

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**

Al ser las dieciséis horas con cuarenta y cinco minutos del lunes nueve de noviembre del dos mil diecinueve, se da inicio a la sesión ordinaria del Consejo Directivo No. 81-12-2019, celebrada en Oficinas Centrales, con el siguiente quórum:

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

**INVITADOS E INVITADAS EN RAZÓN DE SU CARGO:** MSc. Edgardo Herrera Ramírez, Auditor Interno, MSc. Juan Carlos Laclé Mora, Gerente General, Licda. Gabriela Carvajal Pérez, Asesora Jurídica General a.i., MSc. Marlene Oviedo Alfaro, Subgerenta Desarrollo Social, MSc. Luz María Chacón León, Subgerenta Soporte Administrativo, MAE. Geovanny Cambronero Herrera, Subgerente Gestión de Recursos y MBA. Tatiana Loaiza Rodríguez, Coordinadora Secretaría de Actas.

**ARTÍCULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA:**

El señor Juan Luis Bermúdez Madriz, en su calidad de Presidente, da lectura del orden del día y procede a someterla a votación.

Las señoras directoras y señores directores aprueban la siguiente agenda:

- 1. COMPROBACIÓN DE QUÓRUM**
- 2. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA**
- 3. APROBACION DEL ACTA No. 78-11-2019**
- 4. LECTURA DE CORRESPONDENCIA**
- 5. ASUNTOS PRESIDENCIA EJECUTIVA**
  - 5.1 Análisis del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 "Hacia el 50 Aniversario", según oficio IMAS-PE-1211-2019.**
- 6. ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

**ARTÍCULO TERCERO: AROBACION DEL ACTA No. 78-11-2019**

El señor Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente somete a votación la aprobación del Acta No. 78-11-2019.

**ACUERDO No. 564-12-2019**

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

Aprobar el Acta de la Sesión Ordinaria No. 78-11-2019 del jueves 28 de noviembre del 2019.

El señor Presidente somete a votación el anterior acuerdo. Las señoras directoras y los señores directores: Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente, Lic. Rolando Fernández Aguilar, Director y el Bach. Jorge Loría Núñez, Director, votan afirmativamente el acta anterior. Excepto la Licda. Georgina Hidalgo Rojas, Directora Georgina Hidalgo Rojas y el MSc. Freddy Miranda Castro, Director Freddy Miranda Castro, se abstienen de votar por no haber estado presentes en dicha sesión.

**ARTÍCULO CUARTO: LECTURA DE CORRESPONDENCIA.**

El señor Presidente solicita al Licda. Georgina Hidalgo Rojas proceder con la lectura de la correspondencia.

A continuación, el Licda. Georgina Hidalgo Rojas, en su calidad de secretaria del Consejo Directivo, procede a dar lectura de la siguiente correspondencia.

Se consigna el ingreso de la Licda. Ericka Álvarez Ramírez, Directora al ser las 4:50 p.m.

**1. Oficio sin número de la Municipalidad de Cartago**, de fecha 04 de diciembre de 2019, suscrito por el señor Rolando Rodríguez Brenes, Alcalde Municipalidad de Cartago, señala que siendo el IMAS una institución pública de acuerdo con el artículo 1 de la Ley No. 5660, solicita realizar los trámites pertinentes de ley, para que la finca folio real 101974-000, Distrito Tierra Blanca, Cartago, y propiedad del IMAS sea donada a favor de la Municipalidad con el objeto de regularizar a nivel legal la condición de ese fundo.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

El señor Juan Luis Bermúdez, Presidente señala que dado a que se está bajo un planteamiento del señor Alcalde Municipal y se requiere para poder tomar una decisión un criterio técnico, sugiere que se traslada a la Subgerencia de Desarrollo Social, y si se considera necesaria la asesoría jurídica, para que presente la recomendación respectiva.

El señor Presidente hace lectura del acuerdo.

**ACUERDO No. 565-12-2019**

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

1. Dar por conocido el Oficio sin número, de fecha 04 de diciembre de 2019, suscrito por el señor Rolando Rodríguez Brenes, Alcalde Municipalidad de Cartago, mediante el cual indica que siendo el IMAS una institución pública de acuerdo al artículo 1 de la Ley No. 5660, solicita realizar los trámites pertinentes de ley para que la finca folio real 101974-000, Distrito Tierra Blanca, Cartago, propiedad del IMAS, sea donada a favor de la Municipalidad, con el fin de regularizar a nivel legal la condición de ese fundo.
2. Trasladar dicho oficio a la Subgerencia de Desarrollo Social para el análisis y la recomendación respectiva ante este Consejo Directivo, a fin de brindar a la Municipalidad la respuesta a su solicitud según se considere.

El señor Presidente somete a votación el anterior acuerdo. Las señoras directoras y los señores directores: Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente Licda. Georgina Hidalgo Rojas, Directora, Licda. Ericka Álvarez Ramírez, Directora, Lic. Rolando Fernández Aguilar, Director, Bach. Jorge Loría Núñez, Director y el MSc. Freddy Miranda Castro, Director, votan afirmativamente el anterior acuerdo.

A solicitud del señor Presidente, las señoras Directoras y señores Directores declaran firme el anterior acuerdo.

**2. Oficio IMAS-PE-PI-0408-2019**, de fecha 06 de diciembre de 2019, suscrito por el MSc. Keneth Araya Andrade, Jefe de Planificación Institucional y la Licda. Marta Isabel Brenes Bonilla, Profesional Planificación Institucional, relativo al Informe de avance del III Trimestre POI-POGE 2019, basado en la herramienta DELPHOS. Lo anterior para conocimiento del Consejo Directivo.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

El señor Presidente indica que es una copia informativa que remite Planificación Institucional en relación con el tercer trimestre 2019, así como el avance del POI y el POGÉ. Se tiene un detalle de cómo se había incorporado las metas dentro del sistema que MIDEPLAN ha establecido para el cumplimiento de metas, esto coincide con los datos que ya se han conocido este Consejo Directivo sobre ejecución institucional.

Se da por recibido el anterior oficio.

**3. Oficio MDHIS-094-12-2019**, de fecha 06 de diciembre de 2019, firmado por el señor Juan Luis Bermúdez Madriz, Ministro de Desarrollo Humano e Inclusión Social, mediante el cual se le extiende agradecimiento a la señora Yanella Posente, Coordinadora Proyecto RED-CALLE, Dirección de Protección Integral e Situación de Vulneración, por la presentación ante el Consejo Directivo acerca de los retos que enfrenta en país en la construcción de sociedad más inclusivas y solidarias, significando un aporte invaluable par aponer en discusión nuevos y mejores enfoques para el abordaje que realiza la institución a favor de las personas en situación de calle.

El señor Juan Luis Bermúdez, Presidente informa que es una copia informativa de agradecimiento a la señora Yanella Posente por la explicación de cómo se desarrollan los programas de prevención y atención de la población en situación de calle en Uruguay.

Se da por recibido el anterior oficio.

**4. Invitación Feria Navideña IMAS-BANCO NACIONAL-FIDEIMAS** del 09 al 11 de diciembre a realizarse en el Parque Central de San José de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.

Se da por recibida la anterior invitación.

## **7. ASUNTOS PRESIDENCIA EJECUTIVA**

### **7.1 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2022 “HACIA EL 50 ANIVERSARIO”, SEGÚN OFICIO IMAS-PE-1211-2019.**

El señor Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente solicita la anuencia de este Consejo Directo para el ingreso de las siguientes personas funcionarias: Msc.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**

Keneth Araya Andrade, Jefe a.i. Planificación Institucional y la Msc. Guadalupe Sandoval Sandoval, Jefa Control Interno.

