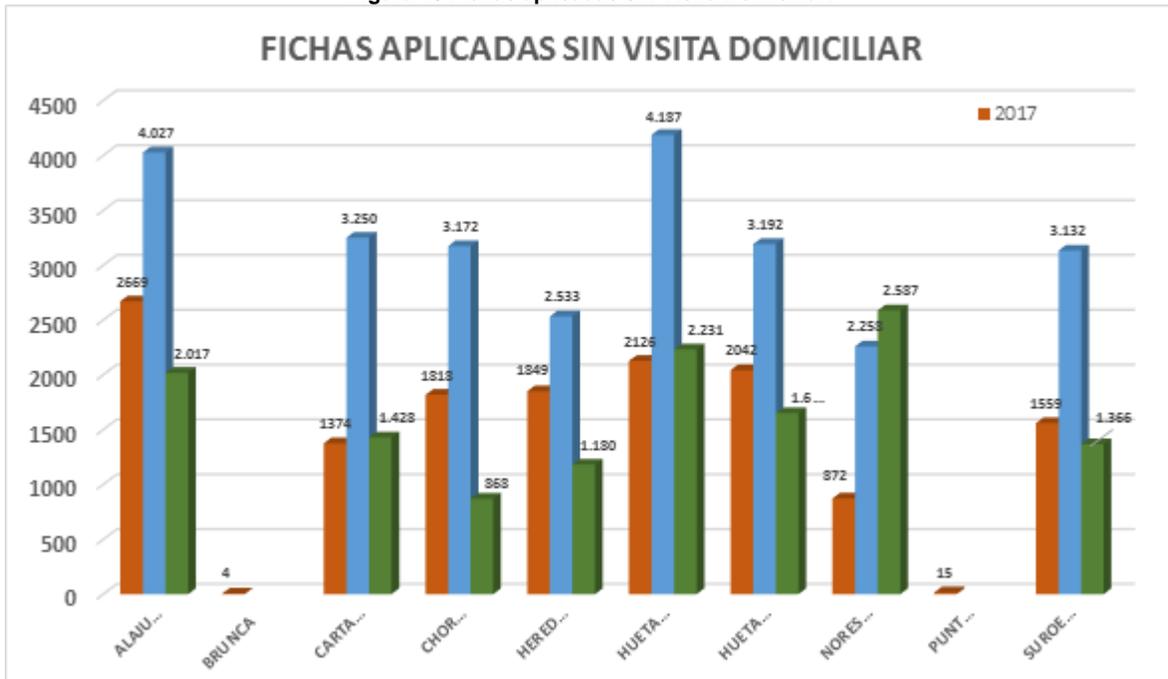
Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

Figura 15 Fichas aplicadas con Visita Domiciliar



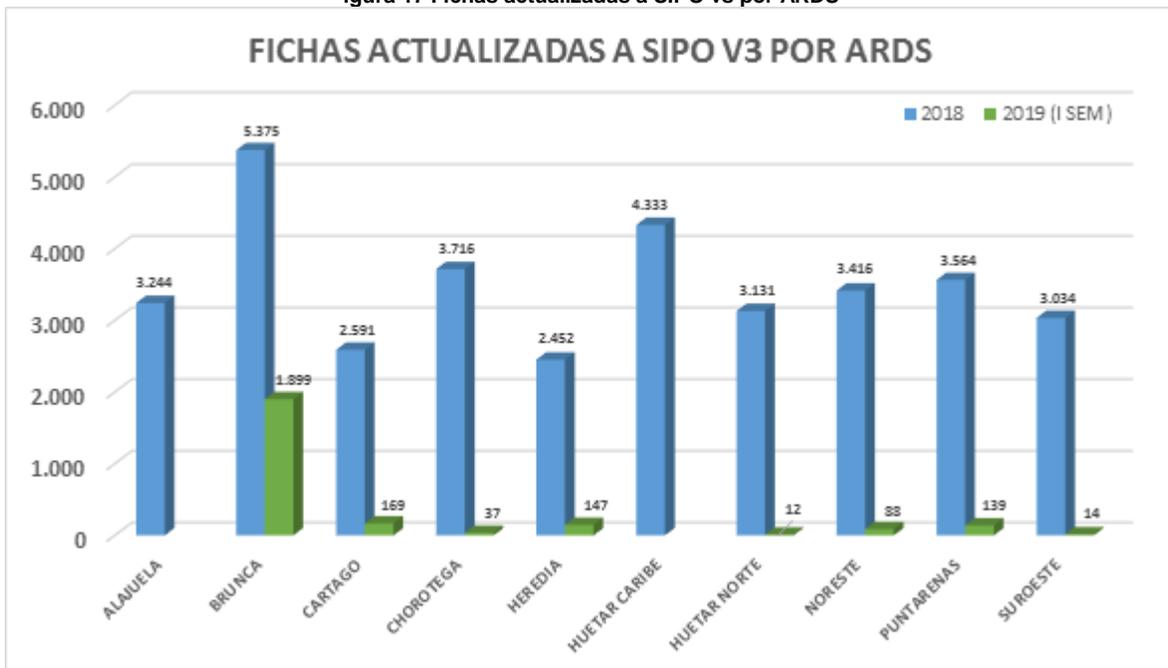
Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

Figura 16 Fichas aplicadas sin Visita Domiciliar.



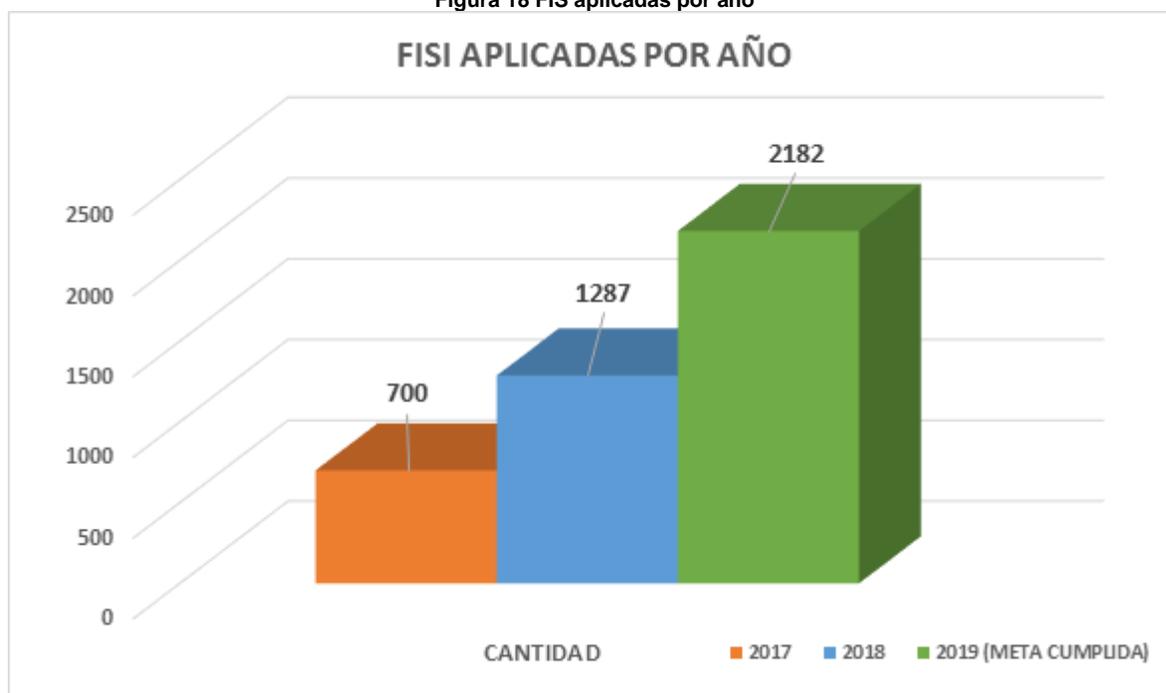
Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

Figura 17 Fichas actualizadas a SIPO vs por ARDS



Fuente: SIS, Informes anuales PPPS.

Figura 18 FIS aplicadas por año



Fuente: SIS.

2.6.20 Implementación de las NICSP

Los Estados Financieros del IMAS han sido preparados según las bases de medición contenidas en las NICSP (2014) para cada saldo de cuenta.

El 1° de enero de 2017, el IMAS adoptó las NICSP, por lo que sus primeros estados financieros preparados de acuerdo con las NICSP correspondieron al 31 diciembre 2017. Desde ese momento, el IMAS se acogió a transitorios, específicamente en NICSP 17 Propiedad, Planta y Equipo, que al 31 diciembre 2018 presenta un Plan de ejecución con acciones pendientes, teniendo entonces un avance del 96% en la implementación total.

De conformidad con el Decreto No.41039-H artículo 3° para el cierre de brechas relacionadas con las prácticas contables actuales y las requeridas según el estándar internacional, la Institución tiene como plazo máximo para implementar dicha normativa hasta el 01 de enero del 2020, cuya fecha presentación sería 31 diciembre 2020, con el 100% de cumplimiento.

Los anterior, permite indicar que la institución ha sido pionera en la implementación de las NICSP, y de no ser por los constantes cambios que en el transcurso de estos años ha emitido la Dirección Nacional de la Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda, en su calidad de ente técnico experto de este proceso, el IMAS habría podido tener un avance aún más acelerado. Desde la Gerencia General lideramos y conducimos los procesos que han permitido contar con saldos de las cuentas contables debidamente depurados para emitir estados financieros apegados a las NICSP.

2.6.21. Logros en Tecnologías de Información

En la Unidad de Tecnologías de Información se identifican los siguientes logros durante la gestión:

Desarrollo del Sistema de Atención Personalizada a Familias (SAPEF)

Como producto de la denominada Estrategia Plan Puente al Desarrollo que tiene cobertura de 13 programas sociales, 11 instituciones articuladas, y más de 55 mil familias atendidas, se desarrolló el Sistema de Atención Personalizada Familias, sistema Informático con el cual se plasma toda la metodología de atención a familias en el marco de la atención Integral. Este sistema permite incluir todas las fases del proceso y las sesiones de trabajo con la familia:

- Establecimiento de la línea base de la familia.
- Plan familiar.
- Seguimiento y egreso.
- Medición del avance de las tareas, los logros básicos y el plan familiar como un todo.
- Visitas.
- Atenciones.
- Reuniones Comunales/Grupales.
- Así como ingresar referencias a los diferentes programas de las diferentes instituciones afiliadas a la estrategia.

Versión 3 del Sistema de Información para la Población Objetivo (SIPO)

Se desarrolló una nueva versión del Sistema de Información para la Población Objetivo (SIPO), tomando como base cambios importantes en la estructura de la Ficha de Información Social (FIS). Hoy en día el sistema de captura de datos de dicho sistema se encuentra alineado con temas de discapacidad, inclusión, genero entre otras variables estratégicas de interés nacional.

Requerimientos Sistema Nacional Registro Único de Beneficiarios (SINIRUBE)

Se estableció un mecanismo tecnológico de transmisión de información de datos con el SINIRUBE, el cual permite a dicho sistema en complemento con las bases de datos del Regional Nacional, Registro Público, Caja Costarricense de Seguro Social y Fondo Nacional de Becas, poder contar con la primera versión del sistema nacional de registro único de beneficiarios.

Sistema de Expediente Electrónico de Datos (SIED)

Se desarrolló, implementó y quedó establecida toda la plataforma tecnológica (infraestructura y software) del registro documental de expedientes electrónicos de familias, con lo cual la Institución logra mantener una gestión de expedientes de atención social, en una plataforma tecnológica, disponible, rápida y funcional para la gestión oportuna de las familias beneficiarias de la Institución.

Análisis Módulo Presupuestación BCS y Mejoras Nuevas Versiones SAP

Para el mes de noviembre y diciembre 2017, se inició un proceso exploratorio, para tener una visión general de aprovechamiento de herramientas de presupuestación actualizadas para el sistema SAP así como otras funcionalidades integrales tomando como base la infraestructura tecnológica actual de la Institución.

A este momento el proceso marcha con buen ritmo, no obstante, tuvo un impase producto de otras prioridades institucionales. No obstante, actualmente se cuenta con las bases necesarias para iniciar un proceso de contratación y mejoras de la plataforma de sistemas de información financiera.

Al día de hoy, en dicho proceso de exploración, se cubrió toda la infraestructura de los sistemas de logística de punto de ventas e inventario de empresas comerciales.

Migración Tecnología de Desarrollo A .Net Sistema Integrado de Recursos Humanos

Con respecto a la migración del sistema Integrado de Recursos Humanos y el denominado módulo de gestión remota (que es el módulo de autogestión de trámites personales de los funcionarios), el primero en ambiente cliente servidor y el segundo en ambiente web. Se encuentra a días de su implementación.

Con la puesta en producción de dicho sistema, la Institución garantiza la estabilidad y mejora de los procesos que involucran la gestión del capital humano Institucional. Brindando una herramienta de autogestión personal para todos los funcionarios Institucionales.

Plataforma Ofimática en la Nube

Durante la gestión 2015-2019, se implementó y migró toda la plataforma ofimática Institucional (procesador de texto, hojas de cálculo, correo electrónico, mensajería instantánea) a la “nube”, logrando una eficiencia y modernización de dicha plataforma la cual hoy sirve con herramienta vertebral para la coordinación y colaboración interdepartamental de cada uno de los colaboradores de la Institución.

Cobertura de Conectividad

Durante la gestión 2015-2019, se mantuvo la premisa de contar con todas las oficinas y funcionarios 100 % conectados a los servicios, herramientas y sistemas transportados a través de red Institucional de datos del IMAS. Igualmente se realizaron mejoras considerables en la infraestructura de datos y seguridad de dicha infraestructura.

Cumplimiento Recomendaciones, Disposiciones, Acuerdos de Auditorías Internas y Externas, Entes Contralores y Consejo Directivo

Durante el periodo 2014-2019, en materia de cumplimiento de disposiciones de control se redujo considerablemente la cantidad de disposiciones pendiente y en proceso de atención, en la actualidad existe solamente un 5 % de disposiciones en proceso o pendientes de atención, las cuales se pretende queden atendidas en su totalidad para el año 2020.

Servicios en Línea por medio de la Página Web

En el periodo 2014-2019, se realizó una mejora sustancial en la presencia en línea de la Institución. Se incursionó en servicios de centro de contactos, sistemas de respuesta de voz interactiva, atención mediante chat, se lanzaron implementar nuevos servicios informativos y en línea, que permiten a la población de la diferente oferta programática Institucional, utilizar dichos servicios para conocer sus estatus de gestión. Igualmente se generó servicios en línea que pueden ser utilizados por otras instituciones del sector social, que permitirían realizar una gestión complementaria de verificación y servicios a la población objetivo Institucional.

Dotación de Equipo Cómputo a la Población Institucional

Igualmente, para el período que abarca este informe, durante cada ejercicio presupuestaria anual, se dotó de la cantidad de equipos requeridos por la Institución, llegando a tener al día de hoy casi el 100% de computadoras a funcionarios que requieren de dicha herramienta para la gestión de sus labores.

Inclusive se logró contar con equipos centralizados para el uso de sistemas a los funcionarios con perfiles que no necesariamente realizan funciones de oficina, sino más bien funcionarios operativos en el campo, como, por ejemplo, los funcionarios de operación de vehículo.

Promulgación de Políticas Cero Papel y Firma Digital

En el periodo 2014-2019, se promulgaron varia normativa de alta importancia para el futuro digital de la Institución, ellas son: las políticas sobre una institución cero papeles, y la otra el reglamento para el uso de la firma digital, la combinación de dicha normativa permitirá a la Institución, contar con una base de reglas claves para el desarrollo y madurez de los procesos de oficina cero papeles, que ya igualmente iniciaron en este periodo.

Ajuste a Sistemas Informáticos para Creemos

Finalmente, producto de la entrada del programa “Creemos” a la Institución (donde se procesó el pago y gestión de beneficios a más de 200 mil estudiantes de primaria provenientes de las becas de FONABE) se realizó una exhaustiva modificación a los sistemas y procesos de generación masiva de resoluciones para concluir con un proceso de pago exitoso en el mes en curso. Actualmente se encuentra vigente el proceso de afinamiento de dichas modificantes y adaptación de dichos cambios. No obstante, a la fecha todos los esfuerzos y cambios realizados han salido según lo planificado y de acuerdo con las expectativas.

2.6.22. Logros en Logística y Soporte Administrativo

Se destacan logros por cada una de las áreas que comprenden las diferentes facetas logísticas y administrativas de la institución:

Contratación Administrativa

En relación con los procesos de contratación se procuró hacerlos más ágiles y eficientes para realizar un solo procedimiento de contratación, además se dio continuidad a la modalidad de contratación entrega según demanda mediante Convenios Marco para adquirir suministros y compra de llantas, en ese contexto en el período que comprende el presente informe, en general se realizaron al año 2018 un total de 664 procedimiento de contratación administrativa.

Cabe resaltar que dichos procedimientos se tramitaron mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) anteriormente Mer Link del cual el IMAS como parte de un plan piloto inició su utilización el 04 de marzo de 2013, plenamente se adoptó su implementación en abril 2014, aspecto que impacta positivamente en la gestión institucional disminuyendo los riesgos asociados a esa actividad y mitiga la potencial injerencia negativa de actores externos.

Constituye a su vez, un elemento crucial que coadyuva en la transparencia, permitiendo el conocimiento de las personas ciudadanas sobre el uso de los recursos de la Hacienda Pública para favorecer el

control y la rendición de cuentas, se facilita el acceso oportuno a los expedientes de contratación administrativa y de la administración de los contratos de los bienes y servicios.

Se continúa con el uso de la plataforma SICOP como su sistema de compras institucionales, esto trae beneficios como: mayor nivel de transparencia en la gestión, más participación de oferentes, facilidad en el trámite de inscripción de proveedores, así como agilidad en los procesos. En el marco de la transparencia, cualquier persona ciudadana podrá observar de forma expedita mediante internet todos los procesos de contratación que realiza el Instituto, quiénes fueron los oferentes, cómo se llevó a cabo el proceso de evaluación de ofertas, quiénes son las personas físicas o jurídicas adjudicadas, a cual precio se están adquiriendo los bienes y servicios.

A nivel de país se ha impulsado en los últimos años, el tema del desarrollo sostenible en las compras públicas gracias al apoyo de algunas instancias y al acatamiento de lineamientos de Gobierno relacionados con la protección al ambiente, paulatinamente se han adoptado acciones administrativas como la política de cero papel, uso de expediente electrónico y de firma digital, concepto de sustentabilidad en las compras de servicios y simplificación de trámites, mediante las cuales se ha alcanzado una contribución importante en esta materia. Aunado a esto, gracias a estrategias de comunicación, el desarrollo de charlas informativas y otras actividades, ha impulsado y sensibilizado este tema dentro de las personas funcionarias con lo cual se fortalece una mayor cultura ambiental institucional.

Servicios Generales

Dentro del período se procuró la mejora del ambiente físico del Edificio Central y anexo mediante mejoras a la infraestructura civil con la materialización de varias contrataciones como:

- Mejoras del Sistema de Ventilación forzada del Edificio Central.
- Construcción Escalera de Emergencias ala Noreste Edificio Central
- Construcción de nuevo Muro en la colindancia sur y cambio de portón de acceso al parqueo del Edificio Central
- Reparación de Sistemas Eléctricos Nueva Casa Anexa (Puente al Desarrollo),
- Licitación Pública Pintura e Impermeabilización del Edificio Central.
- Reparación de sistemas eléctricos Nueva Casa Anexa.
- Mejoras en el Sistema de Evacuación de Aguas de Edificio Central.

A nivel de infraestructura civil se lograron concluir algunas obras en las Áreas Regionales de Desarrollo Social y en las Empresas Comerciales.

Por otra parte, durante el periodo de gestión en lo relativo al Proceso de transportes, se observó un significativo aumento en la demanda de servicios de transporte lo cual obedece entre otras cosas al ingreso de nuevas personas funcionarias, la atención de las emergencias nacionales Otto y Nate, con efectos muy fuertes para la Institución, en cuanto al empleo de recurso humano y económico, mas si se toma en cuenta que la cantidad de personal que brinda el servicio de transportes (choferes) es el mismo desde hace más de 10 años. No obstante, se logró atender impulsando mediante campañas divulgativas, préstamo de choferes de las ARDS Noreste y Suroeste, asimismo otras medidas como incentivar el manejo de los vehículos por parte de las personal funcionarias.

En el año 2015, se puso en operación a nivel nacional el Sistema Integrado de Transportes (SITRA) a efecto de automatizar, integrar y controlar de mejor manera la gestión de los servicios de transportes.

De acuerdo con la experiencia acumulada en el manejo del Sistema, se han realizado modificaciones al mismo, con la incorporación de nuevos módulos de trabajo y actualizaciones, para lo cual se ha contado con la colaboración de personal del Área de Tecnologías de Información.

Con respecto al proyecto de sustitución de vehículos de la flotilla institucional, se comunica que el Consejo Directivo durante la sesión N°27-05-2018, del 17 de mayo 2018, aprobó mediante los acuerdos CD.182-05-2018 y CD.183-05-2018 Convenios de Cooperación Interinstitucional con el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Ambiente y Energía para el préstamo por 20 años de 10 vehículos MINAE y 7 el Ministerio respectivamente, con el propósito de atender principalmente los servicios de transportes en el gran área metropolitana, bajo criterios de amigabilidad con el ambiente, en esa línea en el presupuesto ordinario 2019, se tienen asignados los recursos para la compra de 11 vehículos, en sustitución de automotores cuya vida útil finalizó y que presentan gran dificultad para ubicar repuestos.

Un aspecto a mencionar, es la implementación en abril de 2017, del Sistema de Compra de Combustible (BN FLOTA) mediante Convenio con el Banco Nacional de Costa Rica, sistema que es congruente con los requerimientos en cuanto a información con el Sistema SAP.

Otras acciones realizadas son la instalación de equipos de supresión de incendios en áreas institucionales sensibles, se realizó una capacitación sobre el uso del sistema y los equipos, a las funcionarias de mantenimiento, archivo y personas oficiales de la seguridad privada contratada.

Gestión Financiera

Durante el período del informe, se realizaron sesiones de trabajo con las jefaturas de las Unidades de Coordinación Administrativa Regional (UCAR), tendientes a mejorar y/o alinear la gestión administrativa – financiera regional, propiciando espacios de capacitación sobre normativa, contratación administrativa, gestión de proyectos de infraestructura, seguros, gestión de transportes, manejo del efectivo en el Sistema SABEN, entre muchos otros, con muy buenos resultados.

Se gestionó ante el Ministerio de Hacienda la asignación de presupuestos adicionales para la atención de Emergencias Nacionales, Bienestar Familiar y Veda, en el beneficio Veda; por primera vez se logró la aprobación mediante presupuesto extraordinario de la República, recursos específicos ya que anteriormente el IMAS cubría de los recursos propios los beneficios por ese concepto, aspecto que disminuía el disponible para atender a otras personas beneficiarias.

Financieramente, uno de los principales logros fue la automatización del proceso de adelanto de caja chica, pasando de efectivo, a la utilización de transferencias bancarias, lo cual le generó eficiencia y agilidad en los procesos de gestión.

Tomando en cuenta el deber de fiscalización de la Institución, en el mes de mayo se implementó sistema de alertas para notificar a las personas fiscalizadoras el pronto vencimiento de los contratos administrativos.

En cumplimiento del decreto referido a la bancarización, se inició el proceso del año pasado y en la actualidad la totalidad de beneficiarios de Avancemos tienen tarjeta CES faltando un pequeño porcentaje de ser distribuidos.

2.6.23. Logros en Gestión Ambiental

Posterior al nombramiento como Gerente General, se conformó la Comisión Institucional de Gestión Ambiental coordinada desde la Gerencia. La Comisión de Gestión Ambiental se encuentra conformada por representantes de las siguientes dependencias: Gerencia General, Subgerencia de Soporte Administrativo, Subgerencia de Gestión de Recursos, Subgerencia de Desarrollo Social, Área de Servicios Generales, Área Proveeduría Institucional, Planificación Institucional, Desarrollo Humano (Salud Ocupacional) y Empresas Comerciales.

La primera acción fue la elaboración del Programa de Gestión Ambiental Institucional con una vigencia del 2015, al 2020, mismo que se dio a conocer a la comunidad institucional el 19 de octubre del 2015, mediante la **CIRCULAR GG-2465-10-2015**.

El Programa, contempla los compromisos institucionales y metas que se deben cumplir, de tal forma que desde la Comisión institucional de Gestión Ambiental, se vienen impulsando una serie de acciones y actividades para el cumplimiento de las mismas, así como la motivación al personal para que cada funcionario/a haga su aporte desde su quehacer institucional.

Dicho Programa fue revisado y avalado por el Ministerio de Ambiente y Energía-MINAE que, a la vez supervisa a las instituciones que cumplan con el Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI).

Una acción relevante que se ejecutó en el año 2016 fue un diagnóstico prácticas ambientales. Dicha encuesta constó de 11 preguntas, la mayoría de respuesta cerrada, con la finalidad de medir:

- Conocimiento del Plan de Gestión Ambiental
- Motivación y Compromiso por el tema de Gestión Ambiental
- Reconocimiento de las acciones de la Comisión Institucional de Gestión Ambiental

A partir del diagnóstico se obtienen los siguientes resultados y conclusiones relevantes:

- Sobre las acciones relacionadas con el quehacer de la Comisión Institucional de Gestión Ambiental, se obtuvieron resultados positivos, puesto que los mismos reflejan que las personas funcionarias leen los mensajes (82%), reconocen el logo (85%) y eslogan (81%). Lo anterior, significa que se ha ido posicionando dicha Comisión y el tema.
- Una de las tareas de mayor antigüedad, relacionada con temas de Gestión Ambiental es el reciclaje del papel. Lo anterior, se refleja siendo la acción que más se ejecuta con un 93% de respuestas afirmativas.
- Otra acción que se destaca con un alto porcentaje de ejecución es cerrar el tubo mientras se lava los dientes con un 92% de afirmaciones.
- Si bien se solicitó, a las personas participantes en la encuesta que se comprometieran a incorporar en su cotidianidad 2 acciones específicas, se obtuvieron 481 compromisos, superando la meta original en más del doble. Por tanto, se puede asumir que hay motivación y voluntad para continuar incorporando pequeños cambios a favor de la gestión ambiental institucional.

Sobre aquellos aspectos que se deben de trabajar más, a partir de los resultados, se destaca:

- Difundir más las metas institucionales y abordar con mayor énfasis la diferencia entre metas y acciones para alcanzar dichas metas.

- Incentivar a las personas motivándolas a incorporar en su quehacer cotidiano acciones como apagar el monitor y la luz, así como cerrar la llave del lavatorio, cuando no están en uso, reducir las impresiones y sobre todo mayor énfasis en crear el hábito de reciclar.

Otras acciones:

- Correos frecuentes, presentaciones PowerPoint y fondos de pantalla, para dar a conocer el PGAI; así como de ir creando conciencia de la importancia del tema.
- Reactivar el vínculo con la Fundación CEPRONA con quienes se han impartido talleres de reciclaje, así como la coordinación de la recolección de los artículos reciclados en las diferentes regionales y Oficinas Centrales.
- Se reactivó la relación con los enlaces de las ARDS, con quienes hemos coordinado la entrega de contenedores para el reciclaje, así como el enlace de CEPRONA que les corresponde para la recolecta del reciclaje, así como visitas o coordinación de la Comisión a las ARDS para que cada ARDS contara con su propio Plan de Gestión Ambiental.
- Participación en la feria de la Salud del año 2017, en donde se recabó reciclaje.
- Todos los meses se unifican los registros consumo institucional de agua, electricidad, papel y combustible, tanto de las ARDS como de Oficinas Centrales.
- Distribución de cajas para el reciclaje del papel, calcomanías motivando el consumo racional de agua y electricidad y distribución de contenedores de reciclaje a toda la institución.
- Se realizó el “Día Institucional de la Limpieza y Reciclaje”, en donde se motivó a todo el personal para que limpie su espacio personal y clasifique lo que no tiene uso en reciclaje, reutilizar y cómo último recurso desecho. Lo anterior, con la finalidad de contar con espacios más saludables y potenciar el uso de objetos que se encuentran subutilizados.
- Decoraciones navideñas con materiales reciclados.
- Se impartieron 4 charlas con CEPRONA a la comunidad institucional, enfocada en las 3R.
- Se realizó un taller con el Banco Nacional de Costa Rica abordando temas conceptuales generales con énfasis en las 5 S, 5R (como manejar el espacio de trabajo y cómo esto genera mayor control de recursos institucionales).
- Se elaboraron individuales que se pegaron en las mesas de la Soda para motivar el reciclaje en la Soda.
- Se incluyeron en los términos de referencia de la administración de la Soda y de los servicios de limpieza, cláusulas relacionadas con reciclaje, productos naturales no contaminantes, prohibición de estereofón y otros que permiten implementar una cultura de protección al ambiente.
- Se realizaron gestiones para instalar paneles solares.

2.6.24 Implementación de un Sistema Institucional de Planificación Orientada a Resultados

A partir del 2013, mientras ejercía el cargo de Subgerente Soporte Administrativo, en coordinación con Planificación Institucional, procuramos una serie de medidas para mejorar los resultados obtenidos por el IMAS en el Índice de Gestión Institucional (IGI) desarrollado por la Contraloría General de la República (CGR). Como parte de las acciones de mejora se definió una ruta para contar con un Sistema Institucional de Planificación, el cual estaría metodológicamente sustentado en la denominada Planificación Orientada por Resultados para el Desarrollo.

La esencia de la propuesta era establecer un modelo de planificación articulando e integrando los productos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) con los productos y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y éstos a su vez vinculados a los Planes Operativos Institucionales (POI) y los Planes Operativos Gerenciales (POGE), de manera que, desde el nivel inferior, los resultados de cada uno de ellos abarquen y permitan cumplir los resultados de los niveles superiores.

Es así como en el 2014 se inicia con la planificación del POI/Presupuesto 2014 siguiendo este modelo. De esta forma la institución es nuevamente pionera al implementar esta metodología que años después fue asumida por el Gobierno Central, por medio del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación, para orientar a toda la institucionalidad a este proceso. El IMAS ha venido en los años recientes perfeccionando el modelo, mediante la incorporación del análisis de riesgos vinculados a los objetivos estratégicos, así como también en la construcción de habilidades y competencias para el diseño de indicadores pertinentes a la normativa que rige la materia, pero lo más importante, para que oriente de manera correcta la gestión institucional. Todo esto ha quedado debidamente institucionalizado mediante la emisión del Reglamento para la Operacionalización del Sistema de Planificación del IMAS, el cual fue aprobado por el Consejo Directivo mediante Acuerdo CD. 11-01-2017 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 101, Alcance 116, del martes 30 de mayo del 2017.

2.6.25. Implementación de los Planes Operativos Gerenciales (POGE)

Con apoyo de esta Gerencia y el acompañamiento técnico de Planificación Institucional, la institución cuenta con el instrumento Plan Operativo Gerencial (POGE), mismo que le da operatividad al Plan Operativo Institucional (POI). Ambos documentos se elaboran bajo la metodología de Gestión Orientada por Resultados (GOR), para los cuales se realiza una alineación con las políticas institucionales y se formulan objetivos, resultados, indicadores y metas que posteriormente se calendarizan ya sea en semestres (POI) o trimestres (POGE).

El documento POGE cuenta con un diagnóstico situacional de la organización, con la explicación de las estrategias que son prioridad institucional, con la alineación de las políticas institucionales con los objetivos y resultados del documento y con una matriz de gestión por resultados (GOR) para cada unidad institucional. A diferencia del POI que se organiza por Programa Presupuestario, el POGE se organiza por unidades institucionales, desde las unidades de mayor nivel hasta las de menor nivel organizacional. En este sentido el POGE se descompone de la siguiente forma: Subgerencia de Desarrollo Social y sus unidades a cargo, Subgerencia de Soporte Administrativo y sus unidades a cargo, Subgerencia de Gestión de Recursos y sus unidades a cargo y Dirección Superior & Unidades Asesoras. De esta forma todas las unidades institucionales estarán representadas en el POGE y por ende de manera encadenada todas tendrán la responsabilidad de gerenciar sus correspondientes objetivos, resultados, indicadores y metas (Matriz GOR).