Las señoras directoras y señores directores manifiestan estar de acuerdo con el ingreso de las personas invitadas.

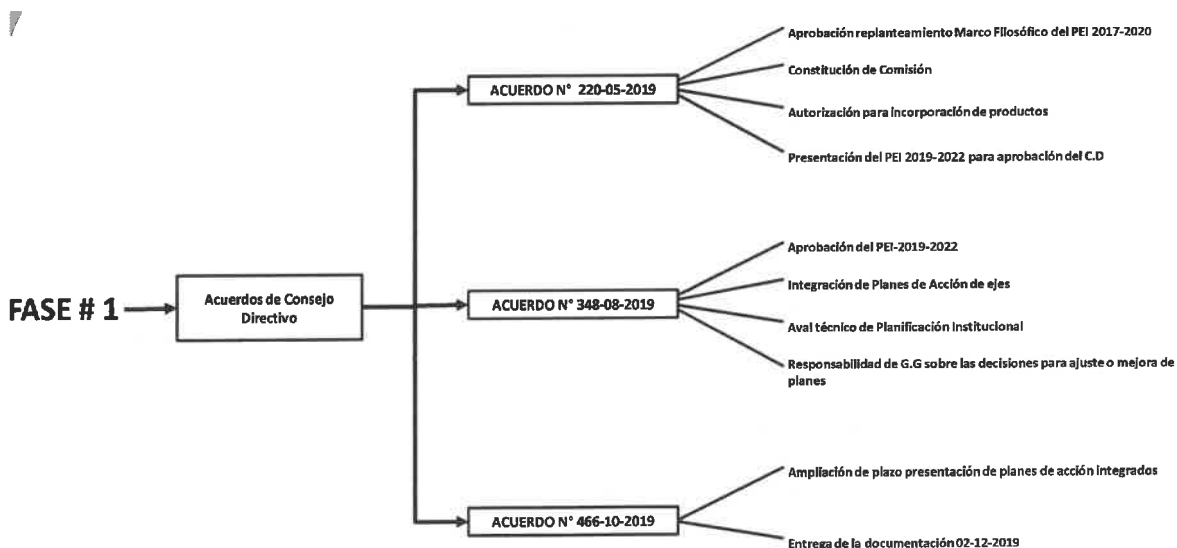
Hacen ingreso los funcionarios invitados al ser la 5:38 p.m.

El señor Juan Luis Bermúdez, Presidente explica que esta institución tiene tres programas institucionales, actividades centrales, programa de desarrollo social, empresas comerciales, y sobre esos tres programas gira el accionar de toda la institución.

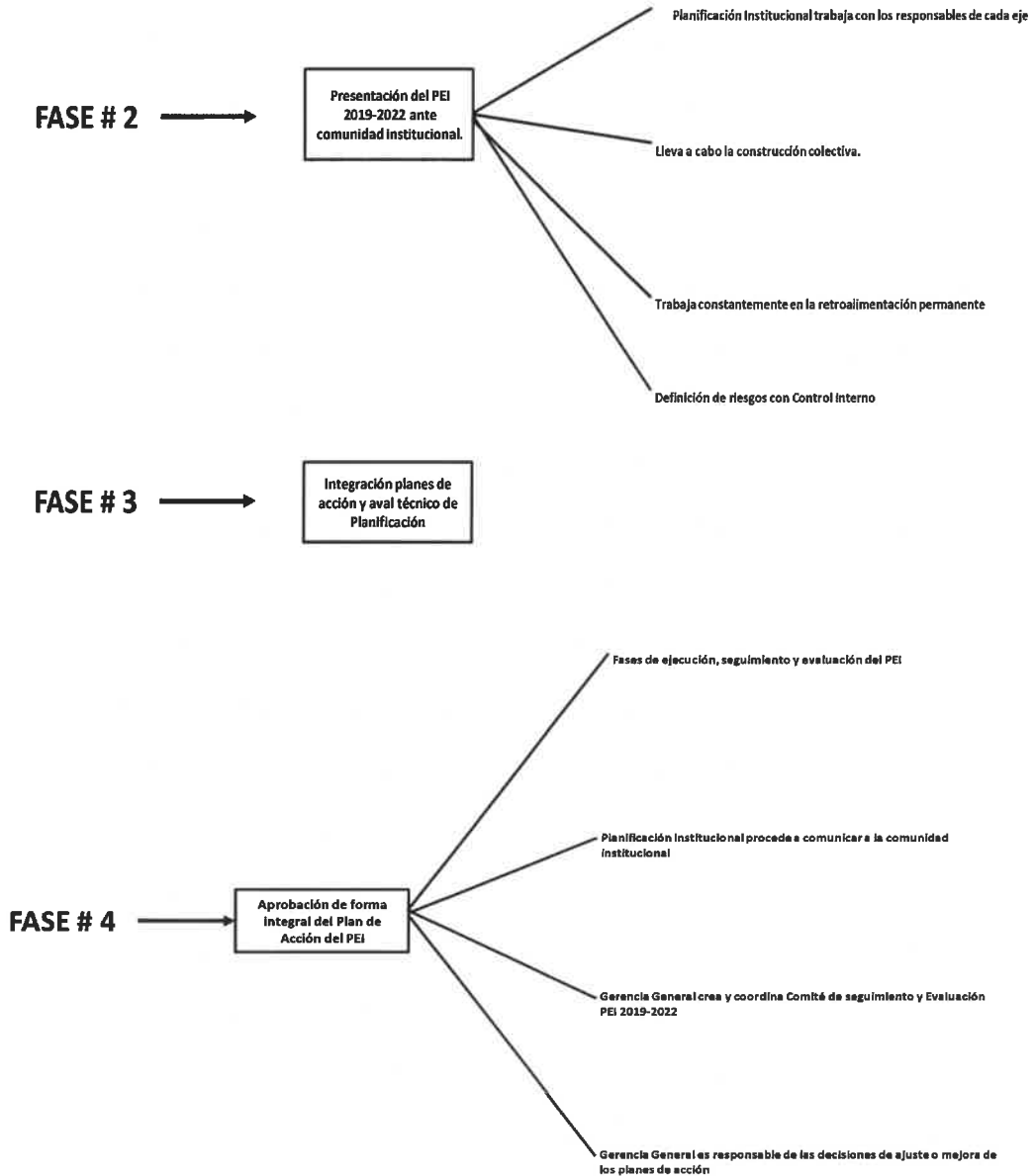
Se instruyó a que en diciembre presentaran ante este Consejo Directivo, los planes de acción respectivo para que los objetivos y lineamientos estratégicos aterrizase con planes de acción.

El documento se entregó con anterioridad, es extenso, pero se va a tener una presentación general a cargo de Planificación Institucional.

Se cede la palabra al señor Keneth Araya Andrade, quien hace una presentación con filminas que forman parte integral del acta, sobre el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 y su Plan de Acción.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**



**OBJETIVOS Y SÍNTESIS DE ACTIVIDADES.**

**EJE MODELO DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIA NACIONAL  
PUENTE AL DESARROLLO.**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.1 CONSOLIDAR LA ATENCIÓN INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE LA POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA, MEDIANTE LA COBERTURA AL 2022, DE AL MENOS UNA META DE 66.832 HOGARES, CON EL NUEVO MODELO DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL Y LA ESTRATEGIA PUENTE AL DESARROLLO, EN EL MARCO DE LA META SECTORIAL DEL PNDIP 2019-2022.**

1.1.1 Ajuste del Modelo de Intervención Institucional a partir de los resultados del proceso de evaluación.

1.1.2 Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas.

1.1.3 Optimización de los sistemas de información social del IMAS (SIPO-SABEN) mediante su integración con el SINIRUBE y otras plataformas institucionales que sea necesario.

1.1.4 Operacionalización del concepto de Hogar y Familia con la homologación de criterios técnicos.

1.1.5 Fortalecimiento de la interoperabilidad de las plataformas de información social (SINIRUBE-SIPO-SABEN y otras).

1.1.6 Ajustes a la normativa institucional relacionada con la implementación óptima del modelo de intervención.

1.1.7 Replanteamiento de la oferta programática Institucional hacia la construcción de valor público desde un esquema de atención integral, a partir de los resultados de la evaluación realizada desde el Eje de Gestión de Conocimiento.

1.1.8 Ajustes metodológicos a las fases de seguimiento y acompañamiento.

1.1.9 Replanteamiento de la Directriz de Priorización de Atención a Familias.

1.1.10 Gestión para la integración de los procesos de la gestión administrativa-financiera y de planificación institucional en temas como capacitación, comunicación, disponibilidad de liquidez y la planificación con enfoque de resultados de desarrollo.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

1.1.11 Seguimiento para el control de los resultados de la aplicación del modelo y su evaluación en coordinación con el eje de Gestión de Conocimiento.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.2 DESARROLLAR DE MANERA INTERINSTITUCIONAL LOS COMPONENTES COMPLEMENTARIOS DE LA ATENCIÓN INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS NACIONALES: PUENTE AL BIENESTAR, PUENTE A LA COMUNIDAD, PUENTE AL TRABAJO, PUENTE AGRO Y PUENTE A LA PREVENCIÓN, MEDIANTE LA DEFINICIÓN DE UNA POBLACIÓN OBJETIVO COMÚN COMO ELEMENTO INTEGRADOR DE PUENTE AL DESARROLLO.**

1.2.1 Establecimiento de mecanismos de articulación.

1.2.2 Revisión sobre la pertinencia y viabilidad de los protocolos suscritos en la Estrategia Nacional Puente al Desarrollo, para su aplicabilidad en la articulación desde Puente al Bienestar.

1.2.3 Promoción del desarrollo socioeconómico de las familias desde la protección social, el desarrollo de capacidades, la empleabilidad y el emprendurismo en el marco de la estrategia Puente del Desarrollo.

1.2.4 Participación en los equipos técnicos.

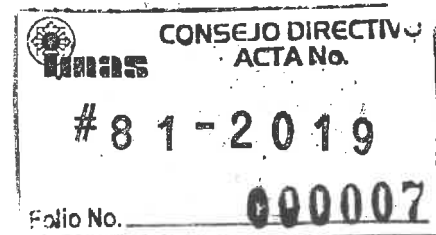
1.2.5 Liderazgo del Componente de Puente al Bienestar mediante la respuesta oportuna de las instituciones en el marco de los componentes.

El señor Freddy Miranda, Director pregunta que como se operativiza Puente a la Comunidad.

El señor Presidente indica que la señora Marlene Oviedo puede contar como se ha venido trabajando en conjunto con las entidades coordinadoras, en este caso el MIVAH como entidad coordinadora del Puente para la comunidad.

Comenta, que hay cinco componentes de la estrategia Puente al Desarrollo, Bienestar que es la atención a las familias, la cual está incorporada dentro del modelo, el componente comunitario que está planteado dentro del modelo, pero que se integra con el enfoque interinstitucional que da Puente a la Comunidad, luego Puente Agro, Puente a la Prevención que trabaja muy de cerca con comunidad, y luego Puente al Trabajo.





**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

Lo que se ha venido haciendo es garantizar que los equipos técnicos, del resto de las instituciones y de las jefaturas regionales, unidades locales de la institución, trabajen en conjunto en todas las regiones del país con MIVAH, con las instituciones de prevención y con las jefaturas regionales, para incorporar el proceso de atención. Se trabajará en el año 2020 con 15 distritos de los 45 que habían sido seleccionados como prioritarios, para focalizar intervenciones, además de más presencia de población privada de libertad.

Añade, que el 26 de marzo del presente año, se relanzó la estrategia Puente al Desarrollo después de cuatro años rescatando lo que se tenía en Seguridad Humana y recalibrando cuáles eran los distritos que se habían seleccionado en función de concentración de pobreza, en función de presencia asentamientos informales, y presencia delitos varios. Quienes, el IMAS, Ministerio de Cultura, Ministerio de Seguridad Pública y el Ministerio de Justicia, esos son los 45 distritos prioritarios con lo que trabaja Puente a la comunidad y trabaja Puente a la prevención.

El señor Rolando Fernández, Director dice tener dudas en el tema de cómo se operacionaliza Puente a la Comunidad, cuáles son al final del día los instrumentos, los brazos operativos que se tienen para accionar dentro de la comunidad. Entiende que el territorio es un espacio complejo, es una relación política, pública donde no solo es a nivel de la institucionalidad, hay un tejido social que está ahí y si lo cogestores, o las unidades no lo comprenden hay un problema, porque a pesar de ser espacios, lugares geográficos, hay otros tipos de componentes, empleo, relaciones de desigualdad, de prevención, por lo que le queda esa gran duda.

Con respecto a los ejes, se pregunta si son los únicos de ese objetivo estratégico, en el de actividades, no ve articulación, y si no se incluyó debe incluirse porque en lo personal es la más importante para desarrollar de manera institucional los componentes complementarios, cree que la articulación es fundamental. Reconoce que ya se hace eso, ya IMAS lo hace, cuál es la fuerza para sentar interinstitucionalmente.

La Licda. Ericka Álvarez, Directora, dice que le gustaría saber si hay otro objetivo que promueva la articulación fuera de las estrategias de los puentes, porque es el que se aplica en el resto de los cantones, y en la línea de los que dice el señor Freddy Miranda, el cambio del Modelo de Intervención, no fue un modelo de intervención solo para los distritos donde se tiene diferentes puentes, sino que es en general del IMAS, de cómo se avoca a trabajar desde otra lógica.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

La idea que queda es que se va a hacer la articulación para las estrategias para puente, se sabe que esa es la política selectiva y prioritaria, pero para la política universal, como se articula para la atención interinstitucional de la política universal, es la duda que le queda.

El señor Presidente Juan Luis Bermúdez, explica que aquí lo que se está abordando es la complejidad y en el caso de la atención a las familias, la familias no se limita a la atención de estos distritos. Las familias que entran al modelo de intervención para la atención integral no están limitadas a 45, 10 o 15 distritos, tampoco es que entran hoy a discreción, eso podría ser un error. Hoy la idea es que entren en razón de la herramienta donde se concentran las familias, y se tienen los nombres y apellidos ya de esas familias dadas por su condición socioeconómica.

La atención a familias no está limitada, lo que está limitado en comunidad son las intervenciones en espacios públicos, las intervenciones en prevención, y no limitadas, sino que arrancan ahí para el resto del cantón y otros. Eso es lo que se hace con la priorización.

Se cuenta con distintos espacios de coordinación interinstitucional o articulación intersectorial, donde se tiene reuniones con coordinadores de componente de Puente, pero se tiene una figura equivalente al Consejo Presidencial Social, que es el Área de Articulación que es de las siete que hay en todo el decreto de organización del Poder Ejecutivo, la única que se reúnen bimensualmente.