Posteriormente, se elabora una matriz de programación, en la cual se trimestraliza cada una de las metas formuladas en la matriz GOR, se definen responsables y acciones concretas que llevan al cumplimiento de cada resultado. Dicha información es incorporada en la herramienta informática DELPHOS, en donde se registran los avances de cumplimiento.

Por tanto, el POGE permite llevar al nivel de las unidades, aquello que se planteó desde el Plan Estratégico Institucional vigente y los Planes Operativos Institucionales, permitiéndoles llevar un control del cumplimiento de sus metas de manera trimestral y así se promueve la mejora continua en la institución.

2.6.26 Formulación y puesta en marcha de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2017-2022

Para el 2019, la Institución, considerando los lineamientos emanados por parte de la Administración Alvarado Quesada por medio del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas del Bicentenario, el contexto económico y político del país que incide en el abordaje de la pobreza, se replantea el PEI 2017-2020 con base a los últimos lineamientos del para la Planificación Estratégica emitidos por MIDEPLAN.

Se realizaron varias sesiones del Consejo Directivo con la participación de la Dirección Superior, bajo el liderazgo de Planificación Institucional, con el objeto de llevar a cabo una serie de talleres sobre diferentes temas, a saber: el marco Jurídico, la determinación de valor público, la historia del IMAS y el contexto actual, los datos del SIPO/SABEN y SINIRUBE sobre la población objetivo, así como la propuesta de nuevo modelo de intervención denominado Estrategia Nacional Puente al Desarrollo; así como la Metodología de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD).

A partir de estos talleres se aprueba el Marco Filosófico del PEI, quedando en proceso de construcción las fases de implementación y seguimiento. La fase de implementación se realizarán talleres participativos que liderarán los responsables de cada Eje Estratégico y la fase de seguimiento estará a cargo de los responsables de cada Eje y de Planificación Institucional que lo realizará a través de la herramienta DELPHOS.

2.6.27 Sistema DELPHOS para monitoreo y seguimiento de los planes estratégicos, de los planes anuales operativos y planes gerenciales, con base en indicadores

En el 2018 se tuvo el primer modelo de proyecto exitoso, que se basó en el seguimiento anual, a través de la herramienta de los instrumentos programáticos: Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Gerencia del mismo año, permitiendo trabajar en cuatro módulos de la herramienta: DELPHOS NET, DELPHOS Manager, DELPHOS Analyser y DELPHOS Portal.

El mismo estuvo exclusivamente bajo la responsabilidad y dirección de Planificación Institucional, con la colaboración de la empresa DEINSA creadores de la herramienta. La experiencia permitió a la institución:

- Desarrollar una serie de capacitaciones dirigidas a las personas funcionarias del nivel central de la institución para la operacionalización de la Herramienta, basado en el módulo DELPHOS NET, lo que implicó la asesoría y seguimiento en su implementación.

- Operacionalizó los módulos de DELPHOS Manager, DELPHOS Analyser y DELPHOS Portal, para el análisis y sistematización gráfica de la información anual del POI-POGE 2018.
- Por medio del módulo DELPHOS Portal, se le presentó a la Dirección superior el porcentaje de logro alcanzado de las diferentes instancias de la administración de los tres programas institucionales, según programación en el POI-POGE 2018.

En el 2019, se replicó el modelo de proyecto, con los instrumentos programáticos: Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Gerencial 2019, pero diseñando el seguimiento en periodos trimestrales, como lo establece dichos instrumentos programáticos.

En cuanto al módulo de DELPHOS CONTINUUM, se utiliza como herramienta para la sistematización de la información de riesgos institucional, creando un modelo de riesgos en el año 2015 con la estructura de objetivos, riesgos, controles y medidas de administración de estos. Durante los años 2016 y 2017 se han sistematizado los seguimientos, revisión controles y evaluación de riesgos, convirtiéndose en una herramienta funcional para las actividades del SEVRI. Con esta herramienta dotamos a la institución de la posibilidad de llevar a cabo un registro y seguimiento de los planes de manera automatizada y estandarizada. Esto a su vez permite llevar un control gerencial del cumplimiento de metas en el periodo sin tener que esperar la consolidación manual de informes.

2.6.28 Modelo de seguimiento y control de la gestión institucional

La Gerencia General no contaba con un proceso de seguimiento y control de la labor institucional, que fuera más allá de la consolidación de los informes de labores que le eran elevados por las subgerencias para la presentación de los respectivos informes de labores ante el Consejo Directivo. Con miras a cumplir con las funciones establecidas para la Gerencia General en la normativa institucional, nos avocamos a la tarea de diseñar un flujo de información que nos permitiera conjuntar los insumos para nuestros informes de labores, sino que también, éstos fueran sometidos a un análisis sistemático que nos permitiera dar seguimiento trimestral a los resultados obtenidos por las subgerencias y demás unidades bajo mi cargo. Este proceso nos permitió controlar en mejor medida ciertas variables críticas y con ello aumentar los niveles de ejecución presupuestaria, mejorando también el cumplimiento de metas físicas vinculadas. En suma, nos permitió igualmente fortalecer la integración y articulación, evitando el trabajo por silos y fortaleciendo el ambiente de control interno institucional.

2.6.29 Modelo para la distribución de recursos y metas por Áreas Regionales y distritos prioritarios

En los últimos años se ha implementado una metodología para la distribución de recursos económicos a las ARDS utilizando instrumentos de planificación basados en datos que arrojan la ENAHO, los sistemas informáticos del IMAS, los Distritos prioritarios, entre otros. Esta propuesta siempre es analizada por los criterios de experto que radica en las Subgerencia de Desarrollo Social y se complementa con los aportes de las autoridades de la Dirección Superior. Este modelo permite que la distribución de recursos de inversión social se apegue a criterios técnicos y en la medida de lo posible a las necesidades particulares de cada región.

2.6.30 Organización y supervisión de equipos de alto nivel para la atención de las Emergencias ocasionadas por el Huracán Otto y la Tormenta Tropical Nate

Por primera vez en la historia costarricense, un huracán tocó suelo nacional, nos referimos a la Emergencia provocada por el paso del Huracán Otto. Mediante oficio ABF-0202-07-2017, el Área de Bienestar Familiar remite a la Gerencia General informe denominado: “Plan General de la Emergencia ante la situación provocada por el paso del Huracán Otto por territorio costarricense-al 31 de mayo del 2017”, del cual se extraen los principales logros derivados del gran despliegue llevado a cabo por la institución en conjunto con el resto de las entidades encargadas de la primera respuesta. Las acciones realizadas estuvieron enmarcadas en el cumplimiento del Decreto de Emergencia No. 40027-MP

La presente acción se está ejecutando desde el año 2016, siendo que por primera vez el IMAS se convierte en un actor de primera respuesta en la atención de las familias afectadas. A continuación, se resume la información correspondiente a la cantidad de beneficios otorgados y población beneficiada:

Cantidad de familias beneficiadas y recursos ejecutados año 2016 y 2017

Cantidad de Familias	Monto Ejecutado 2016	Monto Ejecutado 2017
3,625	3,360,535,971.00	391,950,757.00

Fuente: Bienestar Familiar

Las familias que han recibido subsidio están constituidas de la siguiente manera:

Cantidad de hombres y mujeres que se han beneficiado

Cantidad hombres	Cantidad mujeres
3,928	3,337

Fuente: Bienestar Familiar

Cantidad de niños y niñas de las familias beneficiadas

Cantidad Niñas	Cantidad Niños
1,585	1,473

Fuente: Bienestar Familiar

En total se han beneficiado de la atención institucional una cantidad de **11,625 personas** con un subsidio otorgado a nivel familiar. El monto invertido por la institución da cuentas del alto nivel de compromiso y mística de los equipos de trabajo destacados en los territorios afectados, así como de otras oficinas que se unieron en una atención con alto sentido de responsabilidad y patriotismo.

Mediante Decreto No. 40677 del año 2017, el Poder Ejecutivo del Gobierno de Costa Rica, establece declaratoria de emergencia nacional por los efectos provocados por la Tormenta Tropical Nate, en las provincias de San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste y Puntarenas.

Esto implicó un importante esfuerzo logístico conjunto entre la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y la Subgerencia de Desarrollo Social, donde la Gerencia General tuvo a su cargo la organización y supervisión de equipos de alto nivel destacados para la atención eficaz de estas emergencias. La organización establecida permitió un despliegue excelente en las comunidades que resultaron afectadas y poder brindar atención de estas.

El decreto estableció las zonas mayormente afectadas en cada una de las provincias, estas fueron: San José, Escazú, Desamparados, Puriscal, Tarrazú Aserrí, Mora, Goicoechea, Santa Ana, Alajuelita, Vásquez de Coronado, Acosta, Tibás, Moravia, Montes de Oca, Turrubares, Dota, Curridabat, Pérez Zeledón, León Cortés, Alajuela, San Ramón, Grecia, San Mateo, Atenas, Naranjo, Palmares, Poás, Orotina, San Carlos, Zarceros, Valverde Vega, Upala, Los Chiles, Guatusa, Río Cuarto, Cartago, Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba, Alvarado, Oreamuno, El Guarco, Heredia, Barva, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Belén, Flores, San Pablo, Sarapiquí, Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Bagaces, Canillo, Cañas, Abangares, Tilarán, Nandayure, La Cruz, Hojanca, Puntarenas, Esparza, Buenos Aires, Montes de Oro, Osa, Quepas, Golfito Coto Brus, Parrita, Corredores y Garabito.

En el siguiente cuadro se muestra la ejecución realizada a partir del beneficio 0003 Emergencias:

**Cuadro 10 Familias y personas atendidas en la Emergencia Nate
Al 31 de diciembre del 2017**

ARDS	Familias	Personas	Personas Adultas Mayores	Personas Indígenas	Personas Menores de 12 años	Personas con Discapacidad	Personas Mayores a 6 años pero Menos 12 años	Monto Transferido	% Total del Monto Transferido
PUNTARENAS	2,491	7,118	483	-	1,775	651	1,190	843,744,995	29.10%
BRUNCA	1,478	4,498	267	293	1,049	466	633	766,676,906	26.44%
CHOROTEGA	3,028	9,248	496	-	2,372	950	1,400	561,627,381	19.37%
NORESTE	577	1,859	75	-	484	180	296	438,277,697	15.12%
ALAJUELA	110	348	15	-	86	55	50	87,842,936	3.03%
CARTAGO	129	467	12	15	164	43	98	80,310,754	2.77%
SUROESTE	85	255	14	-	78	33	43	51,075,943	1.76%
HEREDIA	41	151	2	-	47	15	29	34,996,873	1.21%
HUETAR NORTE	48	142	6	13	36	21	23	29,132,601	1.00%
HUETAR CARIBE	12	43	-	-	17	4	7	5,794,388	0.20%
TOTAL	7,999	24,129	1,370	321	6,108	2,418	3,769	2,899,480,474	100.00%

Fuente: Sistemas SIPO-SABEN, Área Tecnologías de Información

Referente a la atención de la emergencia se invirtió ¢2,899,480,474; beneficiando a 7,999 familias. El ARDS Puntarenas reporta la mayor transferencia presupuestaria con un monto de ¢843,744,995; le siguió la ARDS Brunca con ¢766,676,906 y en tercera posición se ubicó el ARDS Chorotega con un total de ¢561,627,381.

2.6.31. Mejora en el Índice de Gestión Institucional

El Índice de Gestión Institucional (IGI), consistente en una medición efectuada por la Contraloría General de la República con el fin de valorar el establecimiento de factores formales tendentes a potenciar la gestión de un grupo de instituciones públicas, entre ellas el IMAS.

“Estos factores se refieren a estandarización de los procesos, definición de mecanismos para la rendición de cuentas, utilización de herramientas para la definición de la estrategia y para elaborar el ejercicio de la planificación institucional, así como de las acciones realizadas por la institución para garantizar el acceso a la información para los interesados”. Memoria Anual Contraloría General de la República 2018

A continuación, se muestran los resultados de los últimos 5 años.

cuadro 11 Resultados Definitivos del Índice de gestión institucional
Del año 2013 al año 2018

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nota definitiva del IGI	72	79.5	78	83.1	85.5	87.1

Fuente: Minutas de la Verificación de la Auditoría Interna del Índice de Gestión institucional del 2013 al 2018

Al respecto, se puede destacar que gracias al liderazgo que se ha emprendido desde la Gerencia General, en los últimos años, se logró superar año a año, la calificación obtenida.

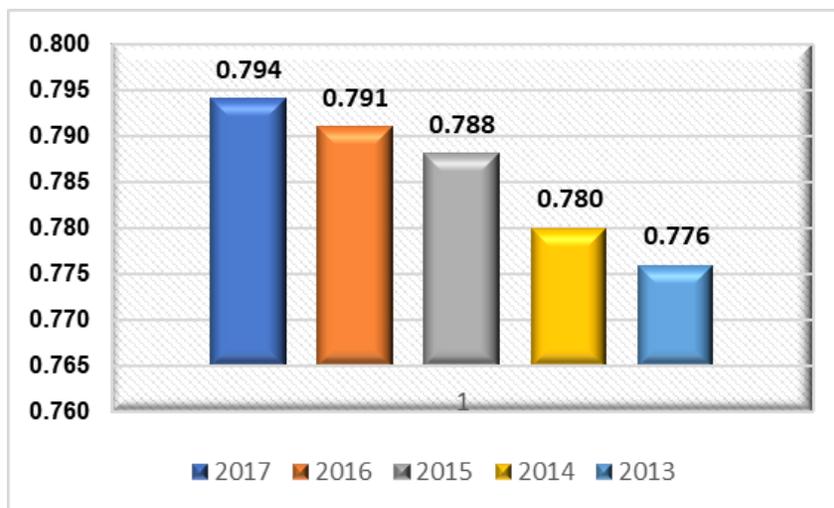
Para ello, se designaron responsables de las preguntas con respuestas negativas, que se pueden agrupar en 4 procesos: Recursos Humanos, Planificación, Gestión Financiera Contable y Servicio al Usuario.

La Gerencia General ha brindado seguimiento, tanto por reuniones como con oficios, a las acciones planteadas por las personas responsables de cada pregunta.

2.6.32 Reducción de la pobreza más significativa de los últimos siete años.

De acuerdo con los resultados del Diagnóstico elaborado por Planeamiento Institucional para el POI 2020, Costa Rica ha logrado posicionarse entre los países que mantienen un Índice de Desarrollo Humano positivo, reflejándose una mejora en la posición que ocupa durante los últimos 5 años. Dicha posición, se relaciona al lograr una mejor esperanza de vida, tener una población más saludable, un nivel de vida digno, en asocio al desarrollo productivo y económico. La última posición al año 2017, es de 0.794, tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

Figura 19 Costa Rica Índice de Desarrollo Humano. Años 2013-2017



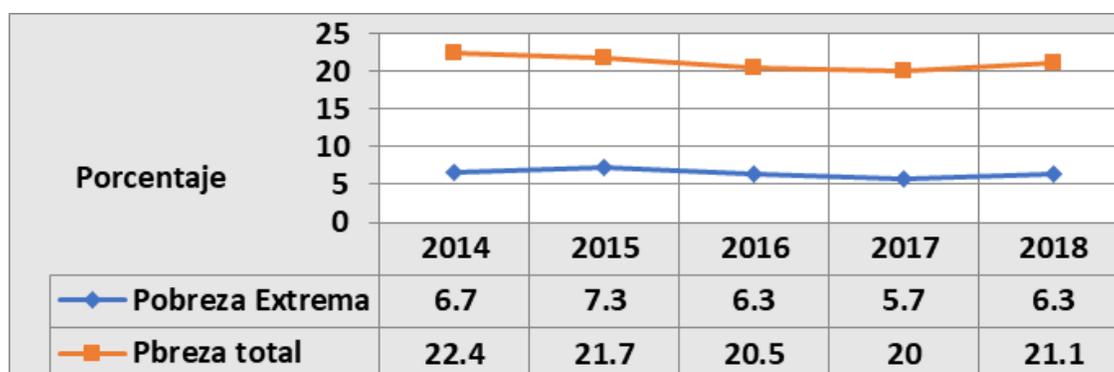
Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.cr.undp.org/>

De acuerdo con los datos de pobreza que emerge con **la medición por LP**, al enlistar los últimos 5 años (2014 al 2018) con la finalidad de establecer comparación, se observa una tendencia a la disminución hasta el año 2017, y un leve aumento a partir del año 2018; disminución que se refleja en los datos nacionales, por zona urbana, rural y por regiones MIDEPLAN. En pobreza extrema, se identifica que el promedio más alto fue el registrado en el año 2015 de 7.2%, y la menor cantidad de población en esta situación se da en el año 2017 con un 5.7 %.

En lo que respecta a pobreza total, se señala que, de igual forma en el año 2017, se registraron los menores niveles de pobreza, con un 20% y un repunte en el año 2018 de un 1.1% para alcanzar el 21.1%. Tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

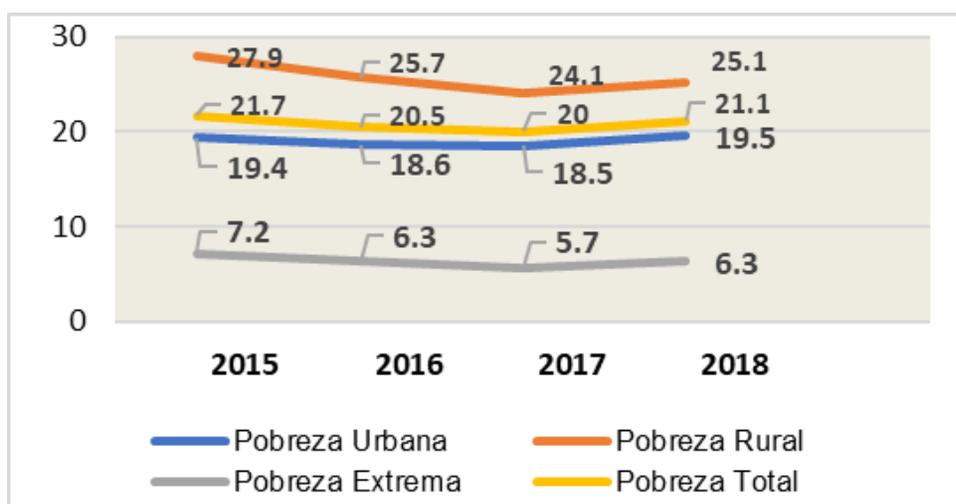
Figura 20 Costa Rica: Incidencia de la pobreza, según Línea de Pobreza. Años 2014-2018

Fuente: IMAS a partir de información de la ENAHO



Así también se puede observar las variaciones en la pobreza por LP según zona de residencia de la siguiente manera:

Figura 21 Costa Rica: Pobreza por Línea de Pobreza, según zona de residencia Años 2014-2018



Fuente: IMAS, con datos del INEC 2014-2018.

En cuanto a la zona de residencia; urbana y rural, el comportamiento es similar al de pobreza total, en el sentido de que se ha registrado una disminución entre el 2015 y el 2017, pero con un repunte en el año 2018. Esto siendo el área rural donde mayor cantidad de personas en pobreza se identifican.

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Censo, la pobreza tiene el índice más bajo de los últimos 8 años.

Cuadro 12 Encuesta Nacional de Hogares 2017

Clasificación	2014	2015	2016	2017
Pobreza	22,4	21,7	20,5	20,0
Rural	30,3	27,9	25,7	24,1
Urbana	19,5	19,4	18,6	18,5
Extrema	6,7	7,2	6,3	5,7
Multidimensional	21,7	21,8	20,5	18,8

A continuación, un resumen de los datos, que dan cuenta del logro obtenido en el 2017 con la reducción de la pobreza:

Línea básica de pobreza general (país)

- El país logró bajar la pobreza total de 20,5% a 20% en el último año. Esto significa que 22.858 personas superaron la línea básica de pobreza, 2.039 hogares menos que en el año 2016.
- Durante esta Administración, disminuyó de 22,4% en el año 2014 a 20% en el 2017.
- pasó de 21,2% en el 2010 a 20% en el 2017; siendo el índice más bajo en los últimos ocho años.

Línea básica de pobreza rural

- En la zona rural, el porcentaje de hogares en pobreza por LP se estima en 24,1%, en el 2017, esto es 1,6 pp menor al porcentaje mostrado el año anterior, el cual fue de 25,7%.
- Durante esta Administración, disminuyó de 30,3% en el 2014 a 24,1%.
- Se pasó de 27,4% en el 2010 a 24,1% en el 2017; siendo el índice más bajo en los últimos ocho años.

Línea básica de pobreza urbana

- En la zona urbana este porcentaje se estima en 18,5% (0,1 pp menor en comparación con el 2016), el cual fue de 18,6.
- Durante esta Administración, disminuyó de 19,5% en el 2014 a 18,5%.

Línea de pobreza extrema (país)

- El cambio en el porcentaje de hogares en pobreza extrema es estadísticamente diferente al del año anterior; y disminuye por segundo año consecutivo en ambas zonas (rural y urbana).
- El porcentaje de hogares en pobreza extrema presenta una reducción de 0,6 pp, pasando de 6,3% en el 2016 a 5,7% en este año.
- En términos absolutos la reducción es de 8.341 hogares, lo que significa 36.847 personas menos que en 2016.
- Durante esta Administración, disminuyó de 6,7% en el año 2014 a 5,7% en el 2017.
- Con la reducción alcanzada en el 2017 para el total país, se obtiene el porcentaje más bajo de todo el periodo (2010-2017, es decir 8 años); pasando de 5,8% en el 2010 a 5,7% en el 2017.

Línea de pobreza extrema rural

- La pobreza extrema rural para el 2017, se ubica en 7,9%, lo cual no solo equivale al menor nivel en los últimos ocho años, sino que además es una disminución significativa con respecto al año anterior, que fue de 9,8%.
- Durante esta Administración, disminuyó de 10,6% en el año 2014 a 7,9% en el 2017.
- Se pasó de 9,5% en el 2010 a 7,9% en el 2017; siendo el índice más bajo en los últimos ocho años.

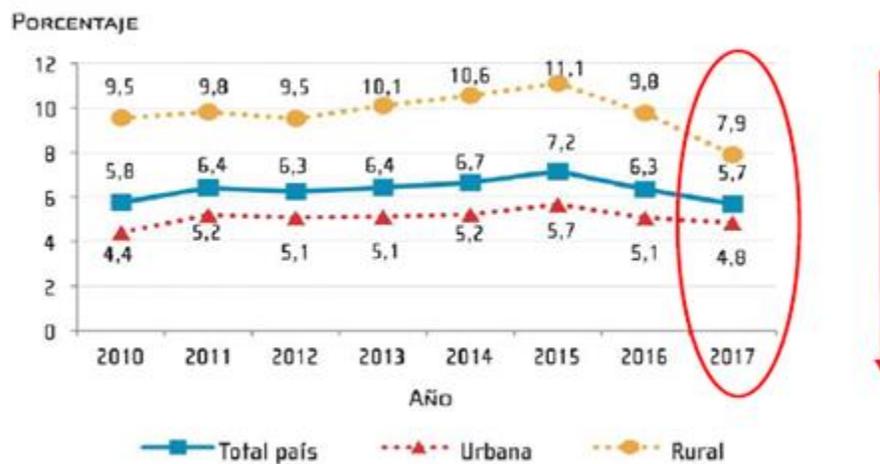
- El mayor ritmo de decrecimiento de la pobreza extrema en la zona rural, respecto a la urbana, conlleva a un cierre en la brecha entre ambas zonas, que para este año alcanza el nivel más bajo de los últimos 7 años.

Línea de pobreza extrema urbana

- En el caso de la zona urbana, la incidencia se estima en 4,8 %, 0,2 pp menos respecto al 2016, la cual fue de 5,1%.
- Durante esta Administración, disminuyó de 5,2% en el año 2014 a 4,8% en el 2017.

Figura 22 Porcentaje de Hogares en extrema pobreza LP por zona junio 2010 -2017

Porcentaje de hogares en extrema pobreza LP por año según zona, julio 2010 - 2017



Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares [Enaho] 2010 - 2017.

La pobreza según región de planificación

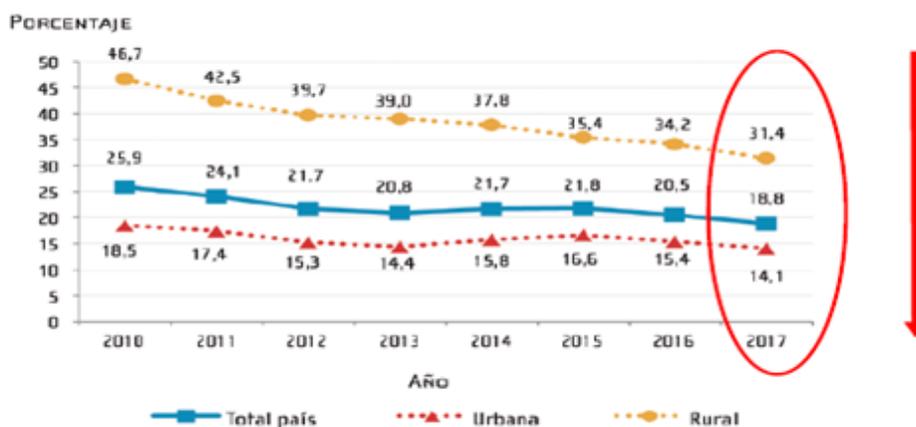
- En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de hogares en pobreza y pobreza extrema en cada región de planificación para los últimos dos años.
- Todas las regiones, menos Pacífico Central presenta una disminución en el nivel de pobreza. La Brunca presenta la mayor disminución en el 2017 (1,7 pp) ubicándose en 29,5%.
- Con respecto a la pobreza extrema, las regiones Chorotega y Huetar Norte presentan cambios estadísticamente significativos, ambas a la baja, en el primer caso pasa de 8,6 % en el 2016 a 5,9 % en el 2017, mientras en la Huetar Norte para de 11,2 % a 9,2 % respectivamente.

Pobreza Multidimensional

- En el 2017, el porcentaje de hogares pobres según la metodología de pobreza multidimensional es de 18,8% a nivel nacional, con respecto al año anterior la incidencia se reduce en 1,7 pp (20,5%); lo que es equivalente a 20.002 hogares menos.
- En la zona urbana, la incidencia es de 14,1%, mostrando una reducción estadísticamente significativa de 1,3 pp respecto al 2016 (15,4%).
- En la zona rural el nivel de pobreza alcanza el 31,4%, a pesar de reducirse en 2,8 pp (43,2% en 2016), el porcentaje de hogares pobres multidimensionales es más del doble en comparación con la zona urbana. La reducción de la pobreza multidimensional en la rural también es estadísticamente significativa.
- El indicador Sin uso de internet es el tercero en orden de incidencia en esta dimensión, afectando al 34,3 % de los hogares en pobreza, es el indicador con la mayor reducción (6,6 pp) en incidencia en el último año.

Figura 23 Porcentaje de Hogares en pobreza multidimensional LP por año según zona junio 2010 -2017

Porcentaje de hogares en pobreza multidimensional por año según zona, julio 2010 - 2017



Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares [Enaho] 2010 - 2017.

Periodo 2010-2017 (IPM)

- Se pasó de 25,9 % en el 2010, hasta alcanzar el valor más bajo de la serie en el 2017, ubicándose en 18,8 %, esto representa una disminución de 7,1 pp en lo que va de la década.
- En la zona urbana también disminuye, pasando de 18,5 % en 2010 a 14,1 % en 2017.
- Por su parte la zona rural presenta una reducción en la pobreza por séptimo año consecutivo, durante el periodo ha mostrado un descenso de 15,3 pp, pasando de 46,7 % en el 2010 a 31,4 % en 2017.

Ingreso de hogares

- En la zona urbana, los subsidios estatales y becas mantienen un nivel semejante al año anterior mientras en la rural crecen de manera estadísticamente significativa (13,9 %).

Distribución del ingreso entre los hogares

- Los ingresos relacionados con subsidios, becas y transferencias privadas van reduciendo su aporte, en el quintil uno los subsidios estatales y becas alcanzan el 19,0%, en el quintil dos alcanzan el 5,2%; mientras en el último quintil la porción se reduce a 0,1 %.

Comportamiento del coeficiente de Gini

- El coeficiente de Gini, es una medida resumen de la desigualdad en la distribución de los ingresos per cápita entre los hogares, para el año 2017 se estima en 0,514 puntos a nivel nacional, mientras que en el 2016 se estimó en 0,521 puntos; es decir, la concentración del ingreso disminuyó 0,007 puntos, este cambio es estadísticamente significativo.
- Por zona de residencia se observa que en ambas disminuye la desigualdad, en la urbana pasa de 0,509 en el 2016 a 0,505 en este año, por su parte, en la rural disminuye 0,013 puntos, ubicándose en 0,489, este es el nivel más bajo de todo el periodo de estudio.
- La Huetar Caribe presenta el menor nivel de desigualdad en ambos años. Las regiones Brunca y Huetar Norte presentan la mayor disminución en el coeficiente de Gini (0,026 puntos), mientras la Chorotega y Huetar Caribe presentan una baja de 0,022 y 0,024 puntos respectivamente, en estas cuatro regiones la disminución es estadísticamente significativa.

Es claro que el logro alcanzado en el 2017 con la reducción de la pobreza no se sostuvo en el año 2018. Al respecto, es conocida la generación de algunos factores que han incidido fuertemente en los índices de pobreza y que, de alguna manera, no han podido ser lo suficientemente contrarrestados por el entramado del Sector Social costarricense. Hablamos de la crisis fiscal que en el 2018 mostró su faceta más compleja, traducida en la imposibilidad del Gobierno Central para transferir los fondos requeridos por el IMAS para pagar subsidios del mes de diciembre en los beneficios Avancemos y Cuidado y Desarrollo Infantil. Si conjuntamos la desaceleración que viene mostrando la economía, el aumento del desempleo y la baja confianza de los consumidores, nos recuerda que las políticas sociales por sí solas, no son suficientes para atender esta problemática. Tal y como indica Nicolás Boeglin, en su artículo “Pobreza en Costa Rica entre el 2017 y el 2018, un nuevo incremento puesto en perspectiva”, publicado en el Semanario Universidad:

“Considerando la evolución del coeficiente Gini y del IDH en Costa Rica en los últimos años, se puede afirmar que los recientes datos para el 2018 que arroja el INEC vienen a confirmar diversas advertencias hechas desde varios años por algunas entidades internacionales y nacionales a las autoridades de Costa Rica sobre la imperiosa necesidad de adecuar su denominado "modelo" de desarrollo de forma tal que redistribuya de manera mucho más equitativa la riqueza que genera.”

En este contexto, sigue jugando un papel sumamente relevante y totalmente pertinente la apuesta a la Estrategia Puente, desde las nuevas perspectivas incorporadas por la Administración Alvarado Quesada, por medio de Puente al Bienestar, Puente a la Comunidad, Puente al Agro y Puente al Trabajo, siendo este último el engranaje adecuado para vincular los esfuerzos desde el Sector Social conectando a las familias con capacidades desarrolladas, con las oportunidades de desarrollo que deben provenir del entramado institucional del Sector Productivo/Económico.

2.6.33 Implementación del Modelo de Intervención

Como antecedente inmediato del Modelo de Intervención está la Estrategia Nacional Puente al Desarrollo que colocó a las familias y territorios que enfrentan la pobreza en un orden de atención prioritario e interinstitucional por parte del sistema estatal, interviniendo desde el Paradigma Multidimensional de la Pobreza que involucra las dimensiones de Protección Social, Salud, Educación, Habitabilidad y Empleo, bajo el acompañamiento familiar de una persona profesional que apoya en el diseño del plan familiar y en el seguimiento a los objetivos y tareas del mismo en procura de mejorar las condiciones de vida de las familias que son partícipes de su propio proceso de cambio.

Las fiscalizaciones y evaluaciones realizadas por la Contraloría General de la República y la Defensoría de los Habitantes indican que la atención estaba siendo dirigida en la vía correcta y sugieren que esta metodología debe extenderse de una porción de la población a una forma de atención institucional, con el fortalecimiento comunal.

Es por esta razón se inicia la construcción de un modelo de intervención institucional el cual es un *“proceso orientador, general, sistemático, técnico, metodológico y dinámico, que describe, organiza, explica, planifica y evalúa la forma de abordar una realidad o situación social”* (IMAS, 2018).

Según datos suministrados por la Subgerencia de Desarrollo Social, para la implementación paulatina del Modelo se tiene una meta de 17 420 familias a nivel nacional para los primeros dos años.