El señor Freddy Miranda, Director menciona que desde la política nacional haya 45 distritos priorizados, pero en los otros lugares donde trabaja el IMAS, que no son esos 45 distritos que pueden cien, ciento cincuenta más, tiene que haber un enfoque de estrategia comunitaria. Lo que significa en este caso tiene que haber con participación ciudadana, tiene que ver con el hecho de cualquier estrategia, no solo la que tiene que ver con pobreza, con vivienda, con seguridad, cualquier estrategia pública que se desarrolle, requiere aterrizar en el territorio a través de la forma de organización que tiene la población; es ahí donde a veces siente que falta un poco.

Efectivamente se mueve una idea de esto, porque lo del SINIRUBE y eso si están muy bien, para distribuir los subsidios que el IMAS entrega. Lo otro es, que además de los subsidios se tiene que contribuir a generar dinámicas de desarrollo, sino que la pobreza no se supera solo con subsidios, la pobreza sigue, además moviéndose en un rango muy pequeño y no se logra mover la

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**

aguja más allá por la línea de pobreza, porque junto con las otras instituciones no se logra más allá de los subsidios general efectivamente estrategias de desarrollo territorial, por lo que lo considera muy importante.

Señala que en otros países este nivel de precisión tal ha servido a desarrollar desde el poder acciones de clientelismo populista, y cree que hasta ahora se está bien respaldados de eso. Considera, que la herramienta es tan poderosa que es tentadora y que efectivamente se debería tener un día una discusión sobre como crear los suficientes seguros y señales de alarma para que eso posteriormente no pueda ser utilizado así.

La señora Marlene Oviedo, Subgerenta de Desarrollo Social, manifiesta que a los objetivos estratégicos que ya están planteado y aprobados en el marco filosófico, obviamente las actividades están amarradas por esos objetivos, no se están saliendo de los objetivos que ya fueron aprobados.

Se inició con una primera actividad que tiene que ver con consolidar la atención integral como el Modelo de Intervención Institucional, y eso implica ir poco a poco avanzando con la esperanza que en el año 2022 la atención integral sea el único modelo de intervención del IMAS, y no subsista un modelo que es la demanda, que la gente llama por demanda, y otro modelo que es la atención integral, porque lleva implícito un problema de solución y de derechos que la población tiene el derecho de ser atendida de forma integral, sea cual sea el perfil que tiene, pero se tienen que suscribir a ese objetivo, por lo que se va a iniciar con esa meta de sesenta y seis mil familias. No se trata de que va a quedar una gente sin atender y otra si atendida.

Hoy justamente hubo una reunión con el Viceministro y la gente de Tecnologías de Información y de SINIRUBE, porque se esta viendo una primer demostración de un módulo de referenciamiento en el SINIRUBE que van a trabajar todas las instituciones con convenio con el SINIRUBE; entonces, se va a poder establece esa articulación a través de ese módulo de referenciamiento, tanto nosotros de nuestras familias hacia los demás programa de las otras instituciones, como de las otras instituciones hacia nosotros, de todas las familias de Puente al Desarrollo, o Bienestar, en esta nueva versión de Puente al Desarrollo.

La articulación forma parte de una de las actividades del objetivo 1.2 que es justamente la actividad 1 que dice: "establecimiento de mecanismos y articulación que permitan mejorar la atención integral vinculada a la estrategia Puente al Desarrollo y todos sus componentes.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

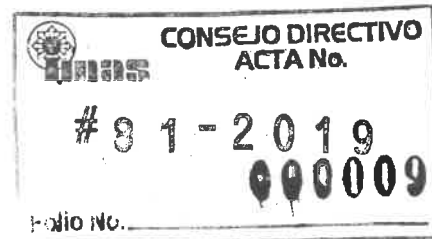
En ese caso se está hablando de un mecanismo que ya está siendo desarrollado y va muy avanzado de articulación con Puente al Trabajo, el cual es a través del SAPEF, que es el módulo en el Sistema SABEN del IMAS, con el cual se hacen las referencias, a las otras instituciones que van hacer todo el referenciamiento hacia los programas que están trabajando con Puente al Trabajo, está el Ministerio de Educación Pública al cual se le refiere toda la población mayor y que no tiene sexto grado, está el INA al cual se le refiere la población para formación técnica, está el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Economía, con el que se va hacer referenciamiento de potenciales e ideas productivas para apoyo y fortalecimiento técnico. Ya hay presente una actividad que lleva a trabajar todo lo que es articulación y es articulación se está metiendo en el plan de acción, como parte de los componentes de Puente al Desarrollo, porque el objetivo es ese, pero que en la expectativa a futuro, en el momento que se logre consolidar la atención integral como modelo de intervención debería de cubrir al resto de la población, eso es porque se va ir paulatinamente avanzando hacia lo que la estrategia en sí, tiene explícito que es el 2022 consolidar ese modelo de intervención.

¿Cómo se va a abordar Puente a la Comunidad?,

En este momento se está junto con el MIVAH desarrollando una serie de pasitos para entrarle realmente de forma concreta a esto, pero Puente a las Comunidades para nosotros como IMAS desde Puente al Bienestar, es un mecanismo para desarrollar el ámbito territorial de modelo de intervención, con apoyo de otras instituciones que tiene mucho más músculo en el desarrollo de actividades en las comunidades, y se tiene ya seleccionadas y empezando a caracterizarse un territorio por cada una de las áreas regionales. Ya en coordinación con el MIVAH, que está desarrollando Puente a la Comunidad, y que tienen un mapeo de proyectos interesantísimos en varias comunidades, en las 45 comunidades, y se va a enganchar con la población esos proyectos, de manera de que ellos sea prioritariamente la población beneficiada de esos proyectos.

Hay experiencias que ya se han trabajado, o se están trabajando en la León 13 y la ronda de reuniones con las áreas regionales ya se concluyó, se hizo por parte de la gente que trabaja con Puente a la Comunidad.

En otras palabras, no se está dejando a la población por fuera, no se está trabajando solo con unos distritos y con una cantidad de familia, es que no se puede entrar en un proceso de atención integral con el total de familias que se



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

benefician, hasta donde recuerda a setiembre de este año se tenía 319 mil familias. En esta institución no se tiene la capacidad para abordar de forma integral 319 mil familias de un solo, por lo que se tiene que ir acompañándose de otros procesos que se van a ver en otras actividades de otros objetivos de simplificar los trámites de la ejecución de beneficios masivos a través del uso de tecnologías de información y comunicación, de manera que poco a poco se vaya liberándose de una carga administrativa muy elevada y de procesos de ejecución de programas sociales que tienen una gran cantidad de pasos, que a lo mejor no agregan valor y de esa manera se va a ir liberando para poder entrar paulatinamente en el proceso de atención integral de más y más familias hasta lograr el objetivo en el 2020.

La Licda. Georgina Hidalgo, Directora considera importante una línea política del Ejecutivo, para que todas las instituciones de alguna manera puedan realmente cumplir y no cumplir, porque si quiero cumplir y no quiero cumplir, sino que es una orden del Ejecutivo. Cree que una de las maneras es pedir un acompañamiento directo.

Comenta, que no le preocupa que esto sea focalizado por algunos territorios, porque de alguna manera esto es crear bases para seguir, para expandirse, no significa que las demás personas que vengan no van a hacer atendidas, pero de alguna manera se esta focalizando lo que realmente interesa a todos, que es la población que más necesita.