Principales resultados de la implementación del Modelo:

- Uno de los logros más importantes para la etapa de implementación del Modelo de Intervención ha sido el ajuste en el Sistema de Atención Personalizado a Familias (SAPEF) que se concretó el día 13 de marzo del 2019, donde se realizaron ajustes para que los Profesionales Ejecutores del IMAS puedan ingresar al módulo del SAPEF realizados por Tecnología de Información.

Además, se ajustó el sistema para las Sesiones comunales y los estados de las referencias realizadas. En este momento el sistema informático para atención de familias y el módulo de articulación para realizar la derivación de éstas a los más de 26 programas de las otras instituciones involucradas, no es un instrumento solo utilizado por las personas cogestoras sociales, sino por todas las personas profesionales de las ULDS, lo que materializa en sí mismo la trascendencia de un modelo de atención por beneficios a una basada en la valoración social integral, de una atención dada por unos profesionales (personas cogestoras) a la forma de intervenir de todo el talento humano ubicado en la atención directa.

- Se estableció un proceso de elegibilidad basado en la búsqueda activa y la definición de perfiles de familias prioritarias, basados en condiciones agravantes de familias en extrema pobreza para ser incorporados en el proceso de Atención Integral, los siguientes son los perfiles definidos como prioritarios:
 - Familias con jefatura femenina
 - Familias con personas Adultas Mayores
 - Familias con personas con Discapacidad
 - Familias en territorios indígenas

Cada Área Regional ha programado las citas mediante el Sistema de Atención a la Ciudadanía y de acuerdo con la asignada (asignada proporcionalmente según criterio de concentración de población en pobreza).

- Familias ingresadas a la atención integral en el primer semestre 2019. Para el 30 de junio se tienen contabilizadas un total de 8,928 familias ingresadas al sistema para su atención integral, tanto para la atención desde la Protección Social como para la Promoción Social. La Región Brunca es la que registra la mayor cantidad de familias, seguida por la Región Chorotega y la Huetar Caribe. Regiones que además es donde se presenta una mayor concentración de población en situación de extrema pobreza.

Las estadísticas de las familias ingresadas en la modalidad de Protección Social superan en 1,906 a las ingresadas en la modalidad de Promoción Social, lo que da cuenta que todo proceso de atención integral debe iniciar con la garantía de la satisfacción de necesidades básicas, para luego estar en condiciones de avanzar con el fortalecimiento de sus capacidades, habilidades y acceso a oportunidades, desde la Promoción Social. En la tabla 1, se expresa el detalle:

Cuadro 13 Cantidad de Familias ingresadas en el Modelo de Intervención

ARDS	ATENCION INTEGRAL - PROMOCION SOCIAL	ATENCION INTEGRAL - PROTECCION SOCIAL	Total general
ALAJUELA	14	607	621
BRUNCA	1453	1731	3184
CARTAGO	447	151	598
CHOROTEGA	79	894	973
HEREDIA	185	265	450
HUETAR CARIBE	401	321	722
HUETAR NORTE	113	339	452
NORESTE	493	262	755
PUNTARENAS	27	613	640
SUROESTE	299	234	533
Total general	3511	5417	8928

Fuente: Elaboración propia con datos del SAPEF. Fecha de corte al 04 julio 2019

- Referencias realizadas a otros programas para la atención integral de las familias ingresadas al Modelo:

Uno de los logros más importantes en este semestre ha sido la negociación con las autoridades de los diferentes programas sociales que tienen un protocolo vigente en el marco de Puente al Desarrollo, de modo que puedan ampliar la asignación de meta de atención y en consecuencia el contenido presupuestario para atender a todas las familias que de manera paulatina van entrando en la metodología de intervención del Modelo institucional y que rompe, no solo con un grupo de familias determinado, sino que se sale de los distritos prioritarios inicialmente y cubre todos los distritos del país, donde haya familias en pobreza extrema con los perfiles priorizados.

A continuación, se presenta el detalle del estado de las referencias realizadas a las familias en el marco del Modelo de Intervención Institucional a la fecha. En la Tabla 2 se indica el detalle de las 2,268 referencias que han sido enviadas a las instituciones. La mayor cantidad de referencias

realizadas han sido para el INAMU, en el programa Formación Humana con 582; para la CCSS con 489 y para el MIVAH con 311.

Del total de referencias han sido aprobadas hasta el momento 206, permaneciendo la gran mayoría en estado “Enviada”.

Cuadro 14 Cantidad de referencias realizadas a las familias participantes en el Modelo de Intervención Institucional

INSTITUCIÓN	ANULADA	APROBADA	DENEGADA	EN		NO ACEPTA EL BENEFIC	YA CUENTA CON EL BEN	TOTAL
				TRAMITE	ENVIADA			
CCSS	9	189	70	22	489		21	800
CONAPAM					10			10
CONAPDIS					4			4
IAFA		2			1			3
IMAS					172			172
IMAS_INAMU	1	7			582			590
INA		3		31	109	1		144
MEP				2	8			10
MIVAH					311			311
MS		4	5	27	65			101
MTSS					31			31
PANI	1	1	1	8	81			92
Total general	11	206	76	90	1863	1	21	2268

Fuente: Elaboración propia con datos del SAPEF. Fecha de corte al 09 julio 2019

En la Tabla 2 se brinda el detalle del total de referencias enviadas por Área Regional de Desarrollo Social, siendo que la ARDS Noreste contabiliza la mayor cantidad con 618, seguida por Brunca con 435, Heredia con 352 y Cartago con 318. El Área Regional que registra menor cantidad de referencias realizadas es la Huetar Norte con 42, seguida por Suroeste con 51 y Chorotega con 62.

Cuadro 15 Cantidad de referencias realizadas a las familias participantes en el Modelo de Intervención Institucional por Gerencia

Gerencia	CCSS	CONAPAM	CONAPDIS	IAFA	IMAS_INA		MEP	MIVAH	MS	MTSS	PANI	Total
					MU	INA						
ALAJUELA	70		1	1	2		1	2	2	4	1	84
BRUNCA	106				31	121	88	64	22		3	435
CARTAGO	147				13	93	11	44	9	1		318
CHOROTEGA	21				1	21	1	7	5	1	5	62
HEREDIA	172		1			80	5	39			55	352
HUETAR CARIBE	42				7	16	4	9	9		7	94
HUETAR NORTE	21			2	4	6	1		1	3	4	42
NORESTE	183	10	2		100	120	27	3	112	42	4	618
PUNTARENAS	30				11	120	5	4	21	3	18	212
SUROESTE	8				3	13	2	2	13	8	2	51
Total general	800	10	4	3	172	590	144	10	311	101	31	2268

Fuente: Elaboración propia con datos del SAPEF. Fecha de corte al 09 julio 2019

La información descrita en las tablas anteriores da cuenta del logro más importante de esta gestión: el inicio de una atención integral como acción sustantiva de todas las personas profesionales y de todos los distritos de este país. Es evidente que el modelo de intervención ya inició ejecución, misma que trasciende la acción IMAS, que en si misma ya es relevante, sino que implica, además la acción articulada de otras instituciones que tienen como parte de sus metas y planificación presupuestaria, la atención prioritaria de las familias derivadas de Puente al Desarrollo.

2.6.34 Puesta en Marcha del Programa Crecemos

Se prepararon las condiciones técnicas en todas las ARDS y ULDS para implementar el beneficio, se crearon los motivos en el sistema, se analizaron las bases de datos y se realizaron los cálculos presupuestarios hasta los ajustes para cubrir al 100% de la población referida. El 12 de julio se inició el proceso de elaboración masiva de resoluciones para toda la población. Cada ARDS cuenta con su personal, con el acondicionamiento del equipo para echar a andar el proceso. Garantizamos la inducción preparando de manera conjunta los temas, de modo que el nuevo talento humano no solo aprehendiera los procesos de trabajo y la oferta, sino que tuviera en su inserción institucional la perspectiva integral de la atención que busca el modelo. Alinear su comprensión de la pobreza desde la multidimensionalidad y desde la acción articulada con otras instituciones.

La acción pendiente más importante en este beneficio es la creación de la página Web coordinada con el MEP para poder captar y filtrar a la población que requiere el beneficio. Debe fortalecerse la participación del MEP en la implementación del beneficio en todas las fases y por último debe crearse un procedimiento simplificado especialmente asociado a la verificación de la condicionalidad, esta acción debe suministrarla el Ministerio de Educación en tiempo y forma para hacer la atención, suspensión o revocatoria de beneficios, lo más rápido y ágil posible.

Se destaca como un logro importante de esta gestión el exitoso primer depósito a 200 mil personas beneficiarias del programa Crecemos, para el cual el IMAS transfirió ₡3,962 millones a estudiantes que, hasta junio, recibieron una beca de FONABE.

Los estudiantes de secundaria que recibían beneficio del FONABE ahora son atendidos por Avancemos, mediante un trabajo articulado entre el IMAS, FONABE, MEP, MTSS y el Ministerio de Hacienda, lo cual permitió la concreción financiera, administrativa y material del nuevo programa.

La transferencia se hizo por un monto de ₡3,962 millones de colones a 200.068 estudiantes quienes, hasta junio, recibieron una beca de FONABE y ahora son beneficiarios del nuevo programa del IMAS: Crecemos.

A principios de julio el Instituto logró la autorización del Ministerio de Hacienda para el traslado de recursos del MEP y la aprobación de los presupuestos extraordinarios de FONABE y del IMAS por parte de la Contraloría General de la República.

Desde hace varios meses FONABE remitió al IMAS las bases de datos de 207 mil personas que ya tenían la beca aprobada, con lo que el IMAS se encargó de cruzar la información lo que ha permitido tener mayor control, debido a ello se detectaron 6200 personas beneficiarias que recibían dos transferencias para el mismo ciclo lectivo, una de parte de IMAS y otra de FONABE. Ellos de conformidad a la normativa deberán mantener un único beneficio, lo cual a la vez permitirá a la institución aumentar la cobertura a la población que hasta ahora no es parte de estos programas.

Crecemos consiste en una transferencia monetaria condicionada a cargo del IMAS, dirigida a estudiantes que asisten a preescolar o primaria del Ministerio de Educación Pública (MEP) y que se encuentran en situación de pobreza, incluidos quienes hasta el mes de junio recibieron su beca por parte del FONABE, en esos mismos ciclos educativos.

En el caso de estudiantes de secundaria que recibían una beca del FONABE desde este mes son atendidos por el programa del IMAS: Avancemos.

Para brindar un servicio eficiente, accesible, integral, transparente y continuo en beneficio de la población en situación de pobreza o pobreza extrema, el IMAS reforzó las 37 unidades locales y 10 áreas regionales con 75 Profesionales en Desarrollo Social que se contrataron para la atención directa a las familias, a la vez que se han fortalecido los equipos a cargo de los procesos administrativos y financieros sustantivos de la institución, para atender este importante incremento en la inversión social de la institución.

cuadro 16 Depósitos Crecemos por ARDS

Depósitos del nuevo programa Crecemos por Área Regional del IMAS.	
San José	₡564.924.000
Alajuela	₡422.649.000
Huetar Norte	₡349.137.000
Cartago	₡525.846.000
Heredia	₡214.922.000
Chorotega	₡319.609.000
Puntarenas	₡283.844.000
Brunca	₡643.426.000
Huetar Caribe	₡637.767.000
TOTAL	₡3.962.124.000
Fuente: Instituto Mixto de Ayuda Social.	

Se hace hincapié que la puesta en marcha de Crecemos implicó un gran esfuerzo administrativo que implicó planificación detallada, coordinación tanto a lo interno del IMAS como con las instituciones vinculadas (MEP, FONABE, MTSS, FODESAF y Ministerio de Hacienda), construcción metodológica, de procedimientos y sistemas informáticos, gestión de riesgos, entre otros. Todo esto se realizó con la cantidad de personal actual, lo que muestra el compromiso y mística de los diferentes equipos institucionales, para con las personas más vulnerable del tejido social del país.

En el anexo número 13 se adjunta el cuadro con las resoluciones generadas para el programa.

2.7 Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional

En los aspectos relacionados con los proyectos y asuntos más relevantes y su estado actual, para detallar lo que al final de esta gestión requiere debido seguimiento, se hace referencia a los asuntos por cada dependencia institucional:

2.7.1 Subgerencia de Desarrollo Social

Se ha concebido en todo momento el trabajo de la Dirección Superior como una sola gestión institucional, es por ello que a la luz de los planteamientos hechos por la MSc. Gabriela Prado, en su informe de cierre de labores como Subgerente de Desarrollo Social, hacemos recordatorio de los asuntos por ella indicados.

Modelo de intervención:

Se encuentra en proceso de validación cuya fecha límite es diciembre 2019. Quedó pendiente un taller cerrado con las jefas regionales para hacer un balance de la implementación en las regiones, los aciertos y nudos identificados y para unificar el proceso metodológico a nivel nacional.

Dentro del proceso de intervención diseñado y como producto de las primeras valoraciones en la implementación, queda claro que hay dos procesos que deben ser fortalecidos y detallados en el documento a saber:

- **Proceso de elegibilidad:** Si bien se ha hablado de búsqueda activa como la estrategia de elegir a la población y se han creado perfiles para priorizar de entre la población en extrema pobreza, aquella que presenta más agravantes, no se ha dado el detalle de cómo ejecutarlo. Definir el procedimiento, los actores y sus responsabilidades y los tiempos, son urgentes de cara a la elegibilidad que debe suceder de manera constante cada año. La base de datos del SIPO tiene registro de quienes son, donde viven, cuáles son los teléfonos y cuales sus situaciones agravantes, de modo que cada ULDS, gestionado este insumo por la UIPER de cada ARDS, debe priorizar la atención y el otorgamiento del beneficio de bienestar familiar y en los casos que lo requiera Avancemos y Crecemos en el primer trimestre de cada año. Todas las personas que presentan los perfiles priorizados y que cuentan con una valoración social vigente, no deberían solicitar una cita al SACI para ser atendidos cada año, debe preverse su atención desde el año anterior (generar un PROSI) y hacer el cálculo presupuestario requerido, el SACI se pondrá a disposición de esta estrategia para hacer las convocatorias de la población, si es que esto es necesario, para recolectar documentos de respaldo para la resolución administrativa o en su defecto para informar a la familia que ya tiene el beneficio aprobado. Esta acción descongestionaría el SACI y permitirá una priorización de la inversión social en todas las ULDS según las características de las familias y las condiciones agravantes que institucionalmente se han priorizado para la atención.
- **Proceso de atención en comunidad:** El modelo de intervención define como una de las dimensiones de intervención, la comunal y por su parte del IMAS desde el Área de Desarrollo Socio productivo y Comunal, diseña e implementa una estrategia de atención a comunidades desde la ejecución de los beneficios de proyectos grupales tanto de infraestructura, infraestructura productiva y financiamiento de emprendimientos productivos grupales. La metodología propuesta para este fin contempla trabajo con organizaciones de base, articulación con las diferentes instituciones con presencia local y regional y además incluye todo un proceso estructurado y sistemático de acompañamiento técnico a las ULDS para acercarse a los territorios, identificar, promover, priorizar y evaluar propuestas de proyectos a postular para el POI de cada año. De esta manera es urgente construir un proceso único que integre ambos procedimientos, la dimensión comunal del modelo debe implementarse desde esa área predominantemente, por lo que debe darse un proceso de formación y preparación del equipo de trabajo en esta dirección.

Por último, este proceso debe quedar alineado con las acciones estratégicas de nivel nacional promovidas por Puente a la Comunidad cuyo líder de componente es el Viceministerio de Vivienda y con quienes debe integrarse el esfuerzo institucional para impactar de manera integral y articulado el territorio.

Priorización de proyectos para el POI 2020.

Uno de los logros más importantes como se señaló antes fue dirigir el proceso para la definición de indicadores unificados a nivel nacional para valorar, priorizar y seleccionar proyectos para el financiamiento institucional. Se logró crear una matriz de 11 indicadores cada uno con un porcentaje que permite dar un puntaje a cada proyecto postulado por las Áreas Regionales. Esta valoración tiene una preponderancia en la valoración técnica del mismo donde se analiza la madurez del proyecto, la capacidad de gestión de la organización que lo presenta y la naturaleza misma del proyecto. Así como a la población beneficiaria. Esta construcción de indicadores validados con la experiencia histórica de la institución se hace acompañar por un proceso metodológico que da inicio en las comunidades, pasa por las ULDS, las ARDS y llega a la Dirección Superior, todos basados en los mismos criterios de calificación.

Esta aplicación nos permite contar en este momento con una cartera de 50 proyectos de las 10 ARDS de los cuales serán seleccionados para el POI los de mayor puntaje y los que sea posible en función del contenido presupuestario.

Esta acción queda pendiente dado que se está en espera de conocer el contenido presupuestario disponible para realizar la selección, se recomienda quede concluido y a cada organización se le comunique el estado en que queda s proyecto.

Área de Acción Social y Administración de Instituciones de Bienestar Social:

El AASAI, ha experimentado para el 2019 (ver anexo 2) un complejo proceso de baja ejecución, devolución de recursos por parte de las organizaciones incluidas en el POI y dificultades internas de las organizaciones, tanto jurídicas como de gestión organizativa que ha limitado considerablemente la ejecución prevista para el primer semestre del 2019, no se ha ejecutado ni un solo proyecto. El área ha argumentado las acciones para cada proyecto según el marco normativo vigente y sintetizan los siguientes elementos como principales aspectos que inciden:

- Modificación del marco legal en el Ministerio de Salud que afecta directamente los requisitos que deben cumplir las organizaciones solicitantes e implica cierta reformulación.
- Organizaciones que no han liquidado recursos del periodo presupuestario anterior, que por ende afectan la ejecución actual (desfase).
- Organizaciones que enfrentan modificaciones del proyecto (por situaciones internas y externas) lo que implica un ajuste presupuestario (aumento o disminución) y por tanto requieren reformulación y en ocasiones participación de otras áreas de la institución.

Para atacar estas situaciones, las personas profesionales del área manifiestan las siguientes acciones:

- Trabajar en forma paralela sobre el cumplimiento de otros requisitos necesarios para completar el expediente administrativo, lo anterior en espera de la ratificación del ente correspondiente cuando sea necesario (por ejemplo, MS).
- Realizar coordinación interna con ciertas áreas estratégicas involucradas en el trámite de los proyectos (por ejemplo, Presupuesto para coordinar aumento/disminución de recursos).
- Brindar asesoría y acompañamiento a las organizaciones en la reformulación de proyectos.

Proyectos 2019: presentados por el Área de Desarrollo Socioproductivo y Comunal

Dentro de las principales diferencias que se experimentan en este año, se puede mencionar la directriz desde la Subgerencia de Desarrollo Social en coordinación con la Gerencia General, para programar la ejecución de los proyectos en el segundo semestre del año, idealmente, comenzar a ejecutar proyectos en el III Trimestre, ya que tradicionalmente, la ejecución de las iniciativas grupales se ha recargado en el IV Trimestre de cada año.

Por esta razón, durante el primer semestre se dio acompañamiento, en conjunto con las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS), a las organizaciones que tienen proyectos en el POI 2019, para procurar una gestión efectiva de los requisitos exigidos por la normativa actual, para la aprobación de los recursos necesarios para implementar las diferentes iniciativas.

De esta forma, se han identificado algunas oportunidades de mejora en la formulación de los objetivos y productos esperados de los proyectos grupales que han ameritado, inclusive, replantear algunas finalidades, así como una definición más precisa de la inversión de los recursos que proveerá el IMAS para llevar a cabo estas iniciativas comunales.

Se espera que, durante el III Trimestre se sometan a revisión y eventual aprobación, al menos el 25% de los proyectos grupales del 2019 y a inicios del IV Trimestre se presente el porcentaje restante, para disminuir el riesgo de ejecución al cierre del año que tradicionalmente se ha experimentado.

Proyectos 2020:

Con respecto a la postulación de los proyectos grupales para el POI 2020 se considera trascendental mencionar que, la presentación de estas iniciativas surgió como parte de una estrategia de promoción del desarrollo territorial, que contempló el desarrollo de talleres participativos con representantes de las organizaciones comunales y las instituciones en las diez ARDS del IMAS.

Se partió de un análisis de las principales características y necesidades de los territorios priorizados por la institución y, a partir de esta identificación, se plantearon una serie de alternativas de solución que pueden ser financiadas y apoyadas, no solo por el IMAS, sino por otras instituciones.

De estas iniciativas, las que podían ser apoyadas por el IMAS, fueron postuladas a cada ARDS y luego de un proceso de análisis pasaron al nivel central para que, entre la Subgerencia de Desarrollo Social, la Gerencia General y la Presidencia Ejecutiva, se seleccionen los proyectos grupales para el POI 2020.

Este análisis estratégico de proyectos, se llevó a cabo con base en la definición de una serie de criterios técnico-sociales que identificaban las principales características de los territorios donde se van a llevar a cabo las iniciativas, así como las principales fortalezas y oportunidades de mejora de las propuestas, para seleccionar, de esta forma, aquellos proyectos que responden directamente a necesidades de personas que viven en condición de pobreza extrema y no extrema, que tienen una propuesta claramente definida y con una ejecución viable, con base en las políticas institucionales y la disponibilidad de recursos.

Este proceso de análisis constituye la principal mejora implementada en el proceso de selección de proyectos grupales para el POI 2020, ya que contempla aspectos relacionados con el índice de desarrollo social de las comunidades, los antecedentes del proyecto, identificación del problema al que responde el proyecto, objetivos, resultados esperados, vinculación con políticas, planes y estrategias de desarrollo, análisis del contexto, aportes complementarios, tanto institucionales como comunales, sostenibilidad de la iniciativa, análisis de riesgos relacionados con la madurez de las organizaciones, vulnerabilidades comunales, alternativas de reducción de riesgos, impactos ambientales, estructura administrativa de la organización, planificación general del proyecto, costos y la respuesta efectiva a las necesidades de la comunidad, entre otros.

Otro aspecto importante de mencionar en este apartado es que, ante la postulación de un número importante de proyectos relacionados con la construcción y mejora de acueductos comunales, se realizó una coordinación con la Presidencia Ejecutiva de Acueductos y Alcantarillados (A y A) y el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) para coordinar y unificar esfuerzos en la atención de las necesidades que son planteadas al IMAS. Esta alianza generó como primeros resultados, la incorporación del IMAS en una comisión central para la atención de necesidades relacionadas con el acceso al agua potable, en donde se analizan diversas necesidades y oportunidades de abordaje conjunto por parte de varias instituciones del Gobierno, así mismo, se coordinó con el AyA el acompañamiento en el análisis técnico de los proyectos postulados al IMAS para el POI 2020 y la identificación de aquellos que tienen más urgencia y viabilidad, tanto técnica como organizacional.

De esta forma se espera que, la identificación y selección de proyectos grupales, se lleve a cabo mediante un análisis exhaustivo de aspectos técnicos y sociales que contribuyan con la toma de

decisiones y la inversión efectiva de los recursos institucionales, para contribuir con la satisfacción de las necesidades de las poblaciones más vulnerables del país.

FIS Digital

En el mes de octubre del 2018 se publicó la Directriz para el uso de esta aplicación, así como la realización del lanzamiento oficial y la comunicación del Link en Producción, para la implementación del uso en las Áreas Regionales. En noviembre de ese mismo año se inició con la II etapa del proyecto, la cual incluye: Imagen de la FIS, Traslado de Folio, Traslado de Integrantes, Modificación por Corrección de datos, Modificación por Familia y Modificación Total.

En el segundo semestre del 2019, se está trabajando en: Validaciones Finales, capacitación virtual a usuarios, puesta en producción de la segunda etapa de la aplicación, terminar de ajustar la aplicación de Dispositivos móviles para poder usarse igual que en el SIPO de escritorio.

2.7.2 Subgerencia de Soporte Administrativo

- Completar proceso de revisión y ajuste de la normativa interna de contratación administrativa para lograr un ajuste en el rol de la Proveduría, para vincularlo más hacia la asesoría y acompañamiento y administrar riesgos actuales del proceso.
- Continuar las acciones instruidas por la Gerencia General para la preparación de propuesta de financiamiento destinado al diseño y construcción de edificios propios, alineados con el nuevo modelo de intervención, para eliminar paulatinamente la dependencia a locales alquilados.
- Continuar las gestiones para la implementación de mejoras y actualizaciones del sistema SAP, con respecto a: Nuevo Módulo de Gestión Presupuestaria, brechas en algunas funcionalidades del sistema según NICSP, administración de inventarios para Empresas Comerciales, implementar la interface SAP-SICOP, entre otros.
- Completar las gestiones para poner en producción el sistema para la confirmación automatizada de facturas electrónicas por concepto de compras de bienes y servicios por fondo fijo y proveedores en general, en el sistema ATV de Tributación Directa.
- Dar seguimiento a la contratación administrativa promovida para efectos de contar con un sistema informático, enlazado con el SAP, para la gestión automatizada de las tomas físicas de inventario de activos institucionales, incluyendo el control electrónico de entradas y salidas de los activos de las oficinas institucionales.
- En vista que la institución está apegada a los transitorios de implementación de las NICSP, en cuanto a Propiedad, planta y equipo, se debe dar estricto seguimiento para completar las acciones que permita completar las acciones correspondientes.
- Durante el mes de agosto es mandatorio gestionar modificación presupuestaria general para reorientar recursos destinados al gasto administrativo-operativo que por circunstancias debidamente motivadas, puedan ser dirigidos a reforzar el presupuesto de Inversión Social y de esta manera allegar recursos para atender lista de espera y recursos faltantes para completar las metas requeridas en el Plan Nacional de Desarrollo. En igual sentido, se debe tramitar el tercer presupuesto extraordinario.
- Es preciso y necesario modificar la estructura organizacional y otorgar la condición formal que la Organización requiere para la funcionalidad del Área de Servicios Generales, en virtud del relevante papel que se asigna y realiza en el quehacer institucional, debido a que el resto de la Institución requiere servicios esenciales, archivo, transportes, infraestructura, y administrativos que de seguirse operando de la actual forma se originan factores de riesgo en la gestión en

general que de materializarse afectarían la gestión institucional. Para tal efecto, este y otros casos relacionados con mejoras en la estructura organizacional deben ser atendidos por medio de una reestructuración que abarque toda la institucionalidad.

- Se debe mejorar la coordinación y el trabajo en equipo entre el personal de las diferentes Áreas, las divergencias personales y/o profesionales cortan la comunicación y por ende afectan en muy alto grado la gestión de la Subgerencia y de la Institución en general, lo indicado representó una limitación relevante en el accionar de esta dependencia.
- Derivado de una actualización de información solicitada por el Consejo Directivo, sobre los costos operativos de las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), relación costo beneficio, recientemente presentada por la Subgerencia se determinó la necesidad de realizar la valoración técnica para implementar la integración de los componentes del gasto operativo en el Sistema SAP.
- En razón de la difícil situación fiscal que continúa atravesando el gobierno, cabe recordar que en el período julio-diciembre 2017, el IMAS vivió una crisis de liquidez que puso en riesgo el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la población beneficiaria de la oferta programática, se debe adoptar una posición de seguimiento constante a las gestiones que realiza la Unidad de Tesorería en procura del efectivo, asimismo en caso de requerirse se realicen las gestiones que procedan con personeros de la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda, con el propósito de no afectar en lo posible a las personas beneficiarias; observando el entorno económico actual, el aspecto señalado puede presentarse nuevamente en el corto plazo.
- En materia de actualización de normativa, si bien es cierto, durante el periodo se elaboró y actualizó gran cantidad de normativa, se debe prestar especial atención al Área de Servicios Generales que tiene un rezago en esa materia en el Proceso de Servicios Administrativos debido a la gran cantidad de responsabilidades operativas que tiene el profesional encargado, aspecto que contribuiría a administrar de mejor forma los riesgos inherentes a sus actividades.
- El nuevo procedimiento de Contratación Administrativa Licitación Pública vinculado al nuevo SACI, el cual está en su etapa final, tiene como objetivo disminuir costos y aprovechar en mayor medida los diferentes canales de atención. La contratación vigente es con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), no obstante, ese Instituto subcontrata a una empresa privada una parte importante de los servicios que conforman el SACI, esa intermediación consume recursos que bajo otra modalidad podrían ser empleados en la actividad sustantiva. Dado lo oneroso que resulta para el IMAS, mantener el SACI en las condiciones actuales, debe darse seguimiento al trámite de apelación planteado por uno de los oferentes ante la Contraloría General de la República para completar el procedimiento de contratación oportunamente y contar con el nuevo oferente, el cual según la oferta presentada implica un ahorro significativo con respecto a la facturación que actualmente se realiza al ICE-RACSA.
- En cuanto a los proyectos de infraestructura, los cuales están dirigidos a mejorar las condiciones de atención de las personas que recurren al IMAS, así como las condiciones laborales de las personas funcionarias, se ha priorizado la acción en los proyectos construcción del edificio de la ULDS de Sarapiquí y el del Plantel de Transportes, que han sufrido rezagos en su ejecución por razones ajenas totalmente al IMAS, aspectos que esta Administración ha procurado subsanar en lo posible, en observancia de la normativa aplicable vigente. Sin embargo, desde la Subgerencia debe reforzarse la supervisión y seguimiento para que a pesar del escaso personal con se que cuenta, se completen las etapas programadas para el 2019, dada la relevancia que los mismos tienen para la Institución como tal.
- Vinculado a la implementación del Programa Crecemos, se debe continuar y consolidar el proceso de adecuación de infraestructura institucional que permita la mejora de las condiciones actuales en las ARDS y ULDS.

- Es necesario continuar y dar seguimiento al proceso de mejora que se planea implementar en sus Áreas, entre las que se destaca la sistematización de las actividades del Área de Servicios Generales, el cual busca modernizar y actualizar a las nuevas tendencias de gestión de los recursos materiales, financieros y tecnológicos mediante la optimización del insumo humano. En ese contexto se debe indicar que se está por iniciar una capacitación para contar con los insumos teóricos para proceder con el proceso de sistematización indicado.
- Otro tema de importancia es el referido a los temas pendientes de SAP, específicamente el proceso de incorporación del módulo presupuestario, elaboración de la interfase SAP-SICOP, incorporación de los procesos ejecutados por Desarrollo Humano y lo referente a los puntos de venta de Empresas Comerciales (LDCOM).

2.7.3 Subgerencia Gestión de Recursos

Las gestiones pendientes más relevantes en cuanto a la gestión de recursos se detallan a continuación:

- Identificar nuevas formas de consecución de recursos para ser destinados a la atención de las necesidades de la población objetivo del IMAS, dentro de posibles fuentes se identifican: Alianzas público-privadas, Cooperación multilateral, mayor impulso a las donaciones y Responsabilidad social sostenible. Estas son fuentes de recursos de gran importancia que el IMAS puede aprovechar a plenitud. En esta línea de acción es importante señalar que el IMAS en su estructura organizativa el Área de Captación de Recursos es la instancia técnica que por facultad puede desarrollar proyectos relacionados con dichos tema, además en el Manual de Puestos Institucional contiene los siguientes perfiles de puestos profesional en cooperación técnica, gestor captación de recursos; no obstante lo anterior falta de dotarse a la Unidad de plazas para desarrollar los proyectos relacionados con estas temáticas. Es en el marco de una reestructuración que la institución podría identificar posibles redistribuciones de recursos que permitan asignar plazas a estos procesos, sin que ello implique la creación de nuevas plazas.
- Completar la exploración de posibles herramientas informáticas para la modernizar la operación de gestión tributaria con herramientas tecnológicas, de conocimiento, alianzas entre entes públicos y de carácter legal, para lograr mayor efectividad en el cobro de aportes y tributos. El desarrollo de iniciativas en ese sentido permitirá potenciar las capacidades cobratorias de la Unidad de Administración Tributaria, lograr una mayor efectividad de los recursos recaudados en aportes patronales y del impuesto de moteles.
- Rediseñar el modelo de gestión de Empresas Comerciales para lograr mayor eficiencia y eficacia en la generación de recursos que sean trasladados a Inversión Social, considerando el acceso a los espacios donde el IMAS posee la facultad de explotar las tiendas libres de manera indirecta o a través de operadores. En este sentido el IMAS tiene gran potencial para desarrollar de manera directa, mediante tercerización o a través de otras figuras que se puedan explorar, nuevos puntos de venta y actividades comerciales. Sin embargo, es fundamental que las iniciativas que se lleguen a desarrollar cuenten con las capacidades operativas propias de un negocio comercial, donde el IMAS independientemente del modelo conserve las facultades de imperio sobre el régimen Duty Free, y se constituya en el elemento fuerte de cualquier proceso que se ejecute.
- En lo que respecta a los Aeropuertos es fundamental una alianza-compromiso fuerte por parte del CTAC en salvaguarda para el Estado (IMAS) de los espacios preferentes en aeropuertos internacionales. En este sentido, el apoyo que se brinde desde los niveles políticos resulta fundamental para el logro del objetivo. Es necesario continuar la negociación de espacios para apertura en: Moín y Caldera (continuar estudios técnicos para determinar rentabilidad), Alajuela (para mejorar presencia en Área de Salidas Internacionales y para tienda libre N° 19), Liberia

(para aumentar presencia en Área de Salidas, al lado izquierdo de la terminal y en Área de Llegadas para construir walk trough).

- Completar los estudios técnicos y de factibilidad para la eventual apertura de una tienda libre en el puesto fronterizo de Peñas Blancas.
- Completar el trámite de la contratación administrativa para contar con un Modelo de Administración de inventarios por categorías ABC, para lo cual se debe supervisar el avance en la contratación, para luego llegar a la ejecución de la metodología y alineamiento del mix de productos, exhibición de mercancías y compras en función de los resultados que emita la aplicación de dicha metodología.
- Impulsar las modificaciones legales que sean necesarias para impulsar el avance en estos temas: capacidades de cobro, tiendas libres y régimen de exoneración institucional. Las mejoras regulatorias en este sentido apuntan a dotar al IMAS de facultades que le permitan desarrollar una mejor labor para el cumplimiento del fin público.

En resumen, dada la coyuntura financiera actual del país, se hace necesario incrementar los ingresos clasificados como recursos propios, mediante las siguientes acciones:

- Diseñar e implementar una estrategia de mejoramiento de la capacidad instalada para la recaudación de tributos.
- Gestionar una efectiva administración y asignación de los recursos donados.
- Incrementar los recursos generados por Empresas Comerciales.
- Gestión efectiva del presupuesto institucional, por medio de la implementación de la plurianualidad de la ejecución presupuestaria en el mediano y largo plazo.
- Participación de todas las Unidades Ejecutoras que requieran ingresos y gastos, lo que se traduce en la elaboración de informes en forma, fondo y tiempo facilitaran la correcta vinculación de los ingresos y los gastos mediante una visión plurianual.

2.7.4 Tecnologías de Información

- A pesar de los esfuerzos realizados los cuales han quedado indicados en este informe, es necesario mejorar la calidad de conexión a internet en algunas regiones del país. Para tal efecto hemos instruido las siguientes acciones: Elaboración de términos de referencia para contratar estudio técnico sobre la situación de ancho de banda, internet y rendimiento de los diferentes sistemas. Establecer medidas urgentes e inmediatas para evitar lentitud en los sistemas como SABEN-SIPO cuando se generan procesos masivos
- Mejorar tiempos de respuesta en ARDS y ULDS de los servicios de soporte y mantenimiento. . Consideramos importante gestionar criterio técnico y legal para sustentar la contratación de servicios de soporte y mantenimiento para las unidades locales, en virtud del poco personal que dispone Tecnologías de Información, y el aumento en la demanda de servicios en las oficinas descentralizadas. Debido al aumento de beneficios en nuestra oferta y por ende la mayor cantidad de procesos a ejecutar, se deben buscar alternativas como la planteada .
- En virtud de la alta demanda de servicios hacia TI, sean proyectos o desarrollos específicos o de alta complejidad, se debe continuar el esfuerzo para actualizar la Matriz de control de los principales proyectos o desarrollos a ser realizados por TI.
- Desde la Gerencia General se solicitó incluir en agenda del Comité Gerencial de TI, la actualización del Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI), para lo cual está pendiente coordinar equipo de trabajo para la actualización del documento a efectos que

presente una propuesta ante el Comité, para posteriormente elevar ante el Consejo Directivo.

- Con respecto a la Agenda Digital Social, debe darse seguimiento en el Comité Gerencial de TI al trabajo realizado por la comisión técnica conformada por la Presidencia Ejecutiva, a efectos de definir un compendio de iniciativas dirigidas a contribuir fuertemente con dicha Agenda, desde la perspectiva de la innovación tecnológica.

2.7.5 Desarrollo Humano

En la Unidad de Desarrollo Humano se tienen las siguientes acciones pendientes:

- ✓ Resolución de aproximadamente 80 concursos internos.
- ✓ Publicación de concursos de alrededor de 353 plazas que se encuentran en condición de interina (incluyendo las aprobadas recientemente para la atención del Programa Creceamos).
- ✓ Adjudicar y dar el seguimiento respectivo a la contratación del estudio de cargas de trabajo que se estableció como parte de los productos del Plan Estratégico Institucional 2017-2020, con el objeto de analizar la asignación de recursos humanos en las diversas dependencias e identificar posibles requerimientos de personal o bien la redistribución de este.

Lo anterior, dado que la institución se mantiene constantemente en un proceso de modernización y ajuste en concordancia con los cambios de su entorno, y para poder cumplir de forma ágil y oportuna con los compromisos que su misión le exige, de frente a las necesidades del sector más vulnerable del país, se requiere que organizacionalmente cuente con los recursos necesarios, pero en apego las posibilidades financieras y presupuestarias a largo plazo, para garantizar una respuesta inmediata y de calidad en todas sus unidades administrativas.

Además, tomando en consideración las diversas realidades y niveles de atención, así como la incorporación en los últimos años de nuevos programas y estrategias para la atención de la pobreza, que han vuelto el accionar institucional más voluminoso y complejo, y que si bien con éstos, se ha aumentado la cantidad de personal para atenderlos, se considera necesario determinar si existe un equilibrio entre el tiempo y número de actividades que la persona funcionaria ubicada en cada cargo debería tener para desarrollar sus funciones, con un nivel óptimo de productividad que beneficie a la institución, sin dejar de lado la calidad de vida de la persona.

Este estudio de cargas de trabajo abarca todas las dependencias institucionales (excepto el SINIRUBE), se encuentra actualmente en proceso de adjudicación y se espera estar finalizado para el año 2020.

Continuar con la modificación de normativa (procedimientos, instructivos y reglamentos) de Desarrollo Humano, en cumplimiento a la recomendación de la Contraloría General de la República. Entre los reglamentos pendientes de ajustar se encuentran:

Reglamento de reconocimiento de jornada extraordinaria de trabajo del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Reglamento para aplicar la modalidad de Teletrabajo en el Instituto Mixto de Ayuda Social.

Reglamento sobre el ejercicio de modalidades de Servicios no remunerados en el Instituto Mixto de Ayuda Social.

Reglamento para el Desarrollo de Competencias del Capital Humano del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Reglamento Autónomo de Servicios del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Reglamento de Reclutamiento, Selección y Promoción de los Recursos Humanos del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Los reglamentos antes citados se encuentran con gestiones realizadas, a excepción del Reglamento para aplicar la modalidad de Teletrabajo en el IMAS y el Reglamento Autónomo de Servicios del IMAS.

Es necesario hacer hincapié en los siguientes asuntos para mejorar la gestión en los procesos de Desarrollo del Capital Humano:

- Rediseñar procesos, a efectos de mejorar la eficacia y eficiencia mediante la automatización y digitalización (de previo a la implementación de un nuevo sistema). Para tal efecto, se deben evaluar posibles herramientas informáticas para la gestión de RRHH en el IMAS mediante estudio de mercado sobre sistemas informáticos para la gestión de los RRHH. El levantamiento de adecuado de los requerimientos técnicos del sistema de gestión de RRHH, es clave para el logro de este objetivo.
- Desarrollo Humano debe realizar los análisis pertinentes para atender instrucción de la Gerencia General a fin de diseñar y ejecutar una estrategia de información y divulgación de los nuevos procedimientos de concursos internos y externos, mediante los medios de comunicación usados a lo interno de la institución. Como complemento se deben actualizar los manuales de procedimiento correspondientes para incluir la emisión de un "cartel de concurso", que incluya la definición de predictores con criterios técnicos y adecuada divulgación.
- Solicitar criterio a la AJ sobre la procedencia de contratar empresa que apoye en parte del proceso de reclutamiento para llenar plazas interinas. Para lo cual se deberá realizar estudio de benchmarking para valorar el fundamento legal y técnico aplicado en otras instituciones públicas para contratado estos servicios. Con base en el criterio técnico que emita la Asesoría Jurídica sobre la procedencia de contratar empresa que apoye en parte del proceso de reclutamiento para llenar plazas interinas, se debe realizar estudio de mercado sobre empresas que brinden el servicio de reclutamiento para llenar plazas interinas.

- Finalmente se debe continuar con la instrucción emitida para que Desarrollo Humano elabore un manual de atinencias a ser publicado periódicamente, con base en convenio con Servicio Civil.

2.7.6 Comisión para la Prevención del Acoso Laboral

Sobre la Comisión para la Prevención del Acoso Laboral, posterior a conocer el oficio CIPAL-08-02-2019, la Gerencia General mediante el oficio GG-355-02-2019 procedió a solicitar a la Comisión una propuesta de mejora al texto del reglamento posterior a la experiencia de los casos presentados con la finalidad de identificar oportunidades de mejora al “Reglamento para la prevención del Acoso Laboral del IMAS”, que permitan a futuro fortalecer el quehacer institucional, en materia de acoso laboral. Dicha propuesta fue presentada mediante el CIPAL-10-2019, quedando pendiente su presentación ante Consejo Directivo, pues la presidenta de la Comisión se encuentra de vacaciones.

2.7.7 Comisión de Gestión Ambiental:

Dentro de las acciones en proceso por parte de la Comisión están: la elaboración de los términos de referencia para la contratación del Diagnóstico de Gases Efecto Invernadero, por otra parte, la revisión y propuesta para el PGAI 2020-2025.

2.7.8 Reglamento para la Prestación de Servicios y Otorgamiento de Beneficios del IMAS:

Un tema de relevancia es la Propuesta de Reforma al Reglamento para la Prestación de Servicios y Otorgamiento de Beneficios del IMAS en cumplimiento al Acuerdo de Consejo Directivo N° 225-05-2019, misma que mediante el acuerdo de Consejo Directivo CD N° 225-05-2019, se instruyó que dicha versión eliminara el transitorio y que cumpliera a cabalidad con la normativa de Simplificación de trámites, así como en el punto 3, se solicitó que el documento fuera revisado por la Auditoría Interna.

La versión del Reglamento en apego al “Manual de procedimientos para elaborar y/o modificar normativa y otros instrumentos institucionales”, actualmente contiene las recomendaciones de las unidades asesoras, Planificación Institucional y Asesoría Jurídica y mediante el oficio **IMAS-GG-1623-2019**, se presentó ante la Auditoría Interna y la Gerencia General se encuentra en espera de respuesta.

2.7.9 Revisión de la Normativa: “Manual de Procedimiento de Atención de Desalojos Administrativos Institucionales”

Previamente con el oficio GG-605-03-2019 esta Gerencia General, solicitó a la Asesoría Jurídica una aclaración y adición a lo previamente manifestado en el oficio AJ-0083-01-2019, en relación al Código Civil, Código Procesal Civil y la Ley de Arrendamientos Urbanos, el establecimiento de plazos perentorios y dilatorios y demás aspectos procesales; lo cual a la fecha no había tenido respuesta, lo cual no permitió la inclusión de dichos elementos ante la Comisión Institucional que preparó la propuesta de dicho procedimiento.

Mediante el oficio IMAS-GG-1202-2019, la Gerencia General en cumplimiento del “Manual de procedimientos para elaborar y/o modificar normativa y otros instrumentos institucionales”, remitió copia

del oficio IMAS-SGDS-ADSPC-0345-2019, conteniendo el documento “Manual de Procedimiento de Atención de Desalojos Administrativos Institucionales”. Lo anterior con la finalidad de contar con el criterio técnico, de las dependencias instituciones competentes, a saber: Planificación Institucional y la Asesoría Jurídica.

La Asesoría Jurídica mediante el oficio IMAS-PE-AJ-0635-2019, emite el criterio técnico dando respuesta al oficio IMAS-GG-1202-2019 de la Gerencia General.

En virtud, de lo anterior la Gerencia General mediante el oficio IMAS-GG-1638-2019 remitió copia del oficio IMAS-PE-AJ-0635-2019 de la Asesoría Jurídica, a la Subgerencia de Desarrollo Social y la instruyó para que se analicen las observaciones y recomendaciones emanadas en dicho criterio, con el fin de ser incorporadas en el Manual de Procedimiento de Atención de Desalojos Administrativos Institucionales, el cual es de suma importancia para el proceder y la atención de los desalojos que la institución debe realizar. Es necesario dar seguimiento a estos procesos a efectos de construir la seguridad jurídica requerida a lo interno y proceder con los desalojos pendientes.

2.8 Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión

2.8.1 Comportamiento de los Ingresos y Egresos Institucionales

Durante el periodo de gestión como Gerente General (2014-2017), los ingresos financieros del IMAS se incrementaron en promedio anualmente, en un 10%, lo cual permitió robustecer el financiamiento de los programas sociales de la institución, así como proveer lo recursos necesarios para la prestación de los servicios logísticos y operativos en la institución. Para mayor claridad, ver el siguiente gráfico:

Figura 24: Incremento en Ingresos IMAS periodo 2014-2019

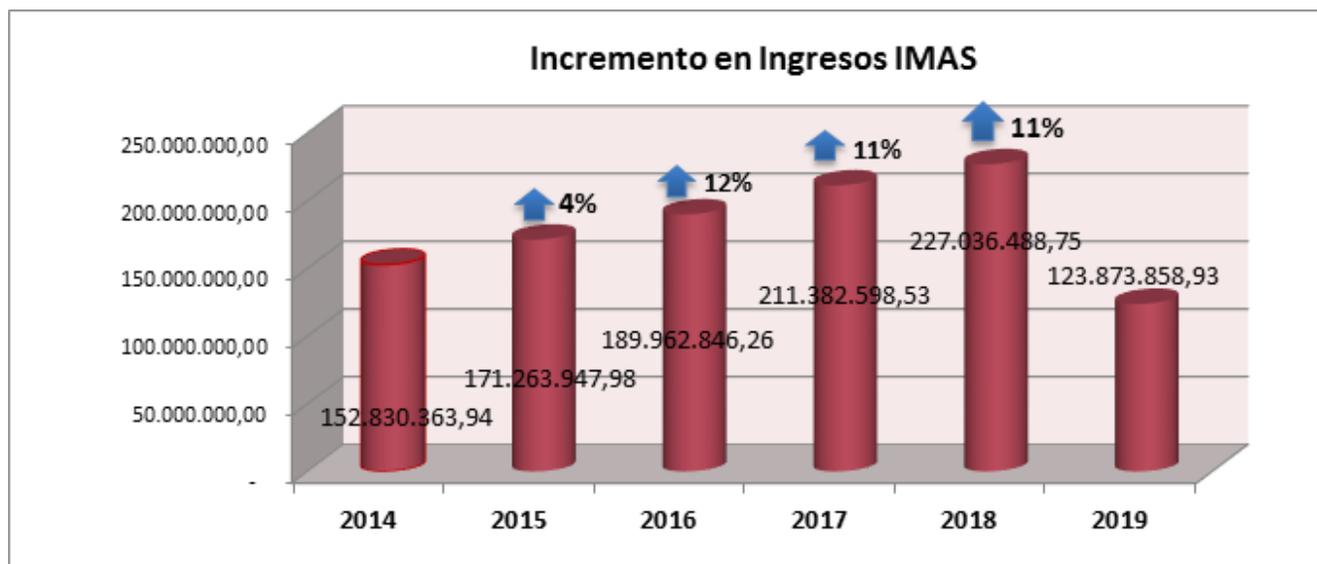
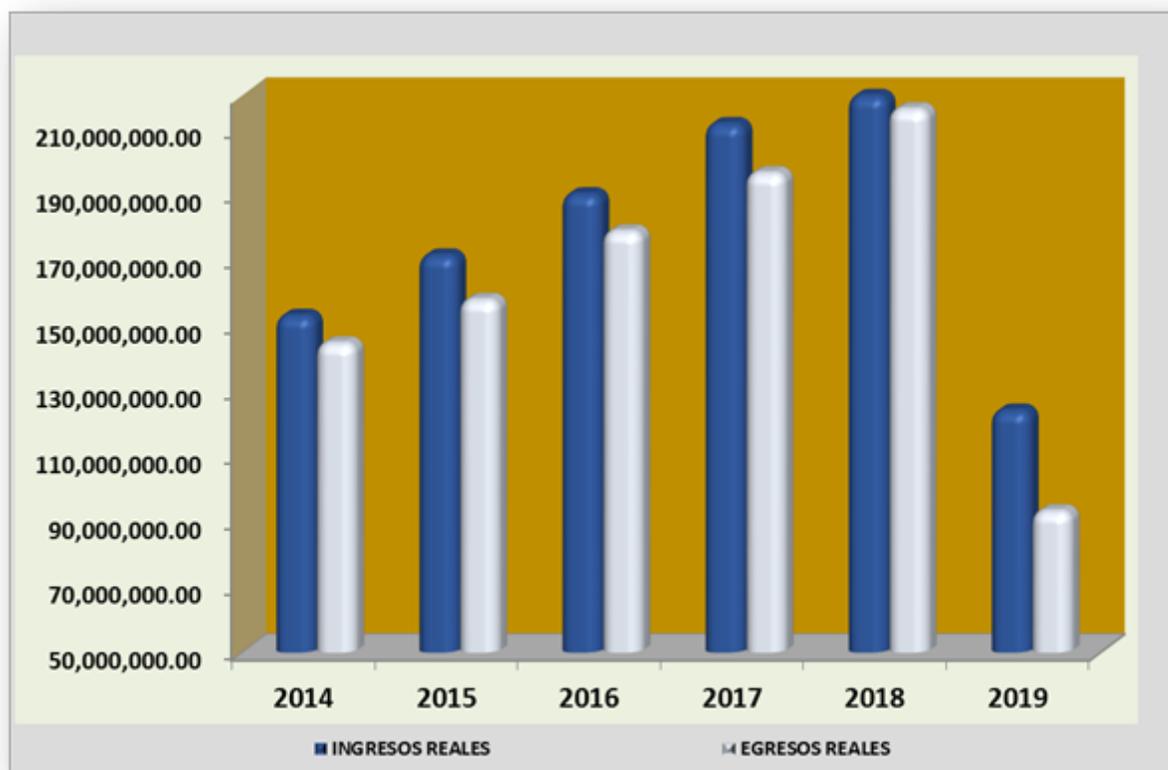


Figura 25 DETALLE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS VRS EGRESOS DEL 2014 AL 30 DE JUNIO 2019
En miles de colones



Fuente: Unidad de Presupuesto

Como se puede observar el monto de los ingresos reales desde el año 2014 hasta la actualidad ha mostrado un crecimiento anual lo que permite atender las necesidades para el funcionamiento de la institución y el cumplimiento de objetivos en la atención de la población meta.

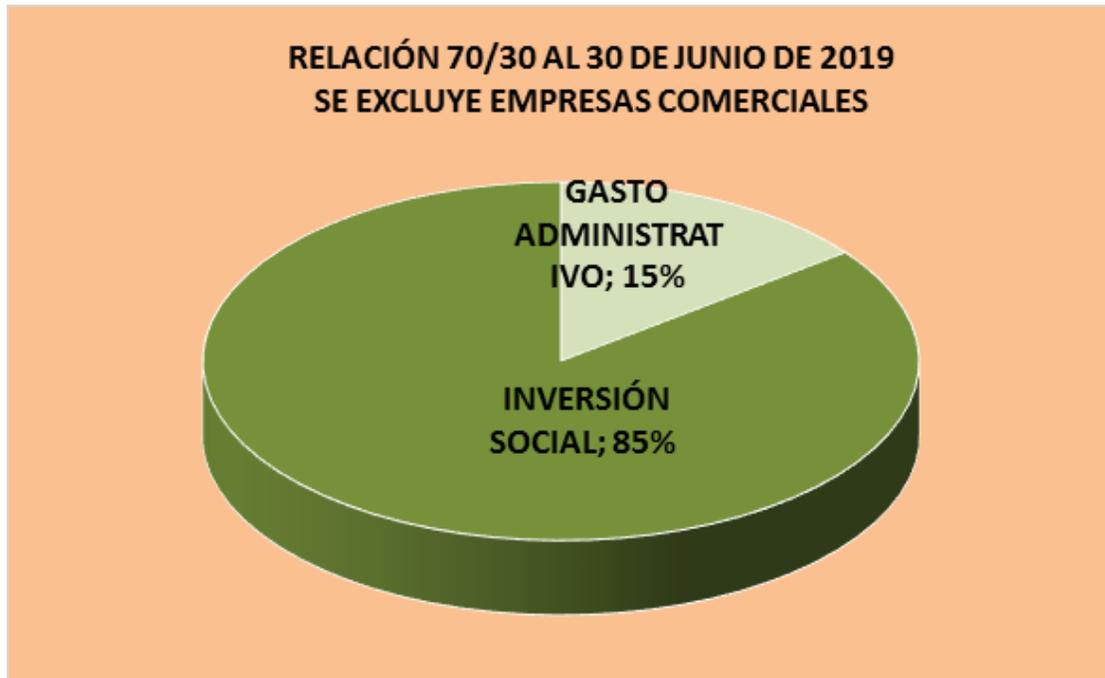
El detalle de la ejecución presupuestaria de egresos, según la clasificación económica del gasto acumulado para cada uno de los años citados se puede apreciar en los anexos 4, 5, 6 y 7 así como el detalle de los ingresos según fuente de financiamiento y los egresos.

2.8.2 Relación 70/30

La Relación 70/30 está incluida en el marco jurídico institucional, la cual establece que la inversión social del IMAS debe ser al menos de un 70% del presupuesto institucional, mientras que los gastos administrativos no deben superar el 30%. Cabe señalar que, para efectos de este cálculo, se excluyen del presupuesto institucional los egresos realizados en la adquisición de activos, así como los recursos del Programa Empresas Comerciales.

Una vez realizada esta separación, se logra determinar que, para el período 2019, del Presupuesto Institucional el **85%** de los Egresos Reales ha sido ejecutado en Inversión Social y el restante **15%** ha sido ejecutado como Gasto Administrativo/Operativo, como se muestra a continuación:

Figura 26 Relación 70/30



1/ Este análisis **NO** contempla los egresos en activos **NI** los Recursos de Empresas Comerciales

Fuente: Unidad de Presupuesto

2.8.3 Distribución de los Egresos

Con relación a los egresos institucionales, tenemos que los mismos se clasifican en gasto administrativo-operativo institucional, Inversión Social y egresos del Programa Empresas Comerciales, según datos suministrados por la Unidad de Presupuesto, para el período de tiempo en el que se ubica este informe, se obtiene que para el año 2019, del total del presupuesto ajustado que corresponde a 239,968,925.11 miles se ha ejecutado un total de 93,194,524.94 miles que representa a un 38.84 %. Importante señalar que existen recursos comprometidos por el orden de los ¢76,182,194.78 miles derivados de la dinámica de atención de las familias, ya que los profesionales ejecutores aprueban resoluciones que pueden abarcar los meses restantes del año, de conformidad con la valoración técnico-social llevada a cabo, tal y como se refleja en la siguiente tabla:

**Cuadro 17 Análisis del gasto real según rubro de ejecución definido
acumulado al 30 de junio 2019
(en miles de colones)**

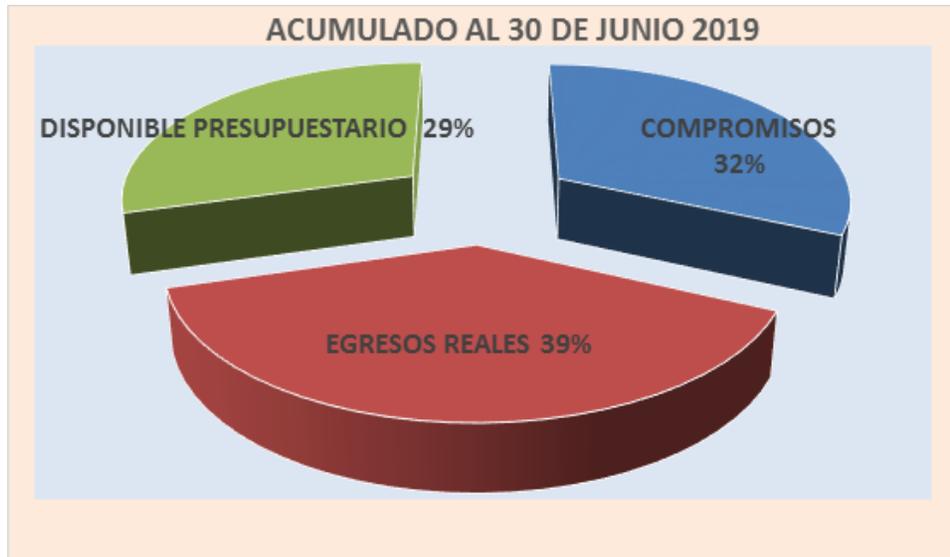
CONCEPTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	COMPROMISOS CONTRACTUALES Y RESOLUCIONES POR GIRAR	EGRESOS REALES	REPRESENTACIÓN % POR RUBRO DE EJECUCIÓN/SEGÚN TOTAL DE EGRESOS REALES	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO
Gasto Administrativo	10.440.166,56	1.354.808,05	3.312.428,89	4%	5.772.929,63
Gasto Operativo	26.691.998,08	3.884.618,66	9.482.553,38	10%	13.324.826,04
SUBTOTAL GASTO	37.132.164,64	5.239.426,71	12.794.982,27	14%	19.097.755,66
Inversión Social 1/	181.341.802,04	67.482.689,07	72.082.897,20	77%	41.776.215,77
SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	218.473.966,69	72.722.115,78	84.877.879,47	91%	60.873.971,44
Programa Empresas Comerciales	21.494.958,42	3.460.079,00	8.316.645,47	9%	9.718.233,96
TOTAL GENERAL	239.968.925,11	76.182.194,78	93.194.524,94	100%	70.592.205,39

1/ Incluye los recursos asignados a Servicios Profesionales y otros rubros considerados dentro del concepto de Inversión Social.

Fuente: Unidad de Presupuesto

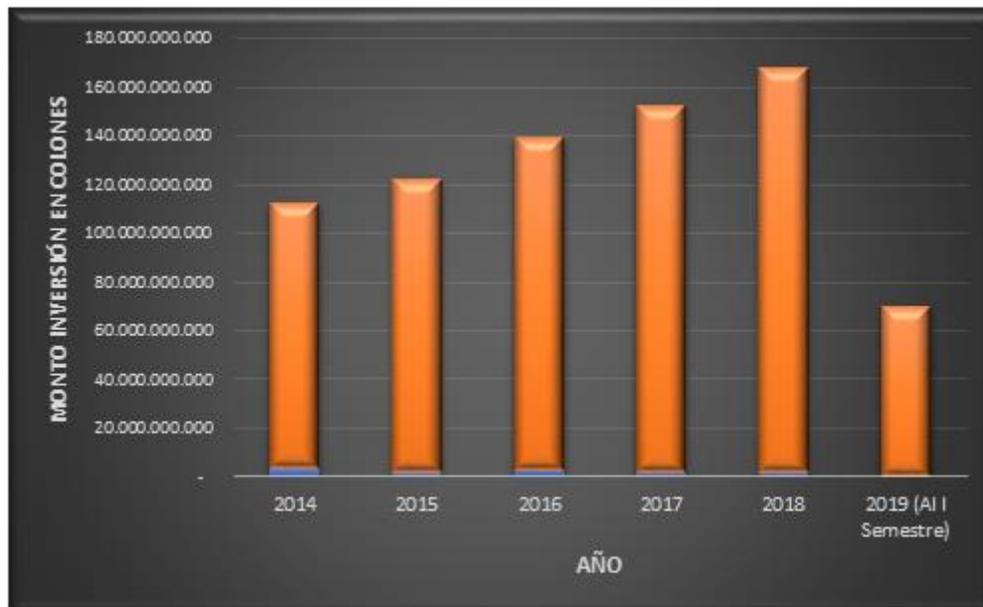
El resultado de dichos datos se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 27 Presupuesto dividido por gasto real, compromisos y disponible



En lo que respecta a la Inversión Social, durante el periodo que ocupa el informe, se reporta lo siguiente:

Figura 28 Inversión Social en programas sociales del IMAS 2013-2018



Fuente: Área de Sistemas de Información Social

Se desglosa la inversión social realizada en el periodo de acuerdo a datos suministrados por el Área de Sistemas de Información Social de la Subgerencia de Desarrollo Social.

cuadro 18 Inversión Social 2014-2019

Monto inversión colones	Beneficios		Total general
	Grupales	Individuales	
Año			
2014	3.282.014.727	109.198.223.552	112.480.238.279
2015	1.963.626.968	120.389.530.221	122.353.157.189
2016	2.827.348.458	136.299.389.768	139.126.738.226
2017	2.038.513.342	150.703.962.186	152.742.475.528
2018	2.252.282.365	165.860.335.713	168.112.618.078
2019 (Al I Semestre)	30.844.915	69.947.759.250	69.978.604.165
Total general	12.394.630.775	752.399.200.690	764.793.831.465

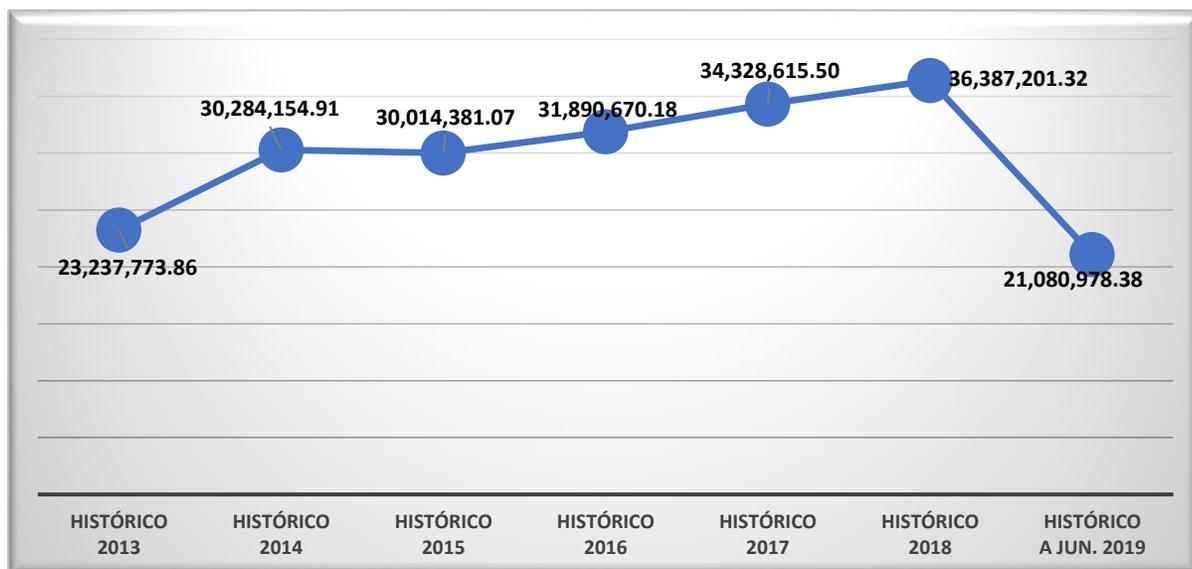
Fuente: Área de Sistemas de Información Social

El resumen del estado de la ejecución presupuestaria de la Inversión Social, por beneficio y fuente a nivel nacional con corte al 31 de julio de 2019, se aprecia en el anexo número 12.

2.8.4 Recaudación de Tributos IMAS

Se detalla a continuación el comportamiento de la recaudación tanto por Servicios de Hospedaje como por aportes patronales en el período que abarca desde el año 2014 al primer semestre del año 2019.

Cuadro 19 Ingresos Ley N° 4760,6443, 8343 y 9326, multas y recargos (en miles de colones)



Fuente: Subgerencia de Gestión de Recursos

El detalle de los ingresos por Servicios de Hospedaje según Ley 834 y Ley 926, así como el desglose

de las recaudaciones por aportes patronales según Ley 7460 y Ley 6443, se aprecian en el anexo 11.