Continúa el señor Keneth Araya con la presentación.

Al ser las 5:55 p.m., se consigna el retiro del señor Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente de la sesión, y asume el señor Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.3 INTERVENIR LA POBREZA DESDE UN ENFOQUE DE ATENCIÓN INTEGRAL Y TERRITORIALIDAD CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS Y LAS PERSONAS, MEDIANTE PROCESOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y POTENCIACIÓN DE OPORTUNIDADES EN CONDICIONES DE IGUALDAD Y EQUIDAD, SUMANDO A ESTO LA ARTICULACIÓN DE ESFUERZOS PÚBLICO-PRIVADOS QUE PERMITA AL IMAS INCREMENTAR LAS OPCIONES PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA.**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

1.3.1 Fortalecimiento del modelo de intervención Institucional sobre los conceptos del ámbito territorial desde la operabilidad de la participación de los diferentes actores sociales.

1.3.2 Caracterización de los territorios priorizados para la postulación de proyectos y la integración a los procesos de Puente a la Comunidad.

1.3.3 Selección de redes interinstitucionales que operan para la interacción en la propuesta de proyectos y la integración a los procesos de Puente a la Comunidad.

1.3.4 Contribución en la convocatoria igualitaria y equitativa para la realización de procesos de consulta sobre la oferta programática a cargo del Eje de Gestión de Conocimiento.

1.3.5 Integración de la oferta de programas y proyectos en materia de responsabilidad social empresarial generados por entes privados a las opciones de oferta vinculada a la atención integral.

**EJE: MODELO DE INTERVENCIÓN.**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.4 SATISFACER ANUALMENTE NECESIDADES BÁSICAS DE AL MENOS 50.000 HOGARES EN SITUACIÓN DE POBREZA MEDIANTE ACCIONES DE PROTECCIÓN SOCIAL CON EL ACCESO A LOS BENEFICIOS INSTITUCIONALES, PARTICULARMENTE: ATENCIÓN A FAMILIAS Y ASIGNACIÓN FAMILIAR (INCISO H) CON ÉNFASIS EN JEFATURA FEMENINA, EN CONDICIÓN DE VIOLENCIA DOMÉSTICA, PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y PUEBLOS INDÍGENAS, SEGÚN COMPROMISO DEL IMAS ANTE EL PNDIP 2019-2022.**

1.4.1 Simplificación de los procesos de ejecución de atención para las necesidades básicas.

1.4.2 Ajustes a las Herramientas tecnológicas..... según los resultados del modelo de simplificación.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.5 COADYUVAR ANUALMENTE A LA PERMANENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO FORMAL DE 200.000 PERSONAS ESTUDIANTES DE PRIMARIA**

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019

**EN SITUACIÓN DE POBREZA, MEDIANTE EL PROGRAMA CRECEMOS, ASÍ COMO DE AL MENOS 184.000 PERSONAS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA EN SITUACIÓN DE POBREZA, MEDIANTE EL PROGRAMA TMC AVANCEMOS, SEGÚN COMPROMISO DEL IMAS ANTE EL PNDIP 2019-2022.**

- 1.5.1 Simplificación de los procesos de ejecución de Avancemos y Crececos.
- 1.5.2 Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas, según los resultados del modelo realizado por el Laboratorio de la Innovación.
- 1.5.3 Implementación del sistema de expediente digital.
- 1.5.4 Fortalecimiento la interoperabilidad de las plataformas de información social (IMAS-MEP).

El señor Freddy Miranda, Director comenta que los últimos datos que vieron con el Ministerio de Seguridad, el Ministerio de Justicia, Ministerio de Educación, es que la deserción está aumentando, eso es así.

El señor Keneth Araya, responde que eso depende mucho de donde se haga la lectura, pero más bien los últimos datos es que el índice disminuyó, hay mayor permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, esto obedece no solamente a la política social asistencial, sino también a acciones que en conjunto el Ministerio de Educación pública está haciendo. Los datos que se tienen es que ha disminuido.

Se continúa con la presentación.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.6 CONTRIBUIR EN LA PROTECCIÓN Y CUIDADO DE NIÑOS Y NIÑAS EN SITUACIÓN DE POBREZA, MEDIANTE EL OTORGAMIENTO DE BENEFICIOS HASTA ALCANZAR, DE FORMA INCREMENTAL, 34244 NIÑOS Y NIÑAS AL 2022, SEGÚN COMPROMISO DEL IMAS ANTE EL PNDIP 2019-2022.**

- 1.6.1 Identificación del proceso para la ejecución el beneficio.
- 1.6.2 Rediseño del proceso para la simplificación.
- 1.6.3 Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

1.6.4 Ajustes a la Normativa según la propuesta del rediseño.

1.6.5 Establecimiento del mecanismo para la verificación del uso correcto del beneficio según el objetivo de este.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.7 CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES FUNDAMENTALES DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES EN SITUACIÓN DE POBREZA, MEDIANTE LA ATENCIÓN ANUALMENTE, DE AL MENOS 10.500 PERSONAS ADULTAS MAYORES, SEGÚN COMPROMISO DEL IMAS ANTE EL PNDIP 2019-2022.**

1.7.1 Simplificación de los procesos de atención..... de la experiencia de la simplificación de otros beneficios.

1.7.2 Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas.....

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.8 FORTALECER LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA, CON CAPACITACIÓN TÉCNICA Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD, A PARTIR DE LINEAMIENTOS DE PRIORIZACIÓN POR ÁREAS TEMÁTICAS COMO RESULTADO DE UNA METODOLOGÍA FLEXIBLE Y LA EVIDENCIA ESTADÍSTICA PARA QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE CADA REGIÓN E INCORPOREN LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL EN SU DESARROLLO.**

1.8.1 Replanteamiento de la estrategia de postulación, selección, formulación y financiamiento de proyectos productivos basados en las necesidades de cada región y el empoderamiento de las organizaciones que ejecutan los mismos.

1.8.2 Establecimiento de una metodología para la formulación de proyectos productivos en coordinación con el eje de Gestión de Conocimiento.

1.8.3 Fortalecimiento de organizaciones comunales para el desarrollo de proyectos socioproductivos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**1.9 MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE OPORTUNIDADES PARA LAS FAMILIAS Y PERSONAS CON ENFOQUE**



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**

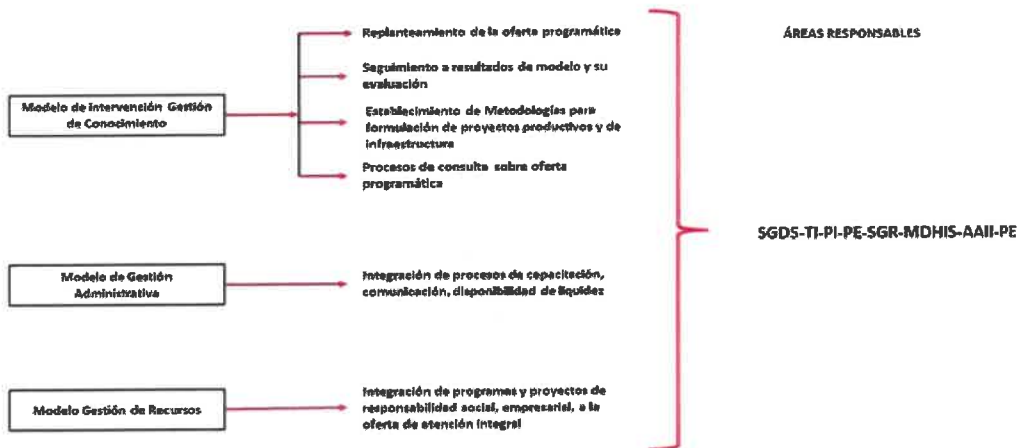
**INCLUSIVO E INTERCULTURAL POR MEDIO DEL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA COMUNAL PRIORIZADOS POR ÁREAS TEMÁTICAS COMO RESULTADO DE UNA METODOLOGÍA FLEXIBLE PARA QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE CADA REGIÓN.**

1.9.1 Replanteamiento de la estrategia de postulación, selección, formulación y financiamiento de proyectos de infraestructura social para su financiamiento.