2.9 Sugerencias para la buena marcha de la Institución

El IMAS es una institución de gran importancia dentro del Sector Público Costarricense, en primera instancia por la labor sustantiva que le ha sido encomendada a partir de su ley constitutiva, así como por el rol que ha venido desempeñando en los últimos cinco años, articulando los esfuerzos interinstitucionales para la atención de la pobreza extrema y pobreza, gracias al liderazgo ejercido desde la Estrategia Nacional Puente al Desarrollo, así como en la conducción de sus órganos adscritos, a saber: Secretaría Técnica de la Red de Cuido (por delegación del Ministro de Trabajo y Seguridad Social) y el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE). En la actualidad, el IMAS tiene bajo su responsabilidad brindar a las familias en pobreza extrema y pobreza subsidios que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades básicas y especialmente impulsar procesos que contribuyan con su desarrollo y promoción social mediante educación formal, capacitación técnica, formación humana, apoyo al emprendedurismo, proyectos productivos y de infraestructura comunal, entre muchos otros.

Es a partir de este marco que presentamos a continuación, una serie de sugerencias orientadas a la buena marcha y buen gobierno de la institución:

- Seguimiento sistemático para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2022: Mediante acuerdo N° 545-12-2018 el Consejo Directivo acoge la propuesta para el replanteamiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (PEI) y la definición de Líneas maestras y Marco filosófico. Asimismo, mediante acuerdo N° 220-05-2019 se aprueba el nuevo Marco Filosófico y se constituye la comisión para liderar el proceso y se emite instrucción a la Administración para que replanteen los planes de acción. Compromiso que fue divulgado y comunicado a la comunidad institucional. El PEI constituye la hoja de ruta para los próximos tres años, pero lo más importante, nos fija el reto respecto al nivel de calidad y pertinencia que debemos alcanzar en los servicios que el IMAS entrega a la sociedad, lo cual como derivación definirá, la mejora organizacional que requerimos obtener del IMAS al término de ese periodo. Es fundamental que la Dirección Superior establezca como mandatorio, las sesiones de seguimiento del equipo conformado por la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, para velar por la ejecución de las acciones establecidas en los planes y así garantizar el cumplimiento del PEI.
- Los valores institucionales como herramienta para el cumplimiento del PEI: Debe desplegarse un esfuerzo desde la Dirección Superior, la Comisión de Valores y el equipo de Comunicación Institucional, con el fin de implementar una estrategia de Gestión del Cambio cimentada en la comprensión y apropiación de los valores institucionales junto con la Visión Institucional, como norte y motivación para el cumplimiento de los planes de acción del PEI. Este aspecto puede parecer menor o básico, sin embargo, los paradigmas que han sido eliminados y otros que deben ser establecidos, requieren de un alineamiento y compromiso en todos los niveles de la institución.

- Completar la implementación del Nuevo Modelo de Intervención: El Pilar fundamental del PEI lo constituye el nuevo Modelo de Intervención Institucional. Sin lugar a dudas, la experiencia acumulada gracias a la puesta en marcha de la Estrategia Puente al Desarrollo nos permitió construir las bases para la forma en que el IMAS debe abordar la pobreza desde sus diferentes dimensiones. Sin embargo, el modelo requiere seguimiento y apoyo constante desde la alta jerarquía procurando que el nivel de esfuerzo no se diluya ni se debilite en el tiempo, manteniendo así y en todo momento su nivel prioridad y prevalencia.
- Revisión y rediseño de los procesos y la estructura organizacional: La institucionalidad como un todo debe estar alineada para poder alcanzar las metas que han sido establecidas en el PEI, máxime cuando hablamos de romper paradigmas y establecer otros como el caso del nuevo Modelo de Intervención. Es por ello que, como parte fundamental de tal alineamiento, se debe dar continuidad al esfuerzo iniciado en la Gerencia General para estructurar un proceso técnica y metodológicamente sustentado para la revisión y el rediseño de los procesos institucionales para lograr su integración y máxima contribución a los objetivos del nuevo modelo de intervención. Se convierte en tarea complementaria, la revisión y ajuste de la estructura organizativa, como un tercer pilar del nuevo paradigma institucional, la cual debe ser amplio alcance, abarcando las distintas facetas del quehacer institucional, comprendiendo que cada una de ellas contribuye al logro de los fines institucionales si se logra establecer el adecuado encadenamiento.
- Análisis de situación del Capital Humano institucional: Se debe dar continuidad y seguimiento a la contratación administrativa iniciada para contar con un Estudio de Cargas de Trabajo el cual será insumo importante para la revisión y ajuste de la estructura organizativa, como elemento importante en la búsqueda del alineamiento institucional en torno al nuevo Modelo de Intervención. Los resultados que arroje dicho estudio deben ser analizados con rigurosidad con el fin de establecer las acciones más adecuadas para la mejora institucional, en procura del crecimiento del valor público del IMAS ante la sociedad. Como ejercicio complementario y derivado de una posible reestructuración institucional, debe realizarse una revisión integral del Manual de Cargos, evitando ajustes fragmentados y desentendidos del alineamiento institucional requerido.
- Nueva visión del Control Interno institucional: Debe continuarse con la instrucción emitida por la Gerencia General a la Unidad de Control Interno, para que, desde su conocimiento y experiencia técnica, se construya una propuesta que permita replantear algunos de los modelos operativos utilizados para identificar los principales riesgos y los planes de acción en cuanto al mejoramiento del ambiente de control institucional. La esencia de nuestra instrucción es lograr pertinencia y escala en ambos aspectos mencionados, ya que de lo contrario seguiremos avasallados por el volumen de tópicos que puedan surgir del trabajo individualizado desde cada unidad, cuando lo correcto es aplicar una visión transversal en los procesos. Esto implica que a lo interno de cada subgerencia los procesos sean analizados de forma conjunta y no cada unidad por separado, a fin de establecer un inventario de riesgos y planes de mejora respecto a los controles internos que sean los más necesarios y urgentes. La institución ha crecido en cuanto a beneficios de la oferta programática, algunos de ellos de corte masivo, como Cuidado y Desarrollo Infantil y Crecemos, lo cual ha implicado un aumento considerable del presupuesto. Lo anterior implica que la Administración dedique recursos a vigilar y mantener el buen gobierno

institucional, por ello también sugiero que en el marco de una reestructuración se analice la transformación de la Unidad de Control Interno en el Área de Gobierno Institucional que se dedique a evaluar procesos y medidas de control, de manera ex ante, brindando algo más que orientación y acompañamiento, sino que se conviertan en contralores de segundo nivel para todas las operaciones institucionales.

Impulsar la capacidad instalada institucional: Los niveles de exigencia, en cuanto a resultados palpables y medibles en torno a la lucha contra la pobreza, cada día son mayores. Por ello la institución debe continuar desarrollando su capacidad instalada. La Administración en su conjunto- y no solamente la Dirección Superior- debe procurar los recursos y los esfuerzos de coordinación a lo interno para realizar inversiones necesarias en vehículos (sean vehículos todo terreno u otros como cuadracillos y motocicletas), edificios o instalaciones, equipo de cómputo (incluyendo dispositivos móviles como tabletas) y sistemas de información. Para ello, es fundamental completar el proceso de revisión instruido por la Gerencia General de la normativa interna referente a la contratación de bienes y servicios, donde el remozamiento del rol de la Proveeduría Institucional juega un papel predominante en el éxito de este proceso. En igual sentido, resulta relevante para la buena marcha del IMAS, continuar los esfuerzos tendientes a la formulación de un “Proyecto para el Desarrollo de Infraestructura Administrativa” mediante la evaluación y definición de una figura de financiamiento atinente al marco jurídico que rige al IMAS y las posibilidades financieras a largo plazo. Así como completar las fases establecidas en el cronograma de acción para el ordenamiento y adecuada gestión de los terrenos institucionales, con el fin de administrar de manera adecuada, la importante cantidad de riesgos derivados. En complemento al proyecto sobre terrenos, resulta vital para el éxito, contar con la aprobación del proyecto de Ley impulsado desde la Administración que permita el traspaso o donación de terrenos a entes públicos y privados, así como su venta en los casos que así lo amerite, otorgando la potestad al IMAS de constituir fideicomisos dirigidos a otorgar músculo operativo y así completar las titulaciones a familias y el traspaso de las áreas públicas correspondientes, previo cumplimiento de las obras comunales establecidas en la normativa urbanística y municipal.

- Robustecer la gestión de recursos: Ante la actual crisis fiscal que atraviesa el país, donde las transferencias de fondos por parte del Gobierno Central están supeditadas a la disponibilidad de liquidez del Ministerio de Hacienda, la captación de las fuentes ingreso propias se convierte en una tarea de rango mayor. Es por ello que durante mi gestión se han definido distintas herramientas que nos permitan aumentar los ingresos propios, procesos que deben ser continuados y fortalecidos mediante el mantenimiento de las asignaciones presupuestarias correspondientes. De igual manera, la institución debe orientar esfuerzos hacia la identificación y generación de nuevas fuentes de ingreso, sean éstas dinerarias o recibidas a partir de bienes o servicios complementarios a los prestados por la institución por medio de nuestra Oferta Programática. Para estos últimos, el IMAS debe fungir como puente entre diversas iniciativas, cogeneradas en comunión con las diferentes cámaras empresariales, así como organismos no gubernamentales y organismos internacionales, bajo una dinámica articulada desde y por el IMAS en el contexto de las Alianzas Público-Privadas (APP) y los esfuerzos de Responsabilidad de Responsabilidad Empresarial (RSE).

- Definición del modelo Operativo de las Empresas Comerciales: Tanto la experiencia como los análisis realizados a lo interno de la Administración, nos indican que el modelo actual de operación de las tiendas libres de impuestos ha llegado a su agotamiento. Lo anterior significa que, si bien es cierto el Programa Empresas Comerciales es rentable, también es cierto que el mismo está en la posibilidad de generar mayores utilidades. Una de las principales causas de tal agotamiento radica en el hecho que el IMAS debe administrar un negocio utilizando reglas y procedimientos del sector público. Esto en definitiva resta agilidad y versatilidad al negocio, cuando a lo externo nos debemos enfrentar a un ámbito altamente competitivo. Cabe señalar que las tiendas libres compiten en los aeropuertos con otros negocios de muy diversa índole y aunque nosotros gozamos de la ventaja basada en precio (por la exoneración de impuestos), aquellos desarrollan sus propuestas de bienes y servicios bajo las reglas del sector privado. El IMAS debe avanzar en la construcción de una nueva ruta para evaluar los posibles modelos operativos y con base en ello, tomar decisiones y ejecutar lo correspondiente para su implementación en procura de mayores ingresos para la Inversión Social. Hemos valorado cómo retomar el proyecto que quedó en suspenso con el dictamen de la Dirección General de Tributación Directa, y hemos identificado los posibles ajustes en la operación que permiten atender las observaciones de la Tributación Directa. Consideramos que debe emprenderse una contratación administrativa para contar con un estudio sobre los posibles modelos operativos y en ese sentido se deben continuar las acciones en ese sentido, tomar decisiones y avanzar.
- Áreas de Soporte Administrativo orientadas a la calidad del servicio: Las unidades que conforman la Subgerencia de Soporte Administrativo son las encargadas de prestar servicios a lo que podemos denominar el “cliente interno” y proveer de la logística apta para que las unidades de la parte sustantiva realicen de forma eficaz y eficiente su labor. Resulta innegable que estas unidades cuentan con personas comprometidas y con la experiencia pertinente para desarrollar su labor; sin embargo, es necesario que éstas y otras dependencias del nivel central (como las unidades asesoras) basen su accionar en la calidez y calidad del servicio. Esto implica revisar sus indicadores de gestión para orientarlos hacia el logro de este cometido. Así como mencionamos en párrafos anteriores, en algunos casos, este proceso de cambio cultural está siendo gestado a partir de la actualización de la normativa, y también está siendo acompañado por una labor de desarrollo de habilidades por medio de la capacitación, aspecto contemplado en el Plan Bienal de Capacitación aprobado por la Gerencia General; sin embargo el elemento de mayor peso en la fórmula, corresponde al liderazgo que debe surgir desde las subgerencias encargadas de las unidades del nivel central para que encaucen y a la vez motiven a los mandos medios hacia la mejora decidida de los niveles de servicio que prestan al resto de dependencias.
- Simplificación y modernización institucional: De lo indicado en párrafos precedentes surge la presente recomendación, la cual, a pesar de ser muy simple, a su vez resulta ser básica para el éxito institucional. En realidad, todos los aspectos de mejora mencionados anteriormente contribuyen de forma directa e indirecta a este punto, a saber: continuar los esfuerzos para la simplificación y modernización de los diferentes ámbitos de acción, apoyados fuertemente en la tecnología, buscando mayores eficiencias, eliminando trabajo manual de poco valor en equilibrio con los requerimientos de control. Trabajos como los emprendidos bajo recomendación de esta Gerencia General para la revisión del proceso de atención y ejecución

del beneficio Avancemos debe continuarse de manera integral y de manera complementaria a lo que fue indicado en este apartado del informe referente a la revisión y rediseño de procesos y la estructura organizativa. Debemos apuntar hacia las tecnologías móviles para que nuestras plataformas - hoy basadas en la infraestructura cliente-servidor-, migren hacia tecnologías disruptivas y tengamos nuestros procesos de atención (SABEN, SAPEF y Hogares Conectados) ejecutados mediante aplicaciones en una Tablet o un celular inteligente, acercando aún más nuestros servicios a la población, propiciando su interacción en diferentes momentos del flujo de proceso de la atención.

- Impulso al Modelo de Intervención: Se debe seguir avanzando en la consolidación del nuevo modelo de intervención institucional y de esta manera completar el cambio de paradigma en la atención y procurar que los recursos asignados a la institución se conviertan en el desarrollo de capacidades en las familias y la construcción de oportunidades para su vinculación a los procesos productivos, de empleabilidad y en general de la generación de ingresos y mejoras en las variables del índice de pobreza multidimensional. Este nuevo Modelo de Intervención, cubre una deuda histórica del IMAS para trascender el otorgamiento de beneficios desarticulados hacia un abordaje integral, basado en planes familiares que garantizan que la oferta programática es colocada en función de las condiciones particulares de las familias y territorios, orientando estratégicamente, en lo individual, familiar, colectivo y comunal las acciones que inciden en las condiciones multicausales de pobreza. El modelo coloca, en primer lugar la urgencia de atender de manera prioritaria, preferente e interinstitucional a las familias por todo el aparato Estatal. Como segundo aspecto, posiciona en la agenda país, la necesidad de concebir la pobreza e intervenirla desde un paradigma de la multidimensionalidad, de modo que conduce a hacer las valoraciones e intervenciones de las familias desde todas las dimensiones. Un tercer elemento central en el modelo es la metodología de acompañamiento y seguimiento familiar implementada, donde una persona profesional acompaña a las familias en su proceso de mejora, vinculándolo con la oferta de los servicios sociales y le facilita potenciar sus habilidades y capacidades. Es necesario construir la segunda entrega ante el Consejo Directivo, para el afinamiento del informe presentado sobre propuesta de configuración de las ULDS de cara a la consolidación del nuevo Modelo de Intervención institucional.
- Apoyo a los proyectos en marcha: Estamos convencidos que los proyectos emprendidos confluyen hacia los objetivos y líneas de mejora recomendadas, por consiguiente, recomendamos que desde el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva y la persona que sea designada para queda a cargo de la Gerencia General se brinde seguimiento y apoyo a los proyectos y demás acciones de mejora instruidas durante la gestión del suscrito GG y que fueron compiladas en el apartado “2.5 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional.
- Un solo IMAS: La totalidad de las jefaturas, las coordinaciones y todas las personas funcionarias debemos trabajar bajo una misma consigna, la cual al día de hoy ha quedado promulgada en la Visión del PEI 2019-2022. Debemos trabajar como un solo IMAS, bajo la guía de la nueva Visión y Valores institucionales, mejorando la coordinación y la comunicación. Esa ha sido parte del esfuerzo realizado durante la gestión de esta Gerencia General. Las personas que ejercemos cargos de gerenciales y de dirección debemos ser intolerantes ante la indiferencia, el trabajo en silos y no colaborativo.

2.10 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad

En el entorno actual se caracteriza por una exacerbación en la crítica y descontento por el servicio público, donde muchas ocasiones tales sentimientos se basan en información incompleta e incluso falsa, lo cual no solamente tiende a dañar imagen pública de un ente, sino también reputaciones. Las instituciones y los funcionarios públicos estamos obligados a ser tolerantes con el escrutinio público, así como a rendir cuentas y cumplir resultados. En este particular contexto, algunas problemáticas como la crisis fiscal que atraviesa el país obligan a que cada colón invertido tenga pertinencia y efectos en los objetivos institucionales (valor público). Definitivamente la situación fiscal del país representa un riesgo muy importante para la institución. Sin bien ya el país ha tomado medidas para su debida atención, estas no serán de efecto inmediato, por lo que las restricciones fiscales podrían en cualquier momento afectar la continuidad en los niveles de financiamiento de la institución. Recordemos que en el 2018 el 72% de nuestros ingresos provenían de fuentes externas. Hago una respetuosa recomendación para que las coordinaciones en el ámbito político sean constantes e incidan para que las transferencias al IMAS sea consideradas como de orden prioritario, respecto a otros desembolsos a realizar por parte de la Tesorería Nacional.

El Estado debe trabajar fuertemente en la búsqueda de la mayor eficiencia en cada colón que es reorientado por los actores económicos de la sociedad hacia el financiamiento de las instituciones del Sector Social. Para lo cual, es fundamental el análisis y toma de decisiones con respecto al ordenamiento de la institucionalidad vinculada al Sector. En esa discusión el IMAS debe tomar parte importante, no solo por su peso relativo dentro del entramado, sino por la índole de las funciones que la han sido encomendadas, las cuales apuntan claramente a la conducción que debe asumir la institución en el combate a la pobreza extrema y pobreza, en comunión con muchos otros actores de la sociedad. La institución no puede asumir sola tan importante reto y es ahí donde radica el riesgo de continuar trabajando sin un verdadero ordenamiento del Sector Social. Existen diferentes proyectos e iniciativas puestas sobre la mesa y mi deseo no es entrar en discusiones sobre cual de ellas es la mejor, sino que se discutan los problemas estructurales que aquejan el entramado institucional y que son los aspectos que deben ser solucionados con la propuesta que al final se elija, más allá de las decisiones políticas que se puedan tomar. Estos problemas estructurales son la duplicidad en servicios y beneficios otorgados, la porosidad en algunas instituciones que dan lugar a filtraciones, la pérdida de escala en la intervención, por cuanto algunas entidades no tienen a su haber la especialidad funcional, por consiguiente, resulta necesario considerar las ofertas de cada ente y el posible cruce e irrespeto de competencias dadas por ley.

Como parte de los avances positivos en procura de una mayor eficacia y pertinencia de la inversión pública del Sector Social, se promulga la Ley No. 9137 de Creación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE). Debe continuarse con el plan de trabajo establecido, en atención a requerimiento del Consejo Directivo para la homologación del SIPO y el SINIRUBE, considerando la calibración de los modelos que permitan la mejor recopilación de datos y perfilamiento de las familias apegado a su situación socioeconómica, asegurando el adecuado ejercicio de las competencias del IMAS y el SINIRUBE. Adicionalmente indicamos que nuestra acotación sobre el SINIRUBE va en el sentido que éste representa una importante herramienta,

sin embargo, su puesta en marcha y funcionamiento no supedita ni suspende la discusión que debe darse con respecto al ordenamiento del Sector Social. Además, las autoridades deben afincar en la institucionalidad las normativas que eviten que el SINIRUBE se convierta en un fin en sí mismo, ya que debe ser aplicado como una herramienta de y para la construcción y gestión de Políticas Públicas Sociales; para ello es fundamental llevarlo lo más pronto posible a plena capacidad y obtener el máximo provecho de sus bondades.

Lo señalado se sitúa en el marco de las reformas estructurales a las que debe apostar el país para encontrar soluciones de fondo, no solo al problema fiscal, sino que también al aumento del valor público que ofrece la institucionalidad a la sociedad costarricense. El IMAS debe avanzar en el mismo sentido, y como parte de la reforma al empleo público, recomiendo apoyar lo correspondiente para instaurar el régimen de salario único o global para las personas de nuevo ingreso en la institución o para aquellas que estando en el régimen de salario base más pluses, tengan a bien hacer debido traslado, en franco respeto a los derechos adquiridos de las personas funcionarias de deseen mantenerse en el régimen tradicional.

2.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

En lo que corresponde a las Disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, se cuenta con dos apartados, el primero hace referencia a Informe DFOE-SOC-IF-11-2017 “Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre los Mecanismos de Transparencia en la Gestión Institucional, y en la Selección y Otorgamiento de Beneficios del IMAS”, que incluye cuatro disposiciones de las cuales la 4.7 y la 4.10 se encuentran cumplidas en su totalidad, mientras que las disposiciones 4.11 y 4.12 se encuentran pendientes de certificación, esto con corte al 30 de mayo del 2019.

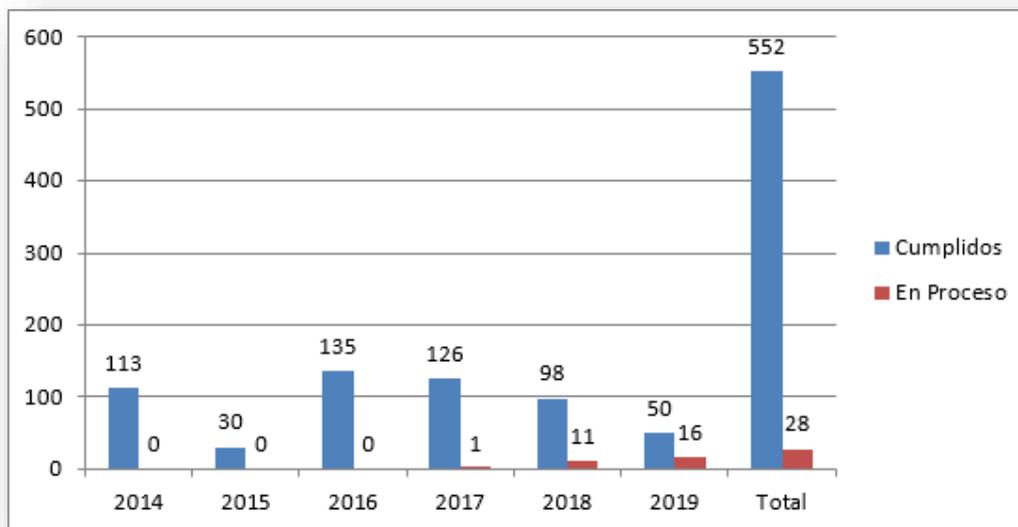
El segundo informe es el DFOE-SOC-IF-01-2017 “Auditoría de carácter especial sobre las acciones realizadas para la implementación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado”, en el cual la disposición única a la que hace referencia es a la 4.5 que al corte del 30 de mayo del 2019 se reportan como terminadas las acciones correspondientes al Manual de Procedimientos de Presupuesto, Marco orientador para el funcionamiento del SEVRI, Procedimiento para la autoevaluación del Sistema de Control Interno y el Manual Institucional de Prácticas Documentales para la clasificación de documentos, el resto de acciones se encuentran en proceso. El detalle de ambos informes con sus respectivas disposiciones, pueden apreciarse en el anexo número 8

2.12 Estado actual del cumplimiento de los acuerdos de Consejo Directivo

El Consejo Directivo es el máximo órgano jerárquico, encargado del manejo político y de la toma de decisiones estratégicas de la Institución, de ello se desprende que en el lapso de los años 2014 al 2019 se han emitido un total de 580 acuerdos, de los cuales el 95% se encuentran cumplidos para una cantidad de 522 y un 5% se encuentran en proceso, lo que representa una cantidad de 28. Lo anterior

se ejemplifica con el siguiente gráfico:

Figura 29 Acuerdos de Consejo Directivo emitidos al 15 de julio de 2019



Fuente: Gerencia General

Como se puede observar el año 2016 es donde mayor cantidad de acuerdos se emitieron, con un total de 127, quedando solamente uno en proceso; para el año 2018 de los 109 acuerdos se cerró el período con 11 en proceso, en los años 2014, 2015 y 2016, de la totalidad de acuerdos recibidos, se dieron todos por cumplidos. Para el año 2019 hasta el 15 de julio, se han emitido 66 acuerdos, de los cuales 16 se encuentran en proceso.

El detalle de los 28 acuerdos de Consejo Directivo que se encuentran en proceso se puede observar en el anexo número 3.

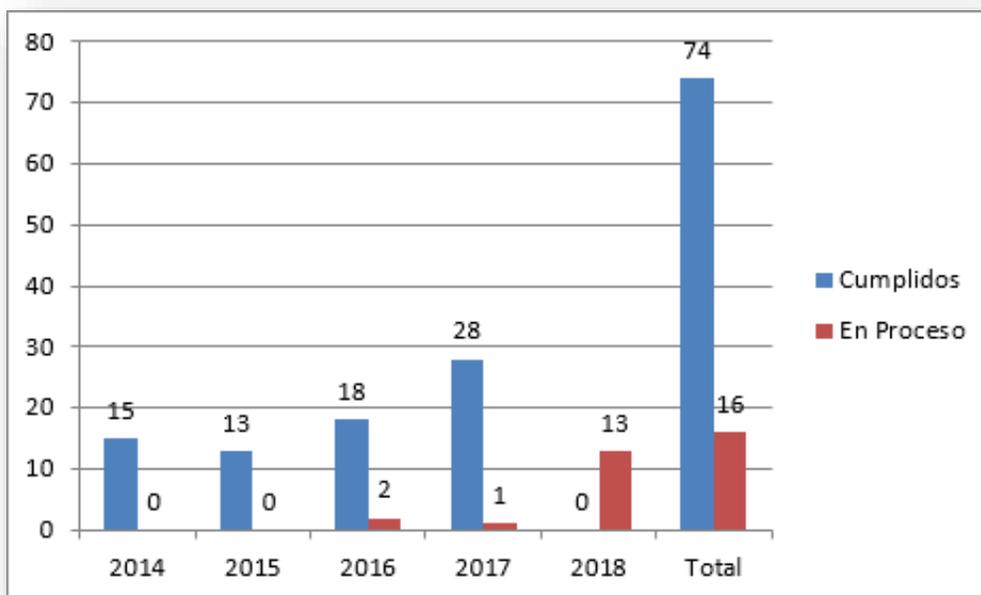
2.13 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Externa

Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), publicadas en el Diario Oficial La Gaceta No. 26 del 6 de febrero de 2009, establecen que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y con fundamento en las necesidades, posibilidades y características de la institución y los riesgos que enfrenta, deben contratar auditorías externas que lleven a cabo evaluaciones con base en las cuales se establezca la calidad de la información recopilada, procesada y comunicada, así como sobre la validez, suficiencia y cumplimiento del Sistema de Control Interno (norma 6.5).

Es por ello que, en el IMAS, anualmente se realiza una auditoría externa habiéndose emitido en el presente año, por parte del despacho Carvajal & Colegiados, Contadores Públicos Autorizados, el informe correspondiente al año 2018, el cual fue acogido mediante acuerdo de Consejo Directivo No. 285-07-2019, del 1° de julio de 2019.

En el período que data del año 2014 al año 2018, se han recibido un total de 5 informes para un total de 90 hallazgos, lo cual se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 30 Estado cumplimiento Auditorías Externas



Fuente Gerencia General

Como se puede apreciar, hasta el presente informe de Auditoría Externa se ha cumplido con un total de 74 hallazgos, lo que representa el 82% y se encuentran en proceso de cumplimiento un total de 16, para el 18%. Es importante señalar que los 15 hallazgos del año 2014 y los 13 del 2015 han sido cumplidos en su totalidad. De los 20 recibidos en el 2018, solamente faltan dos por cumplir y de los 28 correspondientes al 2018, únicamente hay uno en proceso.

No obstante, para el año 2018 se reportaron 13 hallazgos los cuales se encuentran todos en proceso en la actualidad. El detalle de los informes correspondientes al periodo que abarca el presente informe se puede apreciar en el anexo número 2.

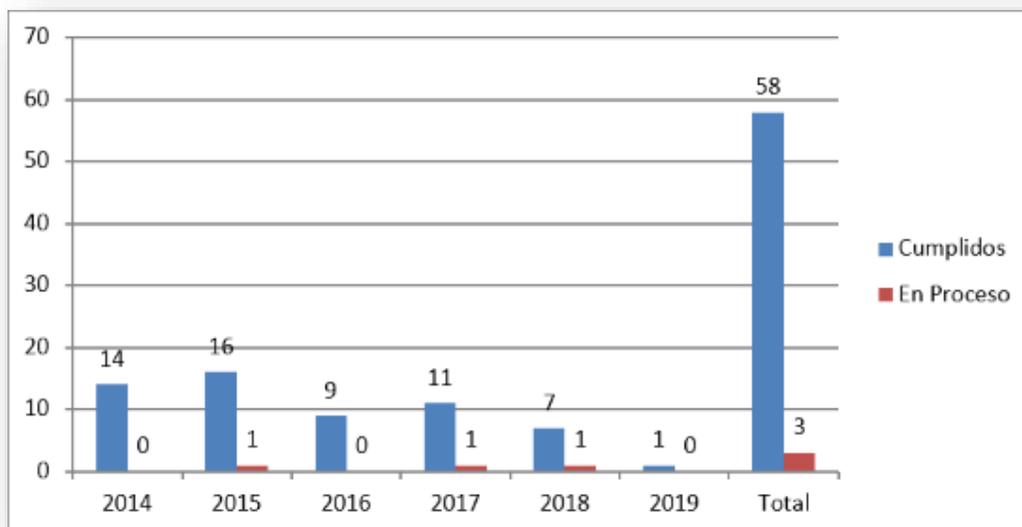
2.14 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.

En el período de tiempo comprendido del año 2014 al año 2019 se han recibido un total de 61 informes de Auditoría Interna, de los cuales se ha cumplido un total de 58, lo que representa el 95% de los mismos. En proceso actualmente se cuenta únicamente con tres, para un 5%.

El año 2015 ha sido el período en el que más informes se recibieron, con un total de 16, seguido por el año 2014 con 14 y el año 2017 con 11 informes. Es importante señalar que en el año en curso

únicamente se aprecia 1 informe recibido el cual ya fue cumplido, comportamiento que se ejemplifica en el siguiente gráfico:

Figura 31 Estado cumplimiento recomendaciones Informes de Auditoría Interna al 15 de julio de 2019



Fuente: Gerencia General

Como se puede observar los tres informes en proceso corresponden a los años 2015, 2017 y 2018, todos con un informe respectivamente, cuyas recomendaciones en proceso están siendo atendidas dentro de los plazos que nos fueron otorgados. El detalle de estos con corte al 15 de julio de 2019, se puede apreciar en el anexo número 1.

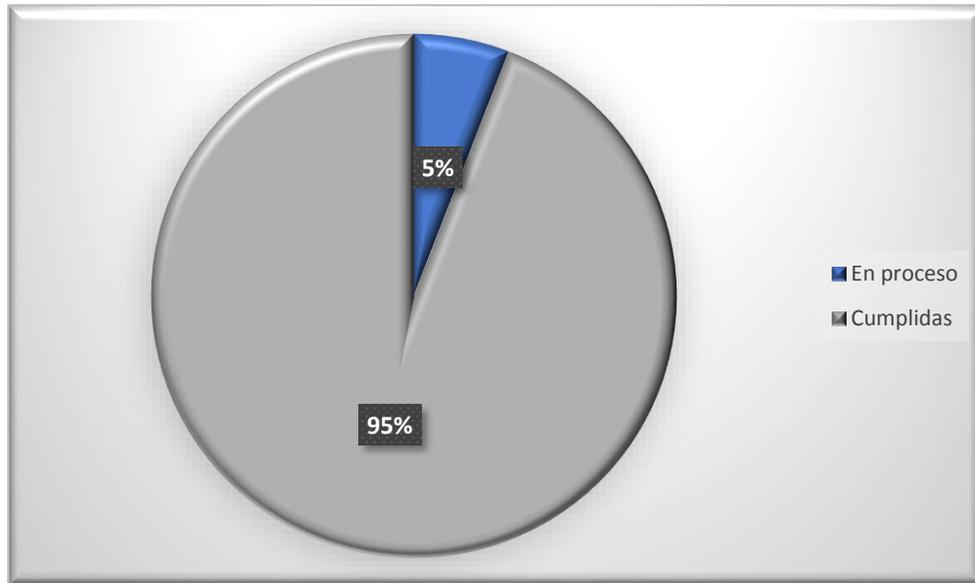
Es necesario destacar las advertencias emitidas por la Auditoría Interna en el período de gestión, que han sido un total de 20, distribuidas de la siguiente manera: dos para el año 2014, siete para el año 2015, seis en el año 2016, dos en el año 2018, todas ellas ya cumplidas, lo que representa un porcentaje de cumplimiento del 95%. Para el año 2017 no se emitió ninguna advertencia y en el año 2019 solamente se ha girado 1, que es la que actualmente se reporta como: en proceso, lo que representa un porcentaje del 5% y tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 20 Advertencias de Auditoría Interna al 15 de julio 2019

AÑO	Cumplidas	En Proceso
2014	2	0
2015	7	0
2016	6	0
2017	0	0
2018	2	0
2019	2	1
Total	19	1

Fuente: Gerencia General

Figura 32 Porcentaje de Advertencias de Auditoría Interna al 15 de julio 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

El detalle de las advertencias mencionadas con corte al 15 de julio de 2019, se puede apreciar en el anexo número 1.

ANEXOS

Anexo N°1 Auditoría Interna

Cuadro 21 Informes de Auditoría Interna al 15 de julio de 2019

AUD.	Nombre del Informe	Recomendaciones	Cumplidas	En Proceso
INFORMES AÑO 2014				
AUD.004-2014	INFORME SOBRE RECONOCIMIENTO DE HORAS EXTRAS AL PERSONAL DEL IMAS	4,1-4,2-4,3	3	0
AUD.011-2014	INFORME DEL ESTUDIO DE TRANSFERENCIAS CORRIENTES A PERSONAS SUBSIDIOS BIENESTAR FAMILIAR	4,1-4,2	2	0
AUD.012-2014	INFORME SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DE PROYECTOS FINANCIADOS POR EL ÁREA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL DE CARTAGO	4,1-4,2	2	0
AUD.016-2014	INFORME SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DEL CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DEL IMAS	4,1-4,2-4,3	3	0
AUD.028-2014	INFORME SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL ESTUDIO DE CUENTAS POR COBRAR Y PREVISIONES POR INCOBRABLES	4,1	1	0
AUD.041-2014	Informe Evaluación FuncAdmtvo Financiero Área Regional Desarrollo Social Brunca.	4,1	1	0
AUD.046 2014	Estudio sobre Informes Finales de Gestión	4,1-4,2	2	0
Total Año 2014			14	0
INFORMES AÑO 2015				
AUD.001-2015	Evaluaciones de las cuentas contables EC	4,1-4,2	1	1
AUD.024-2015	Adquisición de Bienes y Servicios	4,1-4,2-4,3-4,4-4,5-4,6	6	0
AUD.027-2015	INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MANEJO DE FONDOS OTORGADOS A LA ASOCIACIÓN DE ACUACULTORES DE PAQUERA ASAP	4,2	1	0
AUD.035-2015	ESTUDIO SOBRE LA METODOLOGÍA APLICADA PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS*	4,1-4,2	2	0
AUD.040-2015	INFORME DEL ESTUDIO SOBRE DIFERENTES ASPECTOS PRESUNTAMENTE IRREGULARES, RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL IMAS	4,2-4,3	2	0
AUD.055 2015	Informe funcionamiento CECUDI	4,1-4,2-4,3-4,4	4	0
Total Año 2015			16	1
INFORMES AÑO 2016				
AUD.021-2016 (ACD.161-03-2016)	Informe sobre presuntas irregularidades en la fuga de información de datos confidenciales de personas denunciantes	4,4-4,5	2	0
AUD.027-2016	Informe sobre presuntas irregularidades en el otorgamiento de beneficios en el Barrio Betania de Siquirres	4,2-4,3	2	0
AUD.029-2016	Informe sobre presuntas irregularidades en el nombramiento de personal en plazas del Área de Acción Social y Administración de Instituciones	4,1-4,2	2	0
AUD.046-2016	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio jornada extraordinaria	4,1	1	0
AUD.056-2016	Informe sobre los resultados obtenidos en el otorgamiento de beneficios en el Área Regional de Desarrollo Social de Puntarenas	4,1-4,2	2	0
Total Año 2016			9	0
INFORMES AÑO 2017				
AUD.006-2017	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio sobre el nombramiento de personal sustituto o suplente	4,1	1	0
AUD.026-2017	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio Arrendamiento de Edificios y Locales para la Prestación de Servicios a la Población Objetivo del IMAS.	4,1-4,2-4,3	3	0
AUD.030-2017	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio de Gestión de Cobro Judicial	4,1	1	0
AUD.035-2017	Informe sobre la evaluación de la gestión de las personas nombradas en los puestos de Cogestores Sociales.	4,1	1	0
AUD.038-2017	Informe sobre los resultados obtenidos en la verificación del cumplimiento de acuerdos del Consejo Directivo	4,4	1	0
AUD.043-2017	Informe sobre los resultados obtenidos en la evaluación de la contratación de servicios de apoyo con terceros en el Área de Empresas Comerciales	4,1-4,2-4,3	3	0
AUD.044-2017	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio de terrenos propiedad del Instituto Mixto De Ayuda Social	4,1-4,2	1	1
Total Año 2017			11	1
INFORMES AÑO 2018				
AUD.006-2018	Informe de los resultados obtenidos en el estudio sobre el proceso de contratación mediante el sistema MER-LINK	4,1	1	0
AUD.010-2018	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio del subsidio cuidado y desarrollo infantil pagado a las familias que utilizan el servicio de las alternativas de cuidado y desarrollo infantil	4,2-4,3	2	0
AUD.013-2018	Aprobar el Informe de Auditoría Interna AUD.013-2018, denominado "Seguimiento de recomendaciones emitidas por la Auditoría Externa en relación con la Gestión de las Tecnologías de Información del IMAS".	4	3	1
AUD.020-2018	Informe sobre presuntas irregularidades, relacionadas con el reconocimiento y pago de horas extra en el Área de Desarrollo Humano.	4,2	1	0

Total Año 2018		7	1
INFORMES AÑO 2019			
AUD.010-2019	Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio del establecimiento de metas y objetivos del Fideicomiso 32-04 Bancrédito-IMAS-Banacio/73-2002	4,1	0
Total Año 2018		1	0
TOTAL GENERAL		Total	58

Cuadro 22 Informes de Auditoría Interna en proceso al 15 de julio de 2019

AUD.	Asunto	Dirigido a	Responsable ejecución	Plazo
INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA 2015				
"AUD.001-2015 (AUD-026-2016-ACD.226-05-2016 Hallazgo 5)"	4.2 CETAC	GG	SGGR	3 meses posteriores al recibido de la respuesta del CTAC.
INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA 2017				
AUD.044-2017 Informe sobre los resultados obtenidos en el estudio de terrenos propiedad del IMAS	"Pendiente 1 terreno: Puntarenas 6-12 ADSPC-0427-2019 28/6/2019 a GG, remite informe solicitado, donde en resumen indican que dicha área está confeccionando el plano catastrado nuevo para el proceso de información posesoria, estiman que para agosto, una vez inscrito el plano de catastro, se procederá a remitir a la AJ el expediente respectivo para la gestión de información posesoria de asentamiento, para su debido registro contable y legal a nombre del IMAS."	GG	SGSA-SGDS-DSPC	"31 mayo 2018 28 setiembre 2018 Nuevo plazo propuesto 31 diciembre 2018 30 Abril 2021"
INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA 2018				
"AUD.010-2018 estudio del subsidio cuidado y desarrollo infantil pagado a las familias que utilizan el servicio de las alternativas de cuidado y desarrollo infantil "	4.2 Emprender, en coordinación con la Subgerencia de Desarrollo Social y las instancias competentes, las acciones administrativas pertinentes para otorgar el subsidio "Cuido y Desarrollo Infantil", directamente a las personas encargadas de los menores de edad y establecer los mecanismos de control necesarios para garantizar el cumplimiento del fin social del subsidio y para verificar, entre otros, la asistencia y permanencia de las personas menores de edad en las alternativas de cuidado y desarrollo infantil.	GG	SGDS	"30 setiembre 2018 31 marzo 2019 31 julio 2019 31 octubre 2019"

Cuadro 23 Advertencias de auditoría Interna en Proceso al 15 de julio 2019

N° Oficio de Advertencia	Fecha	Nombre Advertencia	Acciones	Dirigido a	Plazo
"AI-072-02-2019 y AI-143-04-2019"	"21/2/2019 03/04/2019"	Advertencia sobre el ejercicio profesional y el pago de dedicación exclusiva de las personas profesionales bachilleres en psicología	"Modificación del Manual Descriptivo de Cargos Institucional "	Gerencia General (Desarrollo Humano)	"ACD.271-06-2019 27/06/2019: APROBAR LA PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL MANUAL DE CARGOS Y CLASES INSTITUCIONAL GG-1546-2019 01/07/2019 a DH cumplir con el punto 3: 3. Instruir a la Gerencia General y a Desarrollo Humano para que se proceda a modificar el Manual Descriptivo de Cargos Institucional de conformidad con lo antes citado y se remitan dichas modificaciones a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, en el plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha de comunicación del presente acuerdo IMAS-GG-DH-2343-2019 02/07/2019 remisión a la STAP."

Anexo N°2 Auditoría Externa

Cuadro 24 Informes de auditoría Externa al 15 de julio 2019

AÑO	ACD.	Despacho	Financiera		Presupuestaria		Tecnologías de Información		Total	
			Cumplidas	En Proc.	Cumplidas	En Proc.	Cumplidas	En Proc.	Cumplidas	En Proc.
2014	230-06-2015	Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados.	5	0	4	0	6	0	15	0
2015	282-06-2016	Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados.	6	0	0	0	7	0	13	0
2016	272-06-2017	Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados.	5	1	1	0	12	1	18	2
2017	"251-06-2018 268-06-2018"	KPMG de Costa Rica	9	1	7	0	12	0	28	1
2018	285-07-2019	Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados.	0	4	0	1	0	8	0	13 (***)
Total			25	6	12	1	37	9	74	16

(***) Se encuentran En proceso, dentro del plazo establecido en el Plan de Trabajo.

Cuadro 25 Hallazgos de Auditoría Externa en proceso al 15 de julio de 2019

N° Hallazgo	Detalle del Hallazgo y Recomendación	Acciones	Dirigido a	Plazo
"AUDITORIA EXTERNA 2016 ACD.272-06-2017 27/06/2017 Carta de Gerencia IMAS 1-2016"				
2	"EXISTEN TERRENOS QUE SE ENCUENTRAN REGISTRADOS EN CONTABILIDAD Y SEGUN LAS ESCRITURAS AÚN NO APARECEN A NOMBRE DEL I.M.A.S. 2-Una vez que la unidad encargada agote las gestiones de localizar las propiedades de un criterio jurídico e informe a la administración que esta pueda tomar la decisión de excluirlas de los saldos de los estados financieros con el objetivo de cumplir con lo estipulado en la NICSP."	"Pendiente 1 terreno: Puntarenas 6-12 ADSPC-0427-2019 28/6/2019 a GG, remite informe solicitado, donde en resumen indican que dicha área está confeccionando el plano catastrado nuevo para el proceso de información posesoria, estiman que para agosto, una vez inscrito el plano de catastro, se procederá a remitir a la AJ el expediente respectivo para la gestión de información posesoria de asentamiento, para su debido registro contable y legal a nombre del IMAS."	SGSA-SGDS-AJ-DSPC	"31 julio 2018 31 diciembre 2018 30 abril 2021"
"AUDITORIA EXTERNA 2016 ACD.272-06-2017 27/06/2017 Carta de Gerencia TI 1-2016"				
4	"DEBILIDADES EN LA SEGURIDAD FÍSICA DEL CUARTO DE SERVIDORES Y CUARTOS DE COMUNICACIONES DEL IMAS - Respecto a la ausencia de aspersores o sistema de supresión de oxígeno, valorar la viabilidad de implementar un mecanismo de seguridad contra incendios, según las condiciones de las instalaciones físicas del edificio, así como costo-beneficio del mismo. Inciso ii) del punto a)"	2-De ser viable realizar los respectivos trámites de presupuestación y contratación.	"TI-ASG "	"31 diciembre 2017 31 diciembre 2019"
"AUDITORIA EXTERNA 2017 ACD.268-06-2018 Carta de Gerencia IMAS 1-2017"				
9	"PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO La Administración debe tener todos los activos en su poder registrados a nombre del IMAS."	1. Gestionar nuevamente el Finiquito IMAS- PNUD dirigido a la Presidencia Ejecutiva. 2. Emitir Resolución de baja (cuando se firme el finiquito) 3. Realizar el Registro contable	SGSA SGSA Kattya Torres - Unidad de Contabilidad	31 de diciembre 2018
"AUDITORIA EXTERNA 2018 ACD.285-07-2019 Carta de Gerencia IMAS 1-2018"				
1	INCUMPLIMIENTO EN PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ARQUEOS DE CAJA CHICA (ÁREA REGIONAL DE HEREDIA). Velar por el cumplimiento de los procedimientos de control según el Reglamento vigente para la administración y uso de los fondos Fijos Institucionales, para poder lograr un mejor control y supervisión de los fondos, y para que a la vez los mismos presenten una mayor razonabilidad y fidelidad.	1-Girar las instrucciones a su personal para que se cumpla con la normativa relacionada con el fondo fijo. 2-Realizar recordatorio a las ARDS del cumplimiento de la normativa relacionada con el fondo fijo. 3-Actualizar el Reglamento de Fondo Fijo	Jefatura ARDS Heredia Gabriela Prado Luz Maria Chacón -SGSA	30 de agosto 2019 30 de agosto 2019 30 abril del 2020
2	FORMULARIOS CONTINUOS DE CHEQUES EN BLANCO DESACTUALIZADOS SIN DESTRUIR (ÁREAS REGIONALES NORESTE Y HEREDIA). Proceder a la mayor brevedad posible con la aplicación del procedimiento de destrucción o inhabilitación con las personas pertinentes, de los formularios continuos de cheques en blanco mencionados anteriormente en la condición.	1-Actualizar la Circular SGSA-0639-08-12-2015 2-Realizar recordatorio a las ARDS del cumplimiento de la Circular SGSA-0638-12-2015. 3-Proceder a continuar con las acciones de destrucción de los formularios continuos de cheques en blanco en custodia de las ARDS.	Luz Maria Chacón -SGSA SGDS SGDS	31 de julio 2019 30 de agosto 2019 31 de diciembre 2019
3	"DEBILIDADES EN EL REGISTRO AUXILIAR DE BIENES NO CONCESIONADOS. Cumplir con la política contable de asignación de vida útil descrita en la nota 2, punto 19 de los Estados Financieros presentados a Contabilidad Nacional o proceder a actualizarla a mayor detalle considerando las diferentes vidas útiles que pueden presentar los activos disponibles en la Institución según su categoría, tipo o característica. Así como realizar las gestiones necesarias para corregir y actualizar el	1-Crear incidente para la corrección de la vida útil y depreciación de activos. 2-Gestionar y coordinar con la empresa de mantenimiento SAP 3-Realizar los ajustes o movimientos contables en el auxiliar	Lucrecia Estrada Unidad de Contabilidad Luis Adolfo González- Área de TI Lucrecia Estrada Unidad de Contabilidad	31 de julio 2019 31 de julio 2019 31 de diciembre 2019

N° Hallazgo	Detalle del Hallazgo y Recomendación	Acciones	Dirigido a	Plazo
	auxiliar general de bienes no concesionados de la Institución con las debidas y consistentes vidas útiles de cada activo de una misma categoría. Además de ajustar las vidas útiles y depreciaciones acumuladas correspondientes a las mejoras empleadas a los edificios distribuyendo el costo entre los años de vida útil restantes, o en su defecto, depreciarse en los años que se estimen como consecuencia del aumento de esa vida útil que produjo la remodelación o mejora, para así presentar la información financiera en términos de razonabilidad y confiabilidad en el reporte auxiliar general de bienes no concesionados de la Institución."			
4	"INCONSISTENCIAS EN EL REGISTRO AUXILIAR DE ACTIVOS DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ÁREAS REGIONALES NORESTE Y HEREDIA). Realizar las gestiones necesarias para corregir, actualizar y conciliar los registros auxiliares de los activos fijos asignados a las Áreas Regionales con los debidos y correctos datos de activos existentes en cada una de ellas. Además, debe velar por el debido cumplimiento del registro y presentación correcta y oportuna de documentos referentes a compras, traslados y retiros de activos, para así presentar la información financiera en términos de razonabilidad y confiabilidad."	1-Realizar toma física total en las ARDS de Heredia y Noreste, con el fin de conciliar las inconsistencias determinadas por la Auditoría Externa.	Ramón Alvarado y Jefaturas del ARDS Heredia y Noreste	30 de agosto 2019
		2-Emitir informe con los resultados a la SGSA	Ramón Alvarado-Proveeduría	30 de agosto 2019
		3-Realizar recordatorio a las ARDS del cumplimiento de la normativa relacionada con activos fijos.	Ramón Alvarado-Proveeduría	30 de agosto 2019
"AUDITORIA EXTERNA 2018 ACD.285-07-2019 Carta de Gerencia Liquidación Presupuestaria 1-2018"				
1	"INCONGRUENCIA EN SALDOS DE DISPONIBILIDADES Y SUPERAVIT PARA TIENDAS COMERCIALES. Recomendamos que se giren las instrucciones respectivas para que el Área de Empresas Comerciales, también incorpore dentro de los procedimientos de monitoreo y control presupuestario, la elaboración de la conciliación de las cuentas de disponibilidades versus el superávit presupuestario, y que de la misma manera, se realice un Procedimiento para cotejar el saldo contable disponible versus superávit contable. "	1-Que la GG emita oficio de instrucción al Subgerente de Gestión de Recursos, al Administrador de Empresas Comerciales y al Jefe de Coordinación Administrativa, para que de proceder realicen los ajustes correspondientes, e informar sobre los mismos al AAF, a la Unidad de Presupuesto y a la Unidad de Contabilidad.	Gerardo Alvarado	"05 de julio 2019 CUMPLIDA"
		2-Realizar los ajustes correspondientes, de proceder, e informar sobre los mismos al AAF, a la Unidad de Presupuesto y a la Unidad de Contabilidad.	Mauricio Pana	15 de julio 2019
		3-Incorporación en el Presupuesto Extraordinario 03-2019 los ajustes informados por Empresas Comerciales.	Alexander Porras	15 de agosto 2019
		"4-Remitir a la Gerencia General plan de trabajo para incorporar en la normativa de Empresas Comerciales, la elaboración de la conciliación de las cuentas de disponibilidades versus el superávit presupuestario, y que se realice un Procedimiento para cotejar el saldo contable disponible versus superávit contable. "	"Mauricio Pana Melchor Marcos"	30 de agosto 2019
"AUDITORIA EXTERNA 2018 ACD.285-07-2019 Carta de Gerencia TI 1-2018"				
1	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	Una vez aprobado el POG 2020, TI presentará documento de alineación del POG 2020 con el PETI vigente, para generar que el cumplimiento de los efectos y productos establecidos se apoyen y tengan sustento.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2019
2	CUMPLIMIENTO PARCIAL DEL REGLAMENTO GERENCIAL DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.	1-TI remitirá oficio a manera de notificación al presidente del CGTI para que promulgue un oficio a todas las personas representantes en el Comité para que establezca que se respete el cronograma de reuniones, así como de las convocatorias a las mismas.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/08/2019
		2-Presidente del CGTI remite oficio a todas las personas representantes del Comité con la instrucción para participar activamente en las convocatorias a las sesiones del mismo.	Presidente CGTI	31/12/2019
3	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA NORMATIVA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	Actualizar la Política de Seguridad de la información (POL-TI-08) con las recomendaciones indicadas (este documento está dentro del plan de trabajo aprobado en GG-1241-05-2018)	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		Conformar un equipo de trabajo de TI para revisar y actualizar el Plan de Continuidad de TI.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020

N° Hallazgo	Detalle del Hallazgo y Recomendación	Acciones	Dirigido a	Plazo
		"1-Llenar la columna de POG 2020 correspondiente a los riesgos y validarlo con la Unidad de Control Interno."	"Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI."	"31/12/2019"
		2- Revisar los Riesgos en el POG y en la documentación de Control Interno las secciones que corresponden al plan de continuidad de tecnologías de información para validar si están contempladas como riesgos y en caso de no estar incorporados generar un nuevo riesgo o actualizar uno actual para que lo contemple según corresponda.	Guadalupe Sandoval UCI	30/06/2020
		Solicitar a Desarrollo Humano para que incluya capacitación relacionada con la seguridad y la continuidad de TI para las personas que la jefatura designe según su rol dentro del Plan de Continuidad.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		TI valorará la recomendación y emitirá un oficio informando a la Gerencia General.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2019
		"TI actualizará el procedimiento para incorporar la recomendación 1. TI hará las revisiones y valoraciones mencionadas en las recomendaciones 2, 3 y 4."	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		Se hará valoración de la recomendación 1.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		"En caso de que la valoración conlleve ajustes se realizará la actualización correspondiente (este documento está dentro del plan de trabajo aprobado por GG-1241-05-2018)."	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		Se emitirá oficio para dar atención a la recomendación.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		"TI actualizará el procedimiento P-TI-26 (este documento está dentro del plan de trabajo aprobado por GG-1241-05-2018)"	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		TI incorporará en el informe trimestral de labores del último reporte disponible (home dashboard - GettingStarted -) a la Gerencia General sobre el desempeño y disponibilidad de la plataforma.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/08/2019
4	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE EN EL IMAS	TI actualizará el documento de inventario de software.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2019
		TI actualizará el documento de inventario de software.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2019
		TI generará un correo a los compañeros de Soporte Técnico, para que como parte de las buenas prácticas, revisen y hagan la conciliación de licencias en revisiones realizadas durante las giras programadas en el año. Y apliquen las medidas correctivas en caso de encontrar software no autorizado.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/08/2019
		TI realizará una vez al año con una muestra del total equipos, la conciliación entre ambos inventarios. Para lo cual generará un reporte que será custodiado por la jefatura TI para futuras revisiones de la auditoría.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	30/06/2020
5	DEBILIDADES EN LA SEGURIDAD FÍSICA DE LOS CUARTOS DE COMUNICACIONES DEL IMAS.	"TI enviará oficio al Área de Servicios Generales, solicitando la valoración solicitada.	"Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI. Coordinador de Administración General o Servicios Generales."	30/06/2020
		El ASG realizará la valoración solicitada y comunicará la misma a TI."		
		TI emitirá oficio con los resultados del análisis de esta recomendación, en caso de requerirse se coordinará con la Administración para las áreas del IMAS necesarias para la implementación de los que amerite realizarse, validando costo/beneficio y soporte de la instalación eléctrica del edificio.	"Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI. Coordinador de Administración General o Servicios Generales."	31/12/2020
6	LOS PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS Y DEMÁS DIRECTRICES DE LA GESTIÓN DE TI NO SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS.	"Se continuará con el proceso de actualización de normativa de TI según plan de trabajo resultado del diagnóstico de normativa. (La normativa de TI: Políticas y Procedimientos están contemplados para revisión dentro del plan de trabajo aprobado por GG-1241-05-2018)"	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		Se definirá en cada documento normativo la periodicidad de la revisión y actualización de los mismos.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		Se incluirá a las áreas cuando el documento normativo lo amerite.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
7	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIOS DE TI BRINDADOS A LAS ÁREAS USUARIAS DEL IMAS.	Se revisará el OLA que se encuentre vigente para validar si las mejoras indicadas en la recomendación son aplicables o ya están contenidas, de no estar se actualizará y se remitirá a firmas, si están contempladas se emitirá oficio de cumplimiento.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	30/06/2020
		TI remitirá correo a toda la población encargada de realizar contratos para que cumplan con el lineamiento 7 de la política POL-TI-10 sobre	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/08/2019

N° Hallazgo	Detalle del Hallazgo y Recomendación	Acciones	Dirigido a	Plazo
		"Acuerdos de Nivel de Servicios". Recordándoles que es obligatorio el cumplimiento desde la entrada en vigencia de la política.		
		Se revisará que el OLA se encuentre vigente, para validar si las mejoras indicadas en la recomendación son aplicables o ya están contenidas, de no estar vigente, se actualizará y se remitirá a firmas, si están contempladas se emitirá oficio de cumplimiento.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	30/06/2020
		En caso de actualizarse el OLA según la recomendación 3, se estará remitiendo copia a los interesados.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	30/06/2020
		TI realizará consideración y emitirá oficio con criterio respectivo.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	30/06/2020
8	AUSENCIA DE UN MÓDELO DE ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN EN EL IMAS.	TI gestionará un proceso de contratación (Consultoría Externa) para lograr el objetivo de las 4 recomendaciones, de forma tal que se genere el producto esperado: documento denominado "Modelo de Arquitectura de Información del IMAS".	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		Se incorporará en el documento "Modelo de Arquitectura de Información del IMAS", la periodicidad de revisión del documento.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020
		"Se remitirá el documento ""Modelo de Arquitectura de Información del IMAS"" para que sea del conocimiento formal del CGTI y se comunique a los interesados. "	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	30/04/2021
		TI valorará los marcos de referencia recomendados y emitirá un oficio a la GG con dicha valoración.	Luis Adolfo Gonzalez A. Coordinador TI.	31/12/2020

Anexo N° 3 Acuerdos de Consejo Directivo

Cuadro 26 Acuerdos de Consejo Directivo en Proceso al 15 de julio de 2019

N°	Fecha	Asunto	Dirigido a	Responsable ejecución	Plazo
ACUERDOS DEL CONSEJO DIRECTIVO 2017					
272-06-2017	27/06/2017	Dar por conocidos los estados financieros auditados, el informe sobre el trabajo para atestiguar con seguridad razonable sobre la elaboración de la liquidación presupuestaria y el informe de auditoría de sistemas y tecnología de información, del instituto mixto de ayuda social correspondiente al período del 01 de enero al 31 de diciembre 2016, realizado por el Despacho Carvajal & Colegiados-Contadores Públicos Autorizados	"GG SGSA SGDS SGGR"	"Seguimiento en Aud.Ext.2016 pend 1 terreno: 6-12 Aud.Ext.2016 AUD.Ext.2017 y AUD.044-2017"	"31 julio 2018 31 diciembre 2018 30 abril 2021"
ACUERDOS DEL CONSEJO DIRECTIVO 2018					
50-02-2018 (= ACD.479-10-2018)	08/02/2018	"APROBAR PROPUESTA DE REGLAMENTO A LA LEY 9326 IMPUESTO A MOTELES Y LUGARES AFINES 2. Autorizar a la Gerencia General a remitir dicho documento al MEIC, para el aval correspondiente, así como su publicación, de conformidad con el artículo 174 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios."	"GG SGGR AT PLANI"	Geovanni Cambrero	
184-05-2018	18 de mayo de 2018	"Dar por cumplido el acuerdo n°381-09-2009 del 19 de octubre 2009 con base en la información presentada y expuesta por la Gerencia General, Subgerencia de Soporte Administrativo y la Unidad de Planificación. 2- Instruir a la Gerencia General para que haga una valoración técnica para implementar la integración de los componentes del gasto operativo por ULDS en el Sistema SAP. "	Gerencia General	Luz María Chacón-Luis Adolfo González-Kathya Torres-Alex Porras	
202-05-2018	25 de mayo de 2018	Aprobar del informe de Auditoría Interna AUD 013-2018, denominado "Seguimiento de recomendaciones emitidas por la Auditoría Externa en relación con la gestión de las tecnologías de información del IMAS".	"GG SGDS SGSA "	Luis Adolfo González	
203-05-2018	25 de mayo de 2018	"Dar por recibido el Informe AUD-012-2018 denominado "Informe sobre los resultados obtenidos en el otorgamiento del subsidio para la compra de lotes con servicios y/o viviendas", en cumplimiento al Acuerdo del Consejo Directivo No.180-05-2018. 2. Instruir a la Gerencia General elevar para conocimiento de este Consejo Directivo el Manual de Procedimientos, particularmente lo relacionado al Beneficio Compra de Lotes con Servicios y/o Viviendas. "	"GG SGDS"	Gabriela Prado	
220-06-2018	15 de junio de 2018	"Reformar acuerdo CD 395-08-2013 y CD 212-05-2014 5. Instruir a la Gerencia General, para que coordine con la Asesoría Jurídica y la Unidad de Administración Tributaria, a efecto de que todas las deudas de cobro judicial sean asumidas por esas instancias y los abogados externos que llegue a contratar la Administración Tributaria. e llegue a contratar la Administración Tributaria. "	"GG AJ SGGR"	Asesoría Jurídica	
268-07-2018	06 de julio de 2018	Dar por conocida la carta de Gerencia sobre la valoración de las normas técnicas de la Contraloría para las tecnologías de información, del Instituto Mixto de Ayuda Social correspondiente al período del 01 de enero al 31 de diciembre 2017, realizado por KPMG de Costa Rica y aprobar los planes de trabajo presentado por la administración.	"GG SGSA SGDS SGGR "	Luis Adolfo González	
317-07-2018	31 de julio de 2018	"Instruir a la Gerencia General para que emita una directriz a la administración sobre la obligación y apoyo para atender las solicitudes que realice el equipo de datos abiertos del IMAS. Elaborar una "Política de transparencia institucional", cuya tarea será liderada por el equipo de datos abiertos y presentada en el mes de diciembre 2018 al Consejo Directivo, por parte de la Presidencia Ejecutiva "	"GG UCI"	Guadalupe Sandoval	"diciembre 2018 28 febrero 2019 28 junio 2019"
388-08-2018	04 de setiembre de 2018	Instruir a la Gerencia General y Subgerencia de Desarrollo Social que determinen los montos pendientes de liquidar en relación con el subsidio único complementario de noviembre de 2015 y procedan con la apertura de procedimientos administrativos en contra de las alternativas de cuidado que correspondan, para la efectiva recuperación de los fondos.	"GG SGDS"	José Daniel	
479-10-2018 (=ACD.479-10-2018)	30/10/2018	"APROBAR LA MODIFICACIÓN DE ARTICULOS 29, 37, 40 Y 43 DE LA PROPUESTA DE "REGLAMENTO A LA LEY N°9326 IMPUESTO A MOTELES Y LUGARES AFINES 2. Instruir a la Gerencia General a informar al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), acerca de la incorporación de las modificaciones al Proyecto del "Reglamento a la Ley N°9326 Impuesto a Moteles y Lugares Afines", conforme a las observaciones realizadas en el informe DMR-DAR-INF-095-18 del 06-08-2018, incluyendo el formulario costo-beneficio requerido por el Ministerio de Economía Industria y Comercio. 3. Instruir a la Gerencia General, continuar con el trámite de conformidad con el acuerdo de Consejo Directivo CD N°50-02-2018, remitiendo dicho documento al Ministerio de Hacienda, siendo la institución rectora en tema de tributos para el aval correspondiente, así como su publicación, de conformidad al artículo 174 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios. "	GG/SGGR/Captación Adm. Tributaria	Maricela Blanco	
522-11-2018	28/11/2018	Solicitar a la gerencia general para que presente a este órgano director un informe sobre las posibles reformas que podría tener el reglamento de organización y funcionamiento del consejo directivo del imas, con el propósito de extraer del mismo todas aquellas funciones de carácter administrativo,	GG	Tatiana y Alfonso	