1.9.2 Establecimiento de una metodología para la formulación de proyectos productivos basado en una cultura de proyectos en coordinación con el eje de Gestión de Conocimiento.

1.9.3 Implementación del sistema de expediente digital de proyectos.

**EJEMPLO DE ARTICULACIÓN CON OTROS EJES.**



El señor Freddy Miranda, Director dice que cuando se habla de coordinación interinstitucional, se oye hablar del Ministerio de Trabajo, IMAS, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Agricultura, INDER, etc., pero en lo personal cuando piensa en coordinación interinstitucional, piensa también en Asociaciones de Desarrollo, piensa en las Municipalidades, y eso ni siquiera está presente en el lenguaje, siempre se piensa en este tipo de entidades centrales, pero al final en el territorio los que realmente actúan son estas organizaciones, son las que establecen las dinámicas de desarrollo de cada territorio. Quienes son los que realmente articulan el desarrollo, las asociaciones de desarrollo comunal, las

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

cámaras de turismo, las organizaciones de los cafetaleros, eso es lo que al final juega para generar dinámicas de desarrollo.

Opina, que cuando se habla de coordinación interinstitucional no aparece en el radar con claridad, eso tiene que ver con gestión del conocimiento, con la capacitación, con la formación que se le da a los funcionarios, eso para tener un asterisco de llamado de atención, de que cuando se habla de coordinación interinstitucional no solo se está hablando en el plano nacional, se está hablando de que en cada territorio se tiene especificidades concretas.

El señor Keneth Araya dice que se podría dejar más explícito, de forma tal que, en términos de organizaciones de base, y sobre todo con mucha más relevancia en las zonas que no son tan urbanas.

El señor Jorge Loría, indica que como está DINADECO se formó con confederación de asociaciones que se dan por cantones y distritos, pero también a veces a las asociaciones se le invisibilizan, no hay una conectividad con las asociaciones. A veces se pregunta si el IMAS conoce todos esos casos que se presentan en Sueños de Navidad, eso le preocupa porque son casos de pobreza extrema.

Se continúa con la presentación.

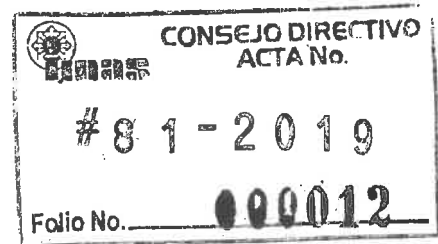
**OBJETIVOS Y SÍNTESIS DE ACTIVIDADES.  
EJE MODELO GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**2.1 GENERAR LINEAMIENTOS DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS SOCIALES QUE PERMITAN A LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA EJECUCIÓN DEL GASTO ADMINISTRATIVO-OPERATIVO AL 2022, INCORPORAR TOTALMENTE EN LA PRÁCTICA LAS PARTICULARIDADES PROPIAS DE CADA TERRITORIO CON LA FINALIDAD DE GARANTIZAR LA PRIORIZACIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL.**

2.1.1. Desarrollo y seguimiento de Planes en donde se incluya los requerimientos y las necesidades administrativas operativas necesarias para la implementación del modelo de intervención acordes con las características de cada territorio.

2.1.2 Identificación y ajuste del 100% de la normativa.....



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

2.1.3 Diseño de los procesos institucionales de soporte administrativo/financiero acorde a las necesidades del modelo de Intervención con un enfoque de desconcentración y/o descentralización.

2.1.4. Implementación de los procesos institucionales diseñados.

2.1.5 Automatización del 100% de los procesos de soporte administrativo/financiero que requieren mejoras para la implementación del Modelo de Intervención.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**2.2 DESARROLLAR UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL ORIENTADO POR EL MODELO DE INTERVENCIÓN, LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL EN FUNCIÓN DE LA CIUDADANÍA (LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES, LA SIMPLIFICACIÓN DE LA NORMATIVA Y LA DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES) Y UN PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS QUE GARANTICE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IMAS).**

2.2.1 Desarrollo de un estudio de competencias del personal acorde a los requerimientos del modelo de intervención, los procesos diseñados y perfiles de cargos.

2.2.2. Desarrollo de un estudio de cargas de trabajo.

2.2.3. Reorganización de la estructura Orgánica y Ocupacional.

2.2.4 Ejecución de un plan de ética para el fortalecimiento de la cultura organizacional que contribuya a la mejora de la gestión institucional de manera integral.

El Lic. Rolando Fernández, Director, menciona que es importante el modelo de gestión administrativa se equiparara bajo la lógica del modelo de intervención para una mayor facilidad a lo interno de la organización. Consulta si no es necesario ver reflejado cuestiones de procesos, es importante que, si se va a equiparar la gestión hacia el modelo de intervención, también se vinculan mediante la modificación del proceso, lo cual es un paso grande que se podría dar para que el modelo, y en ese caso la Subgerencia de Desarrollo Social, tenga una mayor facilidad.

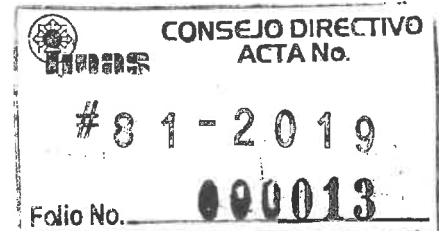
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

La señora Luz María Chacón informa que la actividad 2.2.1, 2.2.3 y 2.2.4 hace alusión directa a lo que está anotando el señor Rolando Fernández y tiene que ver con un diseño de procesos institucionales de Soporte Administrativo Financiero, acorde a esas necesidades y esas características de cada territorio. Es una actividad tan importante que inclusive tiene presupuesto asignado, tiene un componente importante para que tenga soporte y que efectivamente eso se pueda llevar a cabo, porque el rediseño de todo el análisis a lo interno del proceso no es una actividad sencilla. Eventualmente se está previendo la contratación de una consultoría de acompañamiento, es delicado el tema de los procesos, pero está bien definido esas dos actividades, donde una tiene que ver con el diseño y la otra con la implementación de los procesos.

El MSc. Juan Carlos Laclé, hace la aclaración de que se tiene la claridad de que son 4 ejes estratégicos, pero hay un tema transversal que está dentro del PEI y que fue la redefinición de los valores. Los valores dentro de una óptica de planeamiento estratégico tienen que establece los nuevos valores, eso es lo que se está haciendo, producto de ese descongelamiento de los nuevos valores, que fueron definidos por este Consejo Directivo, se define un plan de trabajo, el cual conlleva a un código de ética, pero también a una visión mucho más integral que no está desarrollada como un eje de trabajo, sino que se desarrolla implícitamente. Lamentablemente cuando se estuvo diseñando se había quedado esa oportunidad de mejora que se está enfocando precisamente en este plan de acción.

Esto conlleva desde el nivel de reclutamiento y selección, donde debe identificarse esas brechas de valores en las personas que se están contratando y donde debe hacerse un reforzamiento claro en esas brechas, para tener personal muy identificado con los valores, donde la evaluación de desempeño también incorpore evaluar los valores desde el simple hecho de dar un saludo. Ejemplo entrar a una oficina indistintamente el tema de que, si me llevo o no me llevo con una persona, ahí se refleja ese tipo de reforzamiento que se puede medir en una evaluación del desempeño, con un programa de capacitación que enfoque precisamente todo el tema de valores, de las personas involucradas, de las brechas que hay, y eso va a mejorar el clima organizacional.

Ese fue un elemento que se abordó, que se incorporó, la señora Guadalupe Sandoval es parte de la Comisión de Valores, y le gustaría que el Consejo Directivo tenga mayor claridad de este elemento que se adicionó dentro del Plan de Acción.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

La señora Guadalupe Sandoval, aclara que en el punto 2.2.4 donde se habla de un plan de ética, es un plan ético, y dicho plan contribuye a la gestión institucional y a la mejora del clima organizacional, conllevando a varios elementos. Uno es la actualización del código de ética y es alinear ese código de ética con los principios y valores establecidos en el marco filosófico institucional.

Asimismo, conlleva el diseño de una estrategia de comunicación y divulgación de valores en el tiempo, porque no puede ser solamente aprobar el código y comunicarlo, sino que se tiene que diseñar una estrategia que permee en la cultura organizacional.

Hay un elemento importante que dentro del plan ético se tiene que considerar, de acuerdo a la Ley de Control Interno, es contar con políticas que fortalezcan la gestión ética, es ahí donde también hay un elemento que es la construcción de una política ética y la definición de indicadores que permitan evaluar, ir midiendo en el tiempo como se va mejorando, como se va fortaleciendo la cultura organizacional y renovar el compromiso de la institución con estos valores institucionales.

Otro elemento que se mencionó el señor Juan Carlos Laclé, pero que tiene que integrarse dentro de este plan ético, es el análisis de las brechas y elaboración de planes para integrar los valores en los procesos de desarrollo humanos, específicamente definiendo en reclutamiento y selección, y algo muy importante en la evaluación del desempeño, que se pueda integrar y ahí Desarrollo Humano ya ha ido haciendo unos avances, es integrando como los valores se pueden medir mediante indicadores en evaluación de desempeño, para que de esa forma y todas las acciones de manera integral lleven a trabajar el tema ético en toda la institución y de manera transversal.

El señor Keneth Araya continúa con la presentación.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**2.3 GENERAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO QUE PERMITA LA MEJORA CONTINUA DEL TALENTO HUMANO Y LAS CONDICIONES ADMINISTRATIVAS NECESARIAS QUE CONTRIBUYAN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL MODELO DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL**

2.3.1. Implementación de un plan de capacitación trianual.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

2.3.2 Elaboración del Plan de Acción para la publicación de concursos internos y externos para adjudicar las plazas vacantes.

2.3.3 Ejecución de un Plan de Acción..... con el fin de fomentar la carrera administrativa en las personas funcionarias.

**EJEMPLO DE ARTICULACIÓN CON OTROS EJES.**



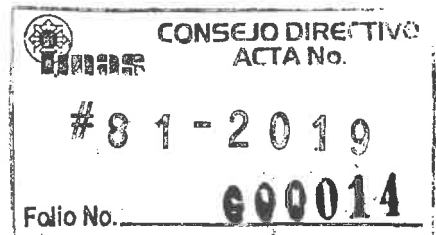
**OBJETIVOS Y SÍNTESIS DE ACTIVIDADES.  
EJE MODELO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**3.1 DESARROLLAR UN MODELO ESTRATEGICO QUE INSTAURE LA INVESTIGACIÓN Y LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, COMO INSUMO BÁSICO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, DESDE UN ENFOQUE PARTICIPATIVO DE LOS DIFERENTES ACTORES DE LA SOCIEDAD Y QUE INCORPORA LA CONSULTA CIUDADANA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS COMO COMPONENTES FUNDAMENTALES, EN EL MARCO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO.**

3.1.1 Diagnóstico de situación sobre investigación y la gestión de conocimiento en el sistema de gestión institucional del IMAS.

3.1.2 Diseño del modelo estratégico de investigación y la gestión de conocimiento.....



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

3.1.3 Implementación del modelo estratégico de investigación y la gestión de conocimiento.

3.1.4 Evaluación de la Implementación.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**3.2 DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA QUE PROMUEVA LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO EJE TRANSVERSAL DE LA CULTURA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE SOLUCIONES NOVEDOSAS CONSTRUIDAS DESDE LAS PARTICULARIDADES DEL TERRITORIO EN QUE SE UBICAN LOS DIFERENTES GRUPOS DE POBLACIÓN CON LOS QUE SE INTERVENGA.**

3.2.1 Homologación de conocimientos sobre innovación social.

3.2.2 Diseño de una estrategia de innovación social con enfoque de territorialidad, en el marco de la atención integral.

3.2.3 Implementación de la estrategia.

3.2.4 Seguimiento a la implementación de los cambios generados.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**3.3 COORDINAR MECANISMOS DE COOPERACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL PÚBLICA O PRIVADA, CON EL FIN DE CANALIZAR APOYO Y RECURSOS QUE SEAN DESTINADOS A ATENDER LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN O DE LOS GRUPOS SOCIALES U ORGANIZACIONES.**

3.3.1 Estudio del contexto nacional e internacional para impulsar mecanismos en materia de responsabilidad social empresarial.

3.3.2 Diseño de una estrategia para identificación, negociación y canalización de recursos de cooperación nacional e internacional.

3.3.3 Implementación.

3.3.4 Seguimiento y Evaluación de la estrategia.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

**3.4 REDEFINIR LA OFERTA PROGRAMÁTICA INSTITUCIONAL A PARTIR DE SU EVALUACIÓN Y DE LOS INSTRUMENTOS DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA INSTITUCIONAL, CON UN EFECTO HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE VALOR PÚBLICO.**

3.4.1. Diagnóstico de necesidades de la población de conformidad con su particularidad territorial y local.

3.4.2. Evaluación integral de la oferta programática institucional orientada hacia la creación del valor público.

3.4.3 Identificación y documentación de los pasos a seguir para la redefinición de la oferta programática.

3.4.4 Implementación un plan de acción para ajustar la Oferta Programática.

3.4.4 Seguimiento.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**3.5 PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO EN LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES CON EL FIN DE INCORPORAR LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y GARANTIZAR LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO.**

3.5.1 Diseño de una estrategia con enfoque territorial para fortalecer la participación sostenible de la población objetivo en los procesos de planificación.