N°	Fecha	Asunto	Dirigido a	Responsable ejecución	Plazo
		disciplinarias u otros que no tengan relación con las competencias de dirección que debe tener el consejo directivo			
581-12-2018	20/12/2018	Solicitar a la administración realizar todos los esfuerzos necesarios para que se homologuen los criterios y herramientas de medición que utilizan el IMAS y el SINIRUBE, con el fin de que estos se enmarquen en los objetivos de las políticas de priorización, para determinar con mayor objetividad y transparencia las familias que resulten beneficiarias y que se enfoque la medición de pobreza por familia o grupo familiar, para reconocer con mayor precisión la realidad de nuestra población objetivo.	GG/SGDS/ SIS	Gabriela Prado-Esteban Llaguno	
Acuerdos del consejo directivo 2019					
24-01-2019	18/01/2019	Recurso de apelación que interpone Yasmina Salazar Ramírez, en contra de la resolución de las catorce horas con cero minutos del diez de julio del 2018, emitida por la gerencia general.	GG / SA	Gabriela Prado	
25-01-2019	18/01/2019	Recurso de apelación que interpone Guisell Barahona Montenegro, en contra de la resolución de las catorce horas con cero minutos del diez de julio del 2018, emitida por la gerencia general.	GG / SA	Gabriela Prado	
28-01-2019	18/01/2019	Recurso de apelación que interpone Isaac Castro Rojas, en contra de la resolución de las catorce horas con cero minutos del diez de julio del 2018, emitida por la gerencia general.	GG / SA	Gabriela Prado	
53-02-2019	05/02/2019	Desalojo que debe realizarse de las personas ocupantes del área de reserva del proyecto habitacional de interés social el Cacao De Alajuela.	GG/SGDS/AJ	Gabriela Prado	
111-03-2019	05/03/2019	"Dar por conocido el informe de empleabilidad, política institucional de inclusión y protección laboral y reserva de plazas, enviado mediante oficio gg-0349-02-2019 (dh-0352-02-2019); en cumplimiento al accd.19-01-2019. Modificar el accd.599-2011 en relación con la conformación de la comisión especializada en cumplimiento del reglamento a la ley de inclusión y protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público. 4. Que la comisión especializada, conformada en el punto anterior, deberá remitir a la gerencia general, informes semestrales con corte al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año, para lo cual contarán con un plazo de un mes calendario."	GG/DH	Marielos Lepiz	"punto 1 31 julio 2019"
136-03-2019	22/03/2019	"Cumplimiento de disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, al 31 de diciembre del 2018, según AI.103-03-2019, en complemento del Informe de Rendición de Cuentas AUD.002-2019, según oficio AI.103-03-2019, a la administración del IMAS, así como a los órganos adscritos allí incluidos, de tal manera que se verifiquen el estado de sus disposiciones y en los casos en los que corresponda, informen de las acciones que se haya tomado para el respectivo cumplimiento y que no estén consignadas. A su vez lo haga de conocimiento a los órganos de fiscalización que corresponde."	"GG SINIRUBE RED DE CUIDO"		
152-04-2019	02/04/2019	Solicitar a la gerencia general y a la subgerencia de desarrollo social revisar la configuración de las unidades locales en el marco del modelo de intervención, a efecto de fortalecer los principios de un abordaje integral y multidisciplinario de la población objetivo IMAS.	"GG SGDS "	Gabriela Prado	"02 julio 2019 15 julio 2019"
167-04-2019	23/04/2019	Solicitar a la gerencia general, para que con el apoyo de la asesoría jurídica presenten una propuesta de ajuste a los porcentajes de subsidio por incapacidad y/o licencia que otorga actualmente la institución durante todo el ciclo de la incapacidad y/o licencia, teniendo en cuenta el fundamento jurídico y financiero de la propuesta	"GG AJ"	"Gabriela Carvajal Y Marielos Lepiz"	
220-05-2019	17/05/2019	"APROBACIÓN DEL REPLANTEAMIENTO DEL MARCO FILOSÓFICO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2020 3. Constituir una Comisión integrada por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, la Subgerencia de Soporte Administrativo, la Subgerencia de Desarrollo Social, la Subgerencia de Gestión de Recursos y Planificación Institucional, para que se encargue de liderar el proceso, según cada eje estratégico a efectos de construir con sus respectivos equipos organizacionales los planes de acción del PEI 2019-2022. "	"PE GG SGDS SGSA SGGR PLANI"		
225-05-2019	21/05/2019	Solicitar a la gerencia general, subgerencia de desarrollo social y asesoría jurídica revisar el texto que fue presentado sobre la normativa del reglamento para la prestación de servicios y otorgamiento de beneficios del IMAS, en función principalmente del marco jurídico que acoge a la mejora regulatoria y la simplificación de trámites, esto un plazo de hasta tres meses.	"GG SGDS AJ"	"Punto 1 3 meses 21 ago.2019"	
234-05-2019	28/05/2019	"DAR POR CUMPLIDO EL ACUERDO CD N°197-05-2019 Y ACOGER LOS CRITERIOS TÉCNICOS CONTENIDOS EN LOS OFICIOS IMAS-GG-TI-078-2019 E IMAS-PE-AJ-528-2019 4. Se instruye a la Gerencia General para que proceda a solicitar a la Asesoría Jurídica, realizar las acciones jurídicas procedentes para subsanar la situación formal de la Carta de Entendimiento N°4 y variar su denominación para que se ajuste al contenido de fondo, en apego al criterio jurídico emitido, mediante el oficio IMAS-PE-AJ-528-2019."	"PE GG AJ"		
237-05-2019	31/05/2019	"DAR POR CONOCIDO EL PLAN DE INVERSIONES IMAS Y EC 2019, ENVIADO POR LA GERENCIA GENERAL MEDIANTE OFICIO IMAS-GG-1110-2019. 2. Solicitar a la Subgerencia de Soporte Administrativo que con el apoyo de la Subgerencia de Desarrollo Social presenten en no mayor a dos meses, un análisis del riesgo de liquidez de la institución, así como un plan de contingencia que responda a dicho análisis y a la advertencia realizada por la Licda. Kattia Torres, mediante oficio IMAS-GG-1110-2019. "	GG-SGSA-SGDS	Luz Maria Chacón y Gabriela Prado	"2 meses = 31 julio"

N°	Fecha	Asunto	Dirigido a	Responsable ejecución	Plazo
259-06-2019 (ratificado ACD.262-06- 2019)	24/06/2019	DAR por conocidos los estados financieros auditados para el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2018, realizado por el Despacho Carvajal y colegiados, para el programa de empresas comerciales y aprobar propuesta de distribución de utilidades y plan de trabajo presentado por Area De Empresas Comerciales	"GG SGGR EC"	Geovanni Cambronerero	Es de EC
261-06-2019	25/06/2019	"DAR POR CUMPLIDO EL ACUERDO CD N°115-03-2019 Y ACOGER EL PLAN DE FORTALECIMIENTO GRADUAL EN EL PROCESO DE GESTIONES CIUDADANAS DE LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES 7. Instruir a la Gerencia General para que con el apoyo del Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad (CONAPDIS) y otras instancias que considere conveniente, gestione el apoyo necesario para desarrollar un proceso de consulta con la ciudadanía en situación de discapacidad usuaria de los servicios del IMAS, de manera que se cuente con un diagnóstico sobre las condiciones de accesibilidad de las informaciones, comunicaciones, atenciones y mecanismos de denuncia con lo que cuenta el IMAS, a afectos de su mejora gradual. "	GG-CS-SGSA-SGDS-DH-ASG-TI-SIS		
271-06-2019	27/06/2019	"APROBAR LA PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL MANUAL DE CARGOS Y CLASES INSTITUCIONAL 3. Instruir a la Gerencia General y a Desarrollo Humano para que se proceda a modificar el Manual Descriptivo de Cargos Institucional de conformidad con lo antes citado y se remitan dichas modificaciones a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, en el plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha de comunicación del presente acuerdo."	"GG DH"	Marielos Lepiz	
285-07-2019	02/07/2019	Dar por conocidos los estados financieros auditados, la carta de la gerencia, el informe sobre el trabajo para atestiguar con seguridad razonable sobre la elaboración de la liquidación presupuestaria y el informe auditoría de sistemas y tecnología de información carta de gerencia 2018 ti, del instituto mixto de ayuda social correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2018, realizado por el Despacho Carvajal & Colegiados, Contadores Públicos Autorizados.	"GG SGSA SGDS SGGR "		"Seguimiento en Aud.Ext.2018 "
298-07-2019	05/07/2019	Aprobar el convenio de cooperación interadministrativa suscrito entre el fondo nacional de becas y el instituto mixto de ayuda social, a fin de ceder parcialmente los derechos y obligaciones sobre las tarjetas prepago derivados del convenio de emisión de tarjetas prepago entre el Banco Nacional y FONABE	"GG SGSA AJ"	Gerardo Alvarado	
299-07-2019	05/07/2019	Aprobar el convenio para el trámite de apertura de cuentas de expediente simplificado, pago de subsidios del programa crecemos y traslado de tarjetas prepago FONABE.	"GG SGSA AJ"	Gerardo Alvarado	

Anexo N°4 Ingresos Según Fuente de Financiamiento

Cuadro 27 Detalle Ejecución Presupuestaria de Ingresos según clasificación económica acumulado cada año del 2014 al 30 de junio de 2019 en miles de colones

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PERÍODOS					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	INGRESOS REALES	INGRESOS REALES AL 30 DE JUNIO 2019				
RECURSOS PROPIOS	35,820,790.89	36,604,352.20	39,663,490.42	41,591,703.75	44,200,552.63	25,295,144.09
RECURSOS ESPECÍFICOS	117,009,573.06	134,659,595.78	150,299,355.83	169,790,894.79	182,835,936.12	98,578,714.84
FODESAF	43,916,306.71	42,941,550.79	48,021,428.36	53,348,299.32	58,250,758.62	29,420,341.63
RED DE CUIDO	2,445,921.66	22,318,017.01	26,620,874.04	24,612,653.44	24,543,653.28	16,954,206.88
INAMU	852,853.68	147,530.80	31,642.77	-	-	-
Avancemos	49,724,758.38	49,432,486.14	50,392,523.28	64,009,982.07	70,427,276.31	34,928,411.48
Seguridad Alimentaria	7,054,350.19	7,048,166.99	7,180,476.09	7,182,168.98	7,204,457.22	3,449,750.60
Gobierno Central (MTSS)					187,425.06	1,419.83
Emergencias			2,000,000.00	2,000,000.00	1,837,791.43	1,669,200.16
PANI					2,000,000.00	99,296.43
Empresas Comerciales	13,015,382.43	12,738,954.04	15,763,822.88	18,062,782.09	18,384,574.21	10,656,087.85
SINIRUBE		32,890.00	288,588.40	575,008.88		
Gobierno Central (MEP-Crecemos Gasto Adm.)						1,400,000.00
TOTAL	152,830,363.94	171,263,947.98	189,962,846.26	211,382,598.53	227,036,488.75	123,873,858.93

Anexo N°5 Egresos por Año

Cuadro 28 Detalle Ejecución Presupuestaria de Egresos según clasificación económica del gasto acumulado cada año del 2014 al 30 de junio 2019 en miles de colones

Código	Partida	EGRESOS REALES					
		2014	2015	2016	2017	2018	AL 30 DE JUNIO 2019
0	Remuneraciones	13,825,149.66	15,195,856.21	16,795,929.03	17,692,611.73	17,981,720.90	9,158,261.77
1	Servicios	5,737,848.17	6,111,869.72	7,732,009.81	9,119,503.61	10,375,813.39	4,419,616.52
2	Materiales y Suministros	8,847,388.26	7,977,980.54	9,392,712.39	11,604,405.18	12,596,928.66	6,972,402.62
3	Intereses y Comisiones	-	-	-	183,627.61	134,053.20	172,612.26
5	Bienes Duraderos	260,634.82	477,581.11	1,086,886.08	1,309,295.49	343,608.62	452,656.79
6	Transferencias Corrientes	111,657,688.34	124,365,912.31	140,247,758.28	153,918,319.96	171,751,603.02	71,801,222.95
7	Transferencias de Capital	4,159,290.40	3,596,917.67	3,388,093.99	2,594,367.22	2,765,228.63	217,752.04
TOTAL GENERAL		144,487,999.6 6	157,726,117.5 7	178,643,389.5 7	196,422,130.8 1	215,948,956.4 3	93,194,524.9 4

Anexo N°6 Análisis de Ingresos vrs Egresos por Año

Cuadro 29 DETALLE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS SEGÚN CLASIFICACIÓN ECONÓMICA DEL GASTO ACUMULADO CADA AÑO DEL 2014 AL 30 DE JUNIO 2019. En miles de colones

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	2014		2015		2016	
	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES
RECURSOS PROPIOS	35,820,790.89	31,853,129.03	36,604,352.20	31,834,036.68	39,663,490.42	35,489,936.66
RECURSOS ESPECÍFICOS	117,009,573.06	112,634,870.63	134,659,595.78	125,892,080.88	150,299,355.83	143,153,452.91
FODESAF	43,916,306.71	41,721,302.20	42,941,550.79	39,457,024.87	48,021,428.36	46,038,031.47
RED DE CUIDO	2,445,921.66	1,630,383.08	22,318,017.01	18,813,882.14	26,620,874.04	25,931,589.13
INAMU	852,853.68	705,322.88	147,530.80	115,888.03	31,642.77	31,642.77
Avancemos	49,724,758.38	48,851,639.19	49,432,486.14	48,029,695.44	50,392,523.28	50,054,091.19
Seguridad Alimentaria	7,054,350.19	7,042,683.20	7,048,166.99	7,044,933.14	7,180,476.09	7,175,549.35
Gobierno Central (MTSS)						
Emergencias					2,000,000.00	
PANI						
Empresas Comerciales	13,015,382.43	12,683,540.07	12,738,954.04	12,429,310.99	15,763,822.88	13,766,996.20
SINIRUBE			32,890.00	1,346.27	288,588.40	155,552.80
Gobierno Central (MEP-Crecemos Gasto Adm.)						
TOTAL	152,830,363.94	144,487,999.66	171,263,947.98	157,726,117.57	189,962,846.26	178,643,389.57

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PERÍODOS					
	2017		2018		2019	
	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES
RECURSOS PROPIOS	41,591,703.75	36,934,893.34	44,200,552.63	40,097,002.46	25,295,144.09	14,908,845.05
RECURSOS ESPECÍFICOS	169,790,894.79	159,487,237.46	182,835,936.12	175,851,953.97	98,578,714.84	78,285,679.89
FODESAF	53,348,299.32	50,412,629.47	58,250,758.62	54,802,583.55	29,420,341.63	17,228,962.67
RED DE CUIDO	24,612,653.44	24,503,067.56	24,543,653.28	24,455,998.13	16,954,206.88	15,638,349.86
INAMU	-	-	-	-	-	-
Avancemos	64,009,982.07	60,943,316.51	70,427,276.31	70,014,613.87	34,928,411.48	33,536,837.56
Seguridad Alimentaria	7,182,168.98	7,154,954.00	7,204,457.22	7,184,827.03	3,449,750.60	3,407,876.59
Gobierno Central (MTSS)			187,425.06	186,005.23	1,419.83	0.00
Emergencias	2,000,000.00	162,208.57	1,837,791.43	168,591.28	1,669,200.16	12,856.46
PANI			2,000,000.00	1,900,703.57	99,296.43	99,296.43
Empresas Comerciales	18,062,782.09	15,973,092.87	18,384,574.21	17,138,631.30	10,656,087.85	8,316,645.47
SINIRUBE	575,008.88	337,968.49				
Gobierno Central (MEP-Crecemos Gasto Adm.)					1,400,000.00	44,854.85
TOTAL	211,382,598.53	196,422,130.81	227,036,488.75	215,948,956.43	123,873,858.93	93,194,524.94

Anexo N°7 Análisis del Gasto Real por año

Cuadro 30 Análisis del Gasto Real según rubro de Ejecución definido acumulado al 31 de diciembre 2014 (en miles de colones)

CONCEPTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	EGRESOS REALES	REPRESENTACIÓN % POR RUBRO DE EJECUCIÓN/SEGÚN TOTAL DE EGRESOS REALES	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO (No contempla los Compromisos Contractuales ni las Resoluciones por girar)
Gasto Administrativo	6,604,692.20	5,855,720.43	4%	748,971.77
Gasto Operativo	12,569,243.89	11,747,615.87	8%	821,628.02
SUBTOTAL GASTO	19,173,936.09	17,603,336.30	12%	1,570,599.79
Inversión Social 1/ SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	122,273,282.76 141,447,218.86	114,201,123.28 131,804,459.59	79% 91%	8,072,159.48 9,642,759.27
Programa Empresas Comerciales	13,612,552.88	12,683,540.07	9%	929,012.81
TOTAL GENERAL	155,059,771.74	144,487,999.66	100%	10,571,772.08

1/ Incluye los recursos asignados a Servicios Profesionales y otros rubros considerados dentro del concepto de Inversión Social.

Cuadro 31 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado al 31 de diciembre 2015 (en miles de colones)

CONCEPTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	EGRESOS REALES	REPRESENTACIÓN % POR RUBRO DE EJECUCIÓN/SEGÚN TOTAL DE EGRESOS REALES	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO (No contempla los Compromisos Contractuales ni las Resoluciones por girar)
Gasto Administrativo	7,456,185.06	6,602,169.62	4%	854,015.44
Gasto Operativo	14,683,484.34	13,287,530.38	8%	1,395,953.96
SUBTOTAL GASTO	22,139,669.40	19,889,700.00	13%	2,249,969.40
Inversión Social 1/ SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	138,862,974.54 161,002,643.93	125,405,760.30 145,295,460.30	80% 92%	13,457,214.24 15,707,183.64
Programa Empresas Comerciales	13,496,317.89	12,429,310.99	8%	1,067,006.90
SINIRUBE	175,305.00	1,346.27	0%	173,958.73
TOTAL GENERAL	174,674,266.83	157,726,117.57	100%	16,948,149.26

1/ Incluye los recursos asignados a Servicios Profesionales y otros rubros considerados dentro del concepto de Inversión Social.

Cuadro 32 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado al 31 de diciembre 2016 (en miles de colones)

CONCEPTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	EGRESOS REALES	REPRESENTACIÓN % POR RUBRO DE EJECUCIÓN/SEGÚN TOTAL DE EGRESOS REALES	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO (No contempla los Compromisos Contractuales ni las Resoluciones por girar)
Gasto Administrativo	7,562,678.24	6,898,544.50	4%	664,133.74
Gasto Operativo	16,854,468.41	15,393,749.24	9%	1,460,719.17
SUBTOTAL GASTO	24,417,146.65	22,292,293.74	12%	2,124,852.91
Inversión Social 1/ SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	151,993,615.86 176,410,762.51	142,428,546.83 164,720,840.57	80% 92%	9,565,069.03 11,689,921.94
Programa Empresas Comerciales	16,334,089.89	13,766,996.20	8%	2,567,093.69
SINIRUBE	1,565,643.73	155,552.80	0%	1,410,090.93
TOTAL GENERAL	194,310,496.13	178,643,389.57	100%	15,667,106.56

1/ Incluye los recursos asignados a Servicios Profesionales y otros rubros considerados dentro del concepto de Inversión Social.

Cuadro 33 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado al 31 de diciembre 2017 (en miles de colones)

CONCEPTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	EGRESOS REALES	REPRESENTACIÓN % POR RUBRO DE EJECUCIÓN/SEGÚN TOTAL DE EGRESOS REALES	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO (No contempla los Compromisos Contractuales ni las Resoluciones por girar)
Gasto Administrativo	8,013,793.47	6,976,976.24	4%	1,036,817.23
Gasto Operativo	18,482,288.61	16,451,678.54	8%	2,030,610.07
SUBTOTAL GASTO	26,496,082.08	23,428,654.78	12%	3,067,427.30
Inversión Social 1/ SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	173,682,941.29 200,179,023.37	156,682,414.67 180,111,069.44	80% 92%	17,000,526.62 20,067,953.93
Programa Empresas Comerciales	17,974,878.00	15,973,092.87	8%	2,001,785.13
SINIRUBE	2,451,247.57	337,968.49	0%	2,113,279.08
TOTAL GENERAL	220,605,148.94	196,422,130.81	100%	24,183,018.13

1/ Incluye los recursos asignados a Servicios Profesionales y otros rubros considerados dentro del concepto de Inversión Social.

Cuadro 34 Análisis del Gasto Real según rubro de ejecución definido acumulado al 31 de diciembre 2018 (en miles de colones)

**ANÁLISIS DEL GASTO REAL
SEGÚN/RUBRO DE EJECUCIÓN DEFINIDO
ACUMULADO AL 31 DE DICIEMBRE 2018
(En miles de colones)**

CONCEPTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	EGRESOS REALES	REPRESENTACIÓN % POR RUBRO DE EJECUCIÓN/SEGÚN TOTAL DE EGRESOS REALES	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO (No contempla los Compromisos Contractuales ni las Resoluciones por girar)
Gasto Administrativo	8,304,046.82	6,802,268.28	3%	1,501,778.54
Gasto Operativo	20,511,180.63	18,635,006.74	9%	1,876,173.89
SUBTOTAL GASTO	28,815,227.44	25,437,275.02	12%	3,377,952.43
Inversión Social 1/ SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	184,834,939.19 213,650,166.63	173,373,050.11 198,810,325.13	80% 92%	11,461,889.08 14,839,841.51
Programa Empresas Comerciales	19,216,003.24	17,138,631.30	8%	2,077,371.94
TOTAL GENERAL	232,866,169.87	215,948,956.43	100%	16,917,213.44

1/ Incluye los recursos asignados a Servicios Profesionales y otros rubros considerados dentro del concepto de Inversión Social.

Anexo N°8 Informes de Contraloría General de la República

Cuadro 35 Seguimiento de Informes de Contraloría General de la República Informe DFOE-SOC-IF-11-2017 al 30 de mayo del 2019

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LOS MECANISMOS DE TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL, Y EN LA SELECCIÓN Y OTORGAMIENTO DE BENEFICIOS DEL IMAS

Disposición	Contenido	Responsable Ejecución	Estado de Avance	Plazo para Cumplimiento (Fecha Límite)
4,07	Elaborar, oficializar e implementar un procedimiento para poner en operación la política sobre la atención al derecho de petición solicitada en la disposición 4.6, que contenga al menos los requisitos para solicitar información, condiciones de admisibilidad o rechazo de solicitudes y el proceso interno de trámite de solicitudes. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitirse a la Contraloría General, a más tardar el 31 de enero de 2018, una certificación que haga constar que el procedimiento fue elaborado y oficializado y, a más tardar el 30 de marzo de 2018, remitir una certificación que indique que fue implementado. (ver párrafos del 2.18 al 2.25)	Presidencia Ejecutiva (Gerencia General)	Cumplido	"31 enero 2018 y 31 marzo 2018 15 NOVIEMBRE 2018"
4,10	"Revisar y ajustar los manuales de procedimientos para la ejecución de los servicios y beneficios ofertados, a fin de que detallen los tiempos de duración del proceso de selección y otorgamiento de beneficios. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitirse a la Contraloría General, a más tardar el 31 de enero de 2018, una certificación en la que se indique que los manuales fueron ajustados. (ver párrafos del 2.49 al 2.53) "	Gerencia General	Cumplido	29-jun-18
4,11	"Elaborar, oficializar e implementar un procedimiento para la depuración y administración de la lista de espera de beneficiarios, en el que se defina el orden de priorización de los parámetros que utilizan los funcionarios de las ULDS, y el IMAS en general, para depurar o limpiar la lista de espera de beneficiarios. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitirse a la Contraloría General, a más tardar el 28 de febrero de 2018, una certificación en la que se indique que el procedimiento fue elaborado y oficializado. Además, a más tardar el 30 de marzo de 2018, enviar una certificación que haga constar que fue implementado y que la lista de espera de beneficiarios está depurada. (ver párrafos del 2.54 al 2.59)"	Gerencia General	Cumplido Certificación Pendiente Prueba CGR	13/08/2019 informe 08/10/2019 cumplimiento
4,12	Definir, oficializar e implementar en conjunto con las ARDS y ULDS, mecanismos de control orientados al cumplimiento de los Manuales de otorgamiento de beneficios del IMAS y para la organización de expedientes familiares y grupales 2014 v.3, con el propósito que se soliciten los requisitos correspondientes del beneficio de "Atención a Familias" y se conforme correctamente el expediente, respectivamente. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitirse a la Contraloría General, a más tardar el 30 de noviembre de 2017, una certificación donde conste que se definieron y oficializaron esos mecanismos. Además, a más tardar el 31 de enero de 2018, enviar una certificación que indique que fueron implementados. (ver párrafos del 2.60 al 2.71)	Gerencia General	Cumplido Certificación Pendiente Prueba CGR	"30 noviembre 2017 y 31 enero 2018" "30 noviembre 2018 y 15 diciembre 2018" 17/12/2018 20/02/019 13/09/2019

**Cuadro 36 Seguimiento de Informes de Contraloría General de la República Informe DFOE-SOC-IF-01-2017
al 30 de mayo del 2019**

Auditoría de carácter especial sobre las acciones realizadas para la implementación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado.

Disposición	Contenido	Responsable Ejecución	Estado de Avance	Plazo para Cumplimiento (Fecha Límite)
4,5	Reglamento de Ajustes y Variaciones al Presupuesto del IMAS	Unidad Presupuesto	Proceso	28/06/2019
	Manual de Procedimientos de Presupuesto	Unidad Presupuesto	Terminado	Terminado
	Marco Orientador para el funcionamiento del SEVRI	Unidad Control Interno	Terminado	Terminado
	Procedimiento para la autoevaluación del Sistema de Control Interno	Unidad Control Interno	Terminado	Terminado
	Manual Institucional de Prácticas Documentales (clasificación de documentos) Área de Servicios Generales		Terminado	Terminado
	Reglamento para la administración y prestación de servicios de Transportes en el IMAS Área de Servicios Generales		Proceso de Aprobación	20/12/2019
	Manual de Procedimientos de Transportes Área de Servicios Generales		Proceso de Aprobación	28/06/2019
	Instructivo para el reconocimiento de anualidades	Desarrollo Humano	Proceso	20712/2019
	Instructivo obtener una cita para atención médica institucional			
	Instructivo carrera profesional			
	Instructivo vacaciones persona funcionaria, trabajadora y jefaturas			
Instructivo incapacidades				
Instructivo inclusión de beneficio	Desarrollo Humano	Proceso	Se solicitó eliminar del cronograma	
4,5	Procedimiento Reasignación de puestos	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019
	Procedimiento Modificaciones al Manual de Cargos y Clases Institucional o de Empresas Comerciales			
	Procedimiento Cobro o exoneración de preaviso			

Disposición	Contenido	Responsable Ejecución	Estado de Avance	Plazo para Cumplimiento (Fecha Límite)
	Procedimiento Estudios Integrales de puestos			
	Procedimiento Salud Ocupacional			
	Reglamento de reconocimiento de jornada extraordinaria de trabajo del Instituto Mixto de Ayuda Social	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019
	Procedimiento de solicitud de beneficios para capacitación	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019
	Procedimiento de diagnóstico de necesidades de capacitación y plan de capacitación	Desarrollo Humano	Proceso	
	Procedimiento de archivo y digitalización de expedientes			
	Procedimiento de dedicación exclusiva			
	Procedimiento para generar y tramitar acciones de personal			
	Procedimiento para carrera profesional			
4,5	Procedimiento de asistencia y puntualidad al trabajo			
	Procedimiento de vacaciones			
	Procedimiento de reconocimiento de anualidades			
	Procedimiento de evaluación y seguimiento de capacitación			
	Procedimiento de elaboración de certificaciones y constancias laborales			
	Procedimiento de incapacidades			
	Instructivo para evaluar el desempeño de los funcionarios del IMAS			
	Reglamento sobre el ejercicio de modalidades de Servicios no remunerados en el Instituto Mixto de Ayuda Social			
	Reglamento para el Desarrollo de Competencias del Capital Humano del Instituto Mixto de Ayuda Social	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019
	Reglamento para aplicar la modalidad de Teletrabajo en el Instituto Mixto de Ayuda Social	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019
	Reglamento de Reclutamiento, Selección y Promoción de los Recursos Humanos del Instituto Mixto de Ayuda Social	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019
	Reglamento Autónomo de Servicios del Instituto Mixto de Ayuda Social	Desarrollo Humano	Proceso	20/12/2019

Anexo N°9 Estrategia Puente al Desarrollo

Cuadro 37 Cantidad Referencias IMAS aprobadas en la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019 por Área Regional según estado del Plan

ARDS/ESTADO PLAN	EGRESO	INGRESADO	INGRESADO POR EL COG	SOSTENIBILIDAD	Total general
ALAJUELA	196	8	21		225
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	31	1	12		44
CAPACITACION TECNICA	78	6	8		92
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	87	1	1		89
BRUNCA	896	22	48	1	967
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	8				8
CAPACITACION TECNICA	733	15	37	1	786
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	155	7	11		173
CARTAGO	349	13	28	1	391
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	110	5	2		117
CAPACITACION TECNICA	105	6	18	1	130
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	134	2	8		144
CHOROTEGA	707	14	53	3	777
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	100				100
CAPACITACION TECNICA	234	3	23	2	262
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	373	11	30	1	415
HEREDIA	406	5	5	1	417
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	37				37
CAPACITACION TECNICA	269	3	2	1	275
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	100	2	3		105
HUETAR CARIBE	775	9	28	23	835
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	7		2		9
CAPACITACION TECNICA	596		11	7	614
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	172	9	15	16	212
HUETAR NORTE	512	15	52	1	580
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	113	6	10		129
CAPACITACION TECNICA	196	5	21	1	223
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	203	4	21		228
NORESTE	478	10	15		503
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	98	2	1		101
CAPACITACION TECNICA	298	4	12		314
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	82	4	2		88
PUNTARENAS	737	9	48	1	795
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	1	1	1		3
CAPACITACION TECNICA	466	6	32	1	505

ARDS/ESTADO PLAN	EGRESO	INGRESADO	INGRESADO POR EL COG	SOSTENIBILIDAD	Total general
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	270	2	15		287
SUROESTE	347		20		367
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	57		3		60
CAPACITACION TECNICA	197		6		203
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	93		11		104
ARDS no definida en el sistema	31	1		2	34
CAPACITACION MICROEMPRESARIAL	4				4
CAPACITACION TECNICA	20	1		2	23
IDEA PRODUCTIVA FAMILIAR	7				7
Total general	5434	106	318	33	5891

Fuente: Sistema de Atención Personalizada a Familias, fecha de corte 22 de julio 2019.

Cuadro 38 Cantidad Referencias interinstitucionales tramitadas en la Estrategia Puente al Desarrollo Junio 2015 - Julio 2019 por Institución

INSTITUCION/ESTADO REFERENCIA	ANULADA	APROBADA	DENEGADA	EN TRAMITE	ENVIADA	NO ACEPTA EL BENEFIC	YA CUENTA CON EL BEN	Total general
CCSS	1582	71845	14016	305	1020	47	1317	90132
CONAPAM		64	43	148	162	2	31	450
CONAPDIS		16	8	22	65	6	3	120
FONABE	252	13306	949	7271	1699		1623	25100
IAFA	1	154	8	118	225	66	14	586
IMAS	131	1879	8		11829			13847
IMAS_INAMU	3190	29670	31	19	12101	48	1	45060
INA	82	15558	7514	8828	1948	1909		35839
MEP	19	307	15	857	735	38	66	2037
MIVAH	655	1174	229	3205	25284	60	1209	31816
MS	100	11715	2196	1095	674	233	1237	17250
MTSS	606	4090	1753	1240	1277	97	175	9238
PANI	226	5599	318	4404	1574	183	22	12326
Total general	6844	155377	27088	27512	58593	2689	5698	283801

Fuente: Sistema de Atención Personalizada a Familias, fecha de corte 22 de julio 2019

Cuadro 39 Autoevaluación Período 2014-2018

Autoevaluación Años 2014-2015					
Año	Ambiente de control	Valoración de riesgos	Actividades de control	Sistemas de información	Seguimiento
10 elementos del SCI 2014 (autoevaluación del nivel funcional del IMAS) 2015 (Autoevaluación del Nivel Gerencial)	-Factores informales de la ética -Delegación de funciones	-Participación del personal en la Valoración de Riesgos. -Toma de decisiones y realimentación de la planificación con base en riesgos	-Protección y conservación del Patrimonio. -Supervisión de las actividades del personal	-Calidad de la información y comunicación de los procesos claves de la gestión. -Aprovechamiento de las tecnologías de información para soluciones ágiles	-Verificación del cumplimiento de procedimientos y lineamientos -Actividades de seguimiento sobre la gestión.
Autoevaluación Año 2016					
Autoevaluación (NIVEL FUNCIONAL) 15 principios para el fortalecimiento del SCI	Mecanismos para integrar los valores instituciones en la gestión institucional. Supervisión en el cumplimiento de las tareas de acuerdo con las competencias y líneas de autoridad Estructura, autoridad, y responsabilidad de acorde a los planes institucionales. Acciones para el desarrollo de las competencias del recurso humano. Mecanismos para el cumplimiento de la responsabilidad de control interno de acuerdo las competencias y líneas de autoridad.	Identificación y administración de los riesgos relevantes que puedan afectar el cumplimiento de los planes institucionales y objetivos relevantes. Evaluación del riesgo de fraude o robo de las actividades sensibles. Utilización la información relevante de la gestión de riesgos para la toma de decisiones.	Revisión y actualización de las actividades de control de los procesos que se dirigen. Controles generales sobre el uso de la tecnología. (equipos-sistemas-comunicación y data). Implementación a través de lineamientos y procedimientos los controles requeridos para las TI.	Comunicación internamente de la información clave de la gestión institucional Comunicación externamente de la información clave de la gestión institucional.	Evaluaciones sobre la gestión y cumplimiento de planes. Establecimiento de mecanismos para evaluar la gestión institucional.
Autoevaluación 2018					
	Conflicto de interés, evaluándose el establecimiento de conductas y relaciones o situaciones inconvenientes e incompatibles de manera que se evite se presenten situaciones de conflicto de interés (elementos para el fortalecimiento de la ética institucional).		Evaluación de los controles y definición de medidas correctivas. Controles que disminuyen los riesgos y definición de puntos clave de control.	Controles para asegurar la oportunidad de la información. Revisión de las actividades clave del proceso para retroalimentar la planificación.	

Mecanismos para cumplimiento de los objetivos de control interno, para la autorización y aprobación.

Definición de puntos de control para la calidad de los productos y servicios

Definición de actividades de coordinación según la Estructura organizacional.
Lineamientos para la inducción a los funcionarios nuevos o nueva labor a lo interno de las unidades.

Confiabilidad de la información (se definan responsables de su elaboración, revisión y autorización), así como listas de chequeo de lo dispuesto en los procedimientos.

Documentación de la gestión relevante y verificación o conciliación de registros para asegurar exactitud.

Definición de controles para la Supervisión de las actividades y definición de lineamientos de responsabilidad de supervisión

Disponibilidad de información para el público interno y externo.

Definición y comunicación de procedimientos para la comunicación de información (tipos, medios y plazo).

Calidad de la información que se genera definición de responsables de evaluar y promover mejoras a la comunicación e información que se utiliza.

Protección de la información sensible, mediante restricción de acceso a los archivos físico o información en medios electrónicos.

Respaldo de lo información clave.

ANEXO N° 11 RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

cuadro 40 Ingresos Ley N°7460/6443, intereses/recargos (en miles de colones) Recaudación por aportes patronales (principal y recargo e intereses)

MESES	HISTORICO 2013	HISTORICO 2014	HISTORICO 2015	HISTORICO 2016	HISTORICO 2017	HISTORICO 2018	HISTORICO 2019 *
Enero	1,889,947.05	4,160,193.31	2,313,134.05	2,410,575.13	2,596,914.34	2,746,427.34	2,915,126.98
Febrero	2,061,849.43	2,307,325.57	2,498,561.81	2,597,481.04	2,826,020.47	2,906,674.87	3,061,932.16
Marzo	2,224,421.32	351,307.80	2,410,841.06	2,784,667.08	2,944,466.04	3,423,509.73	4,538,094.36
TRIMESTRE 1	<u>6,176,217.79</u>	<u>6,818,826.67</u>	<u>7,222,536.92</u>	<u>7,792,723.25</u>	<u>8,367,400.84</u>	<u>9,076,611.94</u>	<u>10,515,153.50</u>
Abril	2,009,903.48	4,303,952.55	2,600,006.44	2,504,290.39	2,706,652.54	2,953,013.53	3,021,126.36
Mayo	2,170,822.89	2,364,408.31	2,543,265.26	2,741,277.83	2,887,740.44	3,090,088.01	3,210,756.38
Junio	2,106,001.95	2,349,714.84	2,511,683.59	2,650,923.93	2,771,609.60	2,970,713.44	3,080,578.62
TRIMESTRE 2	<u>6,286,728.33</u>	<u>9,018,075.70</u>	<u>7,654,955.28</u>	<u>7,896,492.14</u>	<u>8,366,002.58</u>	<u>9,013,814.98</u>	<u>9,312,461.36</u>
Julio	2,208,222.16	2,270,545.89	2,505,523.75	2,545,470.66	2,770,837.45	2,937,539.85	
Agosto	2,048,844.91	2,235,050.21	2,468,062.14	2,594,249.03	2,789,223.23	2,906,828.82	
Septiembre	2,097,630.53	2,371,049.63	2,473,779.14	2,591,945.01	2,731,827.37	2,871,141.46	
TRIMESTRE 3	<u>6,354,697.61</u>	<u>6,876,645.73</u>	<u>7,447,365.03</u>	<u>7,731,664.70</u>	<u>8,291,888.05</u>	<u>8,715,510.13</u>	
Octubre	2,160,957.95	2,419,123.48	2,467,926.64	2,584,581.38	2,865,199.33	2,905,788.41	
Noviembre	2,095,049.36	2,403,788.66	2,460,664.93	2,617,172.23	2,804,871.46	2,918,944.10	
Diciembre	19,455.70	2,443,220.22	2,482,480.61	2,595,891.09	2,739,826.02	2,864,547.09	
TRIMESTRE 4	<u>4,275,463.01</u>	<u>7,266,132.36</u>	<u>7,411,072.17</u>	<u>7,797,644.71</u>	<u>8,409,896.81</u>	<u>8,689,279.60</u>	
TOTALES	23,093,106.74	29,979,680.45	29,735,929.41	31,218,524.80	33,435,188.29	35,495,216.66	19,827,614.86

cuadro 41 Ingresos Impuestos Específicos Servicios de Hospedaje (Ley 834 y 926) (En miles de colones)

MESES	Histórico 2013	Histórico 2014	Histórico 2015	Histórico 2016	Histórico 2017	Histórico 2018	Histórico 2019
Enero	16,995.09	12,365.26	36,143.63	24,480.73	68,288.76	76,262.84	79,300.90
Febrero	12,203.73	14,264.24	30,042.36	22,352.77	63,114.29	77,491.32	654,415.90
Marzo	9,819.83	14,033.56	22,046.83	23,750.56	68,713.08	75,002.65	284,545.62
TRIMESTRE 1	<u>39,018.65</u>	<u>40,663.05</u>	<u>88,232.82</u>	<u>70,584.06</u>	<u>200,116.13</u>	<u>228,756.82</u>	<u>1,018,262.41</u>
-	-	-	-	-	-	-	-
Abril	11,264.99	14,525.49	25,176.46	57,594.30	71,506.18	84,337.88	75,513.89
Mayo	11,703.82	14,522.95	14,938.17	60,662.28	70,393.58	75,181.58	84,758.95
Junio	11,257.31	30,066.43	29,236.89	74,105.63	68,280.49	74,262.58	74,828.26
TRIMESTRE 2	<u>34,226.11</u>	<u>59,114.87</u>	<u>69,351.52</u>	<u>192,362.21</u>	<u>210,180.25</u>	<u>233,782.04</u>	<u>235,101.10</u>
-	-	-	-	-	-	-	-
Julio	11,439.89	16,456.25	18,053.29	62,907.19	70,914.87	69,770.41	-
Agosto	12,697.58	13,935.89	21,352.50	71,049.76	102,366.61	71,721.23	-
Septiembre	12,289.41	14,144.62	19,054.02	78,228.21	71,216.83	66,560.27	-
TRIMESTRE 3	<u>36,426.88</u>	<u>44,536.76</u>	<u>58,459.81</u>	<u>212,185.15</u>	<u>244,498.31</u>	<u>208,051.91</u>	-
Octubre	11,632.30	14,641.81	22,067.28	66,848.13	88,152.44	72,478.69	-
Noviembre	11,464.73	68,454.56	21,282.96	67,743.29	73,071.46	73,909.23	-
Diciembre	11,898.44	77,063.41	19,057.27	62,422.53	77,408.62	75,005.96	-
TRIMESTRE 4	<u>34,995.47</u>	<u>160,159.78</u>	<u>62,407.52</u>	<u>197,013.96</u>	<u>238,632.52</u>	<u>221,393.89</u>	-
TOTALES	144,667.1	304,474.5	278,451.7	672,145.4	893,427.2	891,984.66	1,253,363.5

Fuente: Ingresos presupuestarios

ANEXO N° 12 Presupuesto Subgerencia de Desarrollo Social por Beneficios y Fuente

Resumen de presupuesto por Beneficios y fuente, a nivel NACIONAL 31 de julio de 2019 a las 06:23 a.m Pres 2019

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado	% Ejec.	% Compr.	% Disp.
-----------	--------	-------------	-----------	-------------	-----------------	--------------	---------	----------	---------

ATENCION A FAMILIAS	FODESAF	44,583,427,037	17,597,143,354	16,390,630,432	6,558,334,269	4,037,318,982	39.5%	36.8%	23.8%
	SEG. ALIM. G.C.	7,196,872,429	4,083,286,175	2,823,956,675	284,999,390	4,630,189	56.7%	39.2%	4.0%
	MTSS-G. C.	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
	IMAS	1,334,344,530	476,010,019	339,773,177	336,216,804	182,344,530	35.7%	25.5%	38.9%
Subtotal de Atención a Familias		53,114,643,996	22,156,439,548	19,554,360,284	7,179,550,463	4,224,293,701	41.7%	36.8%	21.5%
ATENCION SITUACIONES VIOLENCIA	FODESAF	500,000,000	158,607,834	94,761,300	206,630,866	40,000,000	31.7%	19.0%	49.3%
Subtotal de Atención Situación de Violencia		500,000,000	158,607,834	94,761,300	206,630,866	40,000,000	0.0%	0.0%	0.0%
Cuidado y Desarrollo Infantil	Red de Cuido	26,759,593,797	18,419,985,059	5,888,117,745	1,054,053,720	1,397,437,273	68.8%	22.0%	9.2%
	PANI	6,284,993,446	-	-	-	6,284,993,446	0.0%	0.0%	100.0%
	IMAS	1,277,449,013	1,060,330,545	68,471,951	139,680,524	8,965,993	83.0%	5.4%	11.6%
Subtotal de Cuido y Desarrollo Infantil		34,322,036,256	19,480,315,604	5,956,589,696	1,193,734,244	7,691,396,712	56.8%	17.4%	25.9%
ASIGNACION FAMILIAR H	ASIGNACION FAMILIAR H	1,676,084,391	444,334,000	558,139,000	584,105,000	89,506,391	26.5%	33.3%	40.2%
Subtotal de inciso H		1,676,084,391	444,334,000	558,139,000	584,105,000	89,506,391	26.5%	33.3%	40.2%
PREST. ALIMENTARIA K	PRESTACION ALIMENTARIA K	1,666,996,165	130,893,000	144,314,000	212,993,000	1,178,796,165	7.9%	8.7%	83.5%
Subtotal de inciso K		1,666,996,165	130,893,000	144,314,000	212,993,000	1,178,796,165	7.9%	8.7%	83.5%
VEDA	FODESAF	700,000,000	2,900,000	487,200,000	100,590,000	109,310,000	0.4%	69.6%	30.0%
	IMAS	200,000,000	-	125,280,000	51,090,000	23,630,000	0.0%	62.6%	37.4%

Subtotal de Veda		900,000,000	2,900,000	612,480,000	151,680,000	132,940,000	0.3%	68.1%	31.6%
AVANCEMOS	AVANCEMOS GOB. CENTRAL	50,160,076,707	30,822,460,000	18,867,750,000	282,150,000	187,716,707	61.4%	37.6%	0.9%
	AVANCEMOS MEP	18,138,015,777	9,502,285,000	7,662,680,000	484,155,000	488,895,777	52.4%	42.2%	5.4%
	IMAS	1,030,000,000	75,433,000	659,150,000	152,187,000	143,230,000	7.3%	64.0%	28.7%
Subtotal de Avancemos		69,328,092,484	40,400,178,000	27,189,580,000	918,492,000	819,842,484	58.3%	39.2%	2.5%
CRECEMOS	CRECEMOS-MEP	15,993,900,000	2,632,179,000	13,331,455,000	30,266,000	-	16.5%	83.4%	0.2%
	FODESAF-CRECEMOS	7,845,186,600	1,268,090,000	6,535,140,000	41,956,600	-	16.2%	83.3%	0.5%
Subtotal de Crececos		23,839,086,600	3,900,269,000	19,866,595,000	72,222,600	-	16.4%	83.3%	0.3%
TMC-PERSONAS TRAB. MENORES DE EDAD	FODESAF	300,000,000	97,807,450	89,561,700	112,630,850	-	32.6%	29.9%	37.5%
Subtotal de Avancemos PJT		300,000,000	97,807,450	89,561,700	112,630,850	-	32.6%	29.9%	37.5%
EMERGENCIAS	FODESAF	900,000,000	174,423,535	14,090,000	351,486,465	360,000,000	19.4%	1.6%	79.1%
	IMAS	401,297,000	129,554,691	11,431,764	144,013,545	116,297,000	32.3%	2.8%	64.9%
Subtotal de Emergencias		1,301,297,000	303,978,226	25,521,764	495,500,010	476,297,000	23.4%	2.0%	74.7%
PROCESOS FORMATIVOS	FODESAF	2,080,000,000	835,184,240	73,860,195	504,815,565	666,140,000	40.2%	3.6%	56.3%
	IMAS	40,000,000	1,650,000	-	700,000	37,650,000	4.1%	0.0%	95.9%
Subtotal de Procesos Formativos		2,120,000,000	836,834,240	73,860,195	505,515,565	703,790,000	39.5%	3.5%	57.0%
CAPACITACION	Fodesaf	1,905,000,000	698,396,055	577,608,890	628,995,055	-	36.7%	30.3%	33.0%
	IMAS	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Subtotal de Capacitación		1,905,000,000	698,396,055	577,608,890	628,995,055	-	36.7%	30.3%	33.0%

EMPRENDIMIEN TOS PRODUCTIVOS INDIVIDUALES	FODESAF	2,901,000,000	643,104,780	156,795,237	2,101,099,983	-	22.2%	5.4%	72.4%
	IMAS	99,000,000	12,281,035	-	86,718,965	-	12.4%	0.0%	87.6%
Subtotal de Ideas Productivas		3,000,000,000	655,385,815	156,795,237	2,187,818,948	-	21.8%	5.2%	72.9%
COMPRA DE LOTES O COMPRA DE LOTES CON VIVIENDA INTERES SOCIA	Fodesaf	53,566,349	-	-	53,566,349	-	0.0%	0.0%	100.0%
	IMAS	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Subtotal de Compra lote		53,566,349	-	-	53,566,349	-	0.0%	0.0%	0.0%
MEJORAMIENTO DE VIVIENDA	FODESAF	1,286,433,651	239,140,246	126,994,273	782,799,132	137,500,000	18.6%	9.9%	71.5%
	IMAS	60,000,000	3,415,599	4,589,988	51,994,413	-	5.7%	7.6%	86.7%
Subtotal de Mejoramiento de Vivienda		1,346,433,651	242,555,845	131,584,261	834,793,545	137,500,000	18.0%	9.8%	72.2%
MEJ. DE VIVIENDA/ EMERGENCIAS	EMERGENCIAS GOB. CENTRAL	1,669,200,156	18,821,983	14,474,675	11,703,342	1,624,200,156	1.1%	0.9%	98.0%
Subtotal de Mejoramiento de Vivienda para atención de emergencias		1,669,200,156	18,821,983	14,474,675	11,703,342	1,624,200,156	0.0%	0.0%	0.0%
GASTOS DE IMPLEMENTACI ON PARA TITULACION	IMAS	20,000,000	-	-	-	20,000,000	0.0%	0.0%	100.0%
Subtotal de Titulación a Terceros		20,000,000	-	-	-	20,000,000	0.0%	0.0%	0.0%

ASOC. TRANSF. DE CAPITAL	IMAS	1,697,102,832	30,844,915	-	1,666,257,917	-	1.8%	0.0%	98.2%
ASOC. TRANSF. CTES	IMAS	534,973,610	-	-	534,973,610	-	0.0%	0.0%	100.0%
COOP. TRANSF. CTES	IMAS	32,000,000	-	-	32,000,000	-	0.0%	0.0%	100.0%
COOP. TRANSF. CAPITAL	IMAS	73,000,000	-	-	73,000,000	-	0.0%	0.0%	0.0%
FUND. TRANSF. CTES	IMAS	12,240,000	-	-	12,240,000	-	0.0%	0.0%	0.0%
FUND. TRANSF. CAPITAL	IMAS	93,700,000	-	-	93,700,000	-	0.0%	0.0%	100.0%
MUNICIPALIDADES	IMAS	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
OTRO TIPO DE ORG. TRANSF. CTES	IMAS	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
OTRO TIPO DE ORG. TRANSF. DE CAPITAL	IMAS	108,703,822	-	-	108,703,822	-	0.0%	0.0%	100.0%
Subtotal de organizaciones		2,551,720,264	30,844,915	-	2,520,875,349	-	1.2%	0.0%	98.8%
Total general		199,614,157,312	89,558,561,515	75,046,226,002	17,870,807,186	17,138,562,609	44.866%	37.6%	17.5%

Aspectos relevantes sobre ejecución Presupuestaria al 31 de Julio de 2019 Beneficios de Oferta Programática Institucional

Atención a Familias

El estado General de ejecución presupuestaria del beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
ATENCIÓN A FAMILIAS	FODESAF	44,583,427,037	17,597,143,354	16,390,630,432	6,558,334,269	4,037,318,982

	SEGURIDAD ALIMENTARIA GOB.CENT	7,196,872,429	4,083,286,175	2,823,956,675	284,999,390	4,630,189
	MTSS-GOB. CENTRAL	-	-	-	-	-
	IMAS	1,334,344,530	476,010,019	339,773,177	336,216,804	182,344,530
Subtotal de Atención a Familias		53,114,643,996	22,156,439,548	19,554,360,284	7,179,550,463	4,224,293,701

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Durante el mes de Julio se asignó a recursos a las ARDS para lo siguiente:

ARDS Noreste: ¢120,000,000.00 Atención de lista de espera del ARDS.

ARDS Suroeste:

¢300,000,000.00 Atención de lista de espera del ARDS.

¢350,000,000.00 Atención de lista de espera del ARDS y casos de demanda.

ARDS Alajuela:

¢500,000,000.00 Atención de lista de espera y casos de demanda del ARDS.

ARDS Heredia:

¢150,000,000.00 Atender casos de demanda y urgentes que se tienen por resolver.

¢200,000,000.00 acorde a lo siguiente que indica la jefatura regional "...cubrir lo pendiente de ULDS de Heredia a quién no le consulté la semana pasada y solo saqué un promedio, indicándome hoy que asciende el compromiso presupuestario a mucho más de lo que estimé.

ARDS Choroteqa:

¢200,000,000.00 Atención de lista de espera y casos de demanda del ARDS.

ARDS Puntarenas: ¢415,000,000.00 para ampliar cobertura a familias que actualmente se encuentran recibiendo el beneficio y requieren se amplíe la atención hasta el mes de diciembre de 2019. Dentro de ellas se encuentran poblaciones que no son cubiertas por el decreto de VEDA, pero si amparadas

mediante Directriz Presidencial MP-104, entre ellas se encuentran Peladoras de camarón, Tripulantes de Barco Camaronero y Tejedores de Redes, así como otras poblaciones que requieren un apoyo económico por parte de la Institución, éstas actualmente poseen un trámite por 6 meses que cubre hasta julio y requieren se les amplíe el trámite por 5 meses más hasta diciembre.

¢280,000,000.00 (doscientos ochenta millones con 00/100) para la atención de algunas actividades que no cubre el decreto de veda y que aún no se han cubierto como lo son molusqueros que se les otorga un beneficio de atención a familias con un promedio mensual de ¢115,000.00 por un periodo tres meses, y otros grupos.

¢150,000,000.00 (ciento cincuenta millones con 00/100) para cubrir el subsidio a otras poblaciones como lo son fileteadores, cuerderos, encarnadores, pescadores sin licencia que requieren apoyo con un monto de ¢80,000.00 por un periodo de 3 meses.

¢5,000,000.000 de fuente IMAS para algunos de los anteriores grupos que no se puede otorgar con recursos FODESAF.

¢400,000,000.00 Atención de lista de espera y casos de demanda del ARDS.

ARDS Huetar Caribe: ¢500,000,000.00 (quinientos millones con 00/100) para la atención de la “Mesa Caribe” en la Provincia de Limón, acorde al decreto No. 4168-MTSS-MIDEPLAN-MAG-MDHIS. De estos recursos el ARDS reponer lo que tomaron de la demanda para la atención de esta población hasta el momento.

ARDS Brunca:

¢300,000,000.00 atender acorde a solicitud realizada de casos de demanda, complementarios y autoconsumo de familias Puente.

¢212,000,000.00 para atender solicitud del ARDS Brunca que indica lo siguiente “Estimada Gabriela le solicito analizar la posibilidad de asignarnos el presupuesto solicitado por la Unidad de Pérez Zeledón y unos 100 millones para las demás ULDS, para autoconsumo para la atención de solicitudes de proyectos que en la estrategia regional de ideas productivas vistas estas como un proceso se determinó que no están maduras para una idea productiva. Sino que deben iniciar con autoconsumo y capacitación para fortalecerlas y posteriormente analizar la idea productiva y luego el fideicomiso.

Muchas corresponden a familias en atención integral con las cuales además se está promoviendo el desarrollo de una actividad productiva y capacitación para lograr la generación de ingresos iniciando tal y como corresponde en la estrategia con autoconsumo.

Por ello es muy importante contar con este presupuesto para poder seguir avanzando en la ruta definida en el plan de intervención de cada familia.”

¢400,000,000.00 Atención de lista de espera y casos de demanda del ARDS.

ARDS Huetar Norte

¢230,000,000.00 Atención de lista de espera y casos de demanda del ARDS.

Los recursos centralizados se encuentran conformados de la siguiente manera:

FODESAF	Monto
Recursos meta Modelo centralizada 6893 familias 5 meses (Agosto - Diciembre)	2,584,875,000.00
Liberado modelo centralizado	1,152,443,982.00
Nuevas familias demanda, alquileres	300,000,000.00
TOTAL FODESAF	4,037,318,982.00
SEGURIDAD ALIMENTARIA GOB.CENT	4,630,189.00
IMAS	
Liberado modelo	182,344,530.00

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Cuidado y Desarrollo Infantil

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
Cuidado y Desarrollo Infantil	Red de Cuido	26,759,593,797	18,419,985,059	5,888,117,745	1,054,053,720	1,397,437,273
	PANI	6,284,993,446	-	-	-	6,284,993,446
	IMAS	1,277,449,013	1,060,330,545	68,471,951	139,680,524	8,965,993
Subtotal de Cuido y Desarrollo Infantil		34,322,036,256	19,480,315,604	5,956,589,696	1,193,734,244	7,691,396,712

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Actualmente se tiene cubiertas las planillas con fuente 05 Red Cuido hasta el mes Setiembre, los meses octubre a diciembre se completarán con los recursos centralizados, con los cuales a su vez se cubrirá el costo de unos CECUDIS pendientes de apertura y las Casas de la Alegría.

Veda

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
VEDA	FODESAF	700,000,000	2,900,000	487,200,000	100,590,000	109,310,000
	IMAS	200,000,000	-	125,280,000	51,090,000	23,630,000
Subtotal de Veda		900,000,000	2,900,000	612,480,000	151,680,000	132,940,000

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Ya se realizó en SABEN el Prosi en las ARDS Puntarenas y Chorotega, luego de que se finalice la atención de la Veda que inicia en agosto, los recursos que queden libres se reorientaran posteriormente en una modificación General a otras necesidades.

Emergencias

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
EMERGENCIAS	FODESAF	900,000,000	174,423,535	14,090,000	351,486,465	360,000,000
	IMAS	401,297,000	129,554,691	11,431,764	144,013,545	116,297,000
Subtotal de Emergencias		1,301,297,000	303,978,226	25,521,764	495,500,010	476,297,000

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Todas las ARDS Poseen recursos disponibles, durante el mes se reforzó al ARDS Huetar Norte para la atención de las emergencias acontecidas en Upala.

Procesos Formativos

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
PROCESOS FORMATIVOS	FODESAF	2,080,000,000	835,184,240	73,860,195	504,815,565	666,140,000
	IMAS	40,000,000	1,650,000	-	700,000	37,650,000
Subtotal de Procesos Formativos		2,120,000,000	836,834,240	73,860,195	505,515,565	703,790,000

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Ya se ejecutó el primer proceso, las ARDS poseen recursos asignados con los cuales se encuentran realizando otros procesos formativos, los recursos centralizados son para la realización del segundo proceso.

Capacitación

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
CAPACITACION	Fodesaf	1,905,000,000	698,396,055	577,608,890	628,995,055	-
	IMAS	-	-	-	-	-
Subtotal de Capacitación		1,905,000,000	698,396,055	577,608,890	628,995,055	-

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

En capacitación con los recursos ejecutados hasta el momento la meta esta cumplida en un 83%, por lo que parte de los recursos disponibles se ajustará la meta para incrementarla.

Avancemos

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
AVANCEMOS	AVANCEMOS GOB. CENTRAL	50,160,076,707	30,822,460,000	18,867,750,000	282,150,000	187,716,707
	AVANCEMOS MEP	18,138,015,777	9,502,285,000	7,662,680,000	484,155,000	488,895,777
	IMAS	1,030,000,000	75,433,000	659,150,000	152,187,000	143,230,000
Subtotal de Avancemos		69,328,092,484	40,400,178,000	27,189,580,000	918,492,000	819,842,484

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

El segundo proceso automático con el presupuesto disponible solo pudo realizarse por un periodo de 5 meses. Se requieren de 4 mil millones para realizar un tercer prosi por el mes diciembre. De los recursos que poseían disponibles las regionales se tramitó una centralización por ¢590,000,000.00 los cuales se tomaran para iniciar lo requerido en el mes diciembre. Las ARDS deben continuar con el proceso de revocatoria de resoluciones, proceso en el cual se espera puedan liberarse recursos adicionales.

Con estas centralizaciones más el monto centralizado se tiene un monto de **¢819,842,484.00**, por lo cual faltarían ¢3 mil doscientos millones para el prosi del mes diciembre, los cuales podrían irse ajustando de recursos de Gasto administrativo operativo y de avancemos que se pueda liberar en la condicionalidad.

Creceemos

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
CRECEMOS	CRECEMOS-MEP	15,993,900,000	2,632,179,000	13,331,455,000	30,266,000	-
	FODESAF-CRECEMOS	7,845,186,600	1,268,090,000	6,535,140,000	41,956,600	-
Subtotal de Creceemos		23,839,086,600	3,900,269,000	19,866,595,000	72,222,600	-

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

En el mes de Julio se realizó el PROSI para la creación de las resoluciones, proceso que se realizó por una cantidad de 207,060 estudiantes. Ya fue tramitado el giro del subsidio correspondiente al mes julio. Las ARDS se encuentran en el proceso de atención de aquellas familias que poseen el beneficio suspendido.

Atención Situación de Violencia

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
ATENCIÓN DE SITUACIONES DE VIOLENCIA	FODESAF	500,000,000	158,607,834	94,761,300	206,630,866	40,000,000
Subtotal de Atención Situación de Violencia		500,000,000	158,607,834	94,761,300	206,630,866	40,000,000

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Con la aprobación del Presupuesto Extraordinario 01-2019 se dio el ingreso de nuevos recursos, los cuales fueron asignados a las ARDS. Se mantiene un monto centralizado para asignar posteriormente a aquellas áreas que no resulte suficiente la asignación realizada.

Emprendimientos Productivos Individuales

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS INDIVIDUALES	FODESAF	2,901,000,000	643,104,780	156,795,237	2,101,099,983	-
	IMAS	99,000,000	12,281,035	-	86,718,965	-

Subtotal de Ideas Productivas		3,000,000,000	655,385,815	156,795,237	2,187,818,948	-
--------------------------------------	--	----------------------	--------------------	--------------------	----------------------	----------

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Las Meta ejecutada va en relación muy cercana con lo programado en la trimestralización del POI. Las ARDS están realizando todos los esfuerzos necesarios para avanzar en la ejecución del beneficio, pero por situaciones de permisos con algunas Municipalidades no se ha avanzado con la velocidad deseada.

Mejoramiento de Vivienda

El estado de ejecución de este beneficio al 31 de julio es el siguiente:

Beneficio	Fuente	Presupuesto	Ejecutado	Compromisos	Disponible ARDS	Centralizado
MEJORAMIE NTO DE VIVIENDA	FODESAF	1,286,433,651	239,140,246	126,994,273	782,799,132	137,500,000
	IMAS	60,000,000	3,415,599	4,589,988	51,994,413	-
Subtotal de Mejoramiento de Vivienda		1,346,433,651	242,555,845	131,584,261	834,793,545	137,500,000

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Social

Las Meta ejecutada va en relación muy cercana con lo programado en la trimestralización del POI. Las ARDS están realizando todos los esfuerzos necesarios para avanzar en la ejecución del beneficio, pero por situaciones de permisos con algunas Municipalidades no se ha avanzado con la velocidad deseada.

El monto centralizado está en trámite de distribuirse en las ARDS, el cual corresponde a un ajuste en el monto promedio de los beneficios tramitado en el Presupuesto Extraordinario 01-2019, con el cual se incrementa el promedio de ¢3,000,000.00 a ¢3,500,000.00

ANEXO N° 13 Resoluciones Crecemos

Cuadro #1																
Estudiantes que fueron parte del Proceso Automatizado de las resoluciones del Beneficio Crecemos, Julio 2019, Estudiantes Procesados y no procesados.																
Procesado	Área Regional Desarrollo Social	Niveles Educativos														Total general
		MATERNO INFANTIL	PREESCOLAR	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SETIMO	OCTAVO	NOVENO	DECIMO	UNDECIMO	DUODECIMO	
PROCESADO	01 Noreste	424	782	2,972	2,935	3,072	3,205	3,103	453	659	197	178	138	106	45	18,269
	02 Suroeste	226	442	1,729	1,926	1,815	2,020	1,907	270	193	92	66	76	45	27	10,834
	03 Alajuela	505	1,307	4,466	3,823	3,588	4,046	3,659	372	286	139	105	94	77	12	22,479
	04 Cartago	811	1,304	5,619	4,283	4,219	4,494	4,442	378	550	229	189	214	134	38	26,904
	05 Heredia	254	542	2,245	2,014	1,863	1,914	2,009	210	213	72	38	50	45	16	11,485
	06 Chorotega	580	800	3,188	2,937	2,983	3,215	3,038	328	220	67	62	50	49	15	17,532
	07 Puntarenas	490	848	3,134	2,606	2,476	2,627	2,365	288	233	48	41	67	55	8	15,286
	08 Huetar Caribe	1,771	1,314	6,748	5,206	4,793	5,062	4,778	497	1,242	339	288	306	163	12	32,519
	09 Brunca	1,202	1,447	7,198	4,994	4,786	4,723	4,589	355	1,610	623	488	478	219	22	32,734
	10 Huetar Norte	699	920	3,856	3,296	3,292	3,147	2,969	400	284	51	35	30	25	14	19,018
Total PROCESADO		6,962	9,706	41,155	34,020	32,887	34,453	32,859	3,551	5,490	1,857	1,490	1,503	918	209	207,060
NO PROCESADO	01 Noreste	24		3		1	7	9	16							60
	02 Suroeste	9		1			1	5	9							25
	03 Alajuela	10		1	1		1	6	9						1	29
	04 Cartago	56		2	1		4	6	7							76
	05 Heredia	9		1		3		9	13							35
	06 Chorotega	9		3	1	2	5	13	6							39
	07 Puntarenas	9		1		1	2	16	16							45
	08 Huetar Caribe	7				2	3	10	14							36
	09 Brunca	27	1		1	10	7	26	12							84
	10 Huetar Norte	1	1	8	3	5	9	31	17							75
Total NO PROCESADO		161	2	20	7	24	39	131	119						1	504
Total general		7,123	9,708	41,175	34,027	32,911	34,492	32,990	3,670	5,490	1,857	1,490	1,503	918	210	207,564

Fuente: SABEN, Padrón Renovaciones Masivas, PROSI Julio -2019 Crecemos.