3.5.2 Implementación de la Estrategia.

3.5.3 Seguimiento y Evaluación de proceso de implementación la estrategia.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

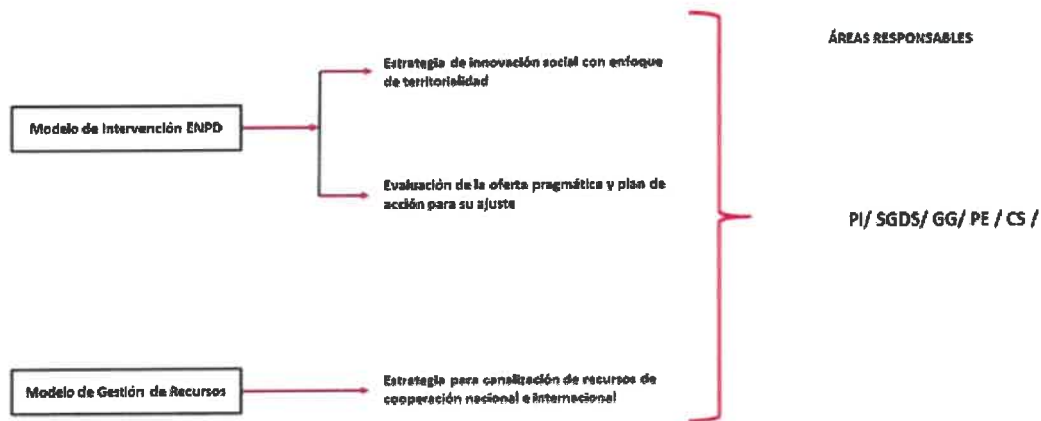
**3.6 DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ORIENTADO A REDUCIR RIESGOS Y MEJORAR LOS RESULTADOS DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL, POR MEDIO DEL DESARROLLO DE PROYECTOS ESTANDARIZADOS Y FUNDAMENTADO EN LA MADUREZ INSTITUCIONAL SOBRE CULTURA DE PROYECTOS.**



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**

- 3.6.1. Realizar un diagnóstico de insumos institucionales con los que se cuenta para desarrollar un modelo de gestión de proyectos y de las demandas que se tienen en el tema de proyectos.
- 3.6.2. Desarrollo de competencias de personal en las diferentes etapas asociadas a la gestión de proyectos.
- 3.6.3. Creación de la normativa e instrumentos.
- 3.6.4 Desarrollo de un proceso institucional que coordine y asesore en la administración de proyectos.
- 3.6.5 Seguimiento y evaluación de proceso.

**EJEMPLO DE ARTICULACIÓN CON OTROS EJES.**



El señor Freddy Miranda Castro, consulta donde está el tema de capacitación, porque se tiene que estar refrescando conocimientos, capacitando, según le indica que eso está en Gestión Administrativa, pero esa unidad es muy importante en ese tema del conocimiento, habría que ver como se establece ahí un elemento. La pregunta en concreto es como se va a hacer.

El MSc. Juan Carlos Laclé, Gerente General explica que el accionar de Planificación Institucional viene a ser como el actor principal, el que recopila toda la información a partir de las unidades de Planificación e Información Social que se encuentran en todas las regiones, consolida ese nuevo conocimiento, de ahí se

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

generan necesidades de capacitación que se puedan requerir para ponerse en sintonía, a la luz de los nuevos descubrimientos, y se articula con Desarrollo Humano que es la instancia que le corresponde articular toda la parte de capacitación, se detectan necesidades y es quien lidera los procesos de capacitación.

El señor Keneth Araya, agrega que hay un liderazgo técnico y la centralidad de esto está ubicada en Planificación Institucional, pero por competencias de las diferentes unidades, ahí realmente se refleja la articulación entre las diferentes instancias.

**OBJETIVOS Y SÍNTESIS DE ACTIVIDADES.  
EJE MODELO GESTIÓN DE RECURSOS.**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**4.1. DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL IMAS QUE INTEGRE SUS CARACTERÍSTICAS DE DINAMICIDAD Y AJUSTADO A LAS DEMANDAS DE UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO PARA EL INCREMENTO CONTINUO DE INGRESOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE PROGRAMAS SOCIALES.**

4.1.1. Elaboración de Plan Plurianual para optimizar la operación actual de la gestión comercial. (planes individuales).

4.1.2. Implementación del modelo de gestión de Tiendas Libres.

4.1.3. Alineación de la oferta de productos a los requerimientos de la demanda de mercado.

4.1.4. Identificación de nuevas oportunidades de negocios e implementación de aquellas que resulten viables.

4.1.5. Diseño y ejecución de estrategia para la sostenibilidad de la tienda de Golfito.

4.1.6. Elaboración e implementación de estrategia para el posicionamiento del carácter social de las Tiendas del IMAS en cuanto al destino de sus beneficios.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**

**4.2. FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD DE LA INVERSIÓN SOCIAL DEL IMAS A PARTIR DE LA REVISIÓN DE LA NORMATIVA SOBRE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO INSTITUCIONAL PARA PRESENTAR LAS PROPUESTAS DE REFORMA QUE SEAN NECESARIAS.**

4.2.1. Alineamiento de la normativa aplicable a las Tiendas del IMAS en función del modelo de gestión que se determine.

4.2.2. Planteamiento de mejoras a las normativas que regulan las gestiones cobratorias de aportes patronales y del Impuesto a Moteles y Lugares Afines.

4.2.3. Gestión de mejoras a la normativa, externa e interna, que permita aumentar las capacidades para la recepción y asignación de las donaciones.

4.2.4. Creación de normativa que permita promover e incentivar alianzas público-privadas, convenios de cooperación e iniciativas de responsabilidad social sostenible.

4.2.5. Planteamiento de la propuesta de decreto.

4.2.6. Elaboración de normativa para un modelo de compras de mercancías para la venta, bienes y servicios para Tiendas del IMAS.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**4.3. IMPULSAR REFORMAS JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS TIENDAS LIBRES Y DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.**

4.3.1. Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de la gestión de Tiendas Libres, Captación de Recursos, Administración Tributaria y Donaciones.

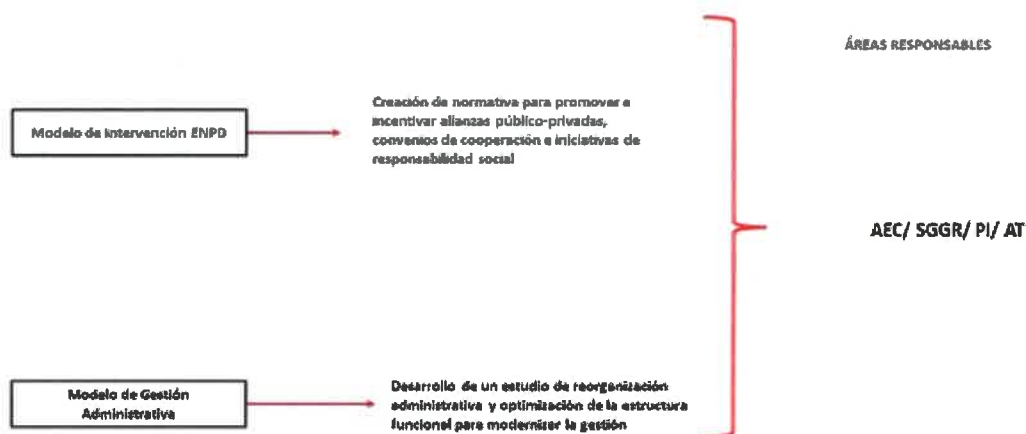
4.3.2. Desarrollo de un estudio de reorganización administrativa y optimización de la estructura funcional para la modernización de la gestión de Tiendas Libres, Captación de Recursos, Administración Tributaria y Donaciones.

4.3.3. Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria, donaciones y captación de recursos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

4.3.4. Desarrollo de modelo para alianzas público-privadas y de responsabilidad social.

**EJEMPLO DE ARTICULACIÓN CON OTROS EJES.**



**PROPUESTA A CONSIDERAR PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PEI**

**Propósito:**

- Mejorar la acción pública mediante rendición de cuentas, la asignación y dirección de recursos.
- Generación de valor público.
- Resultados del Plan de Acción para el logro de objetivos estratégicos.

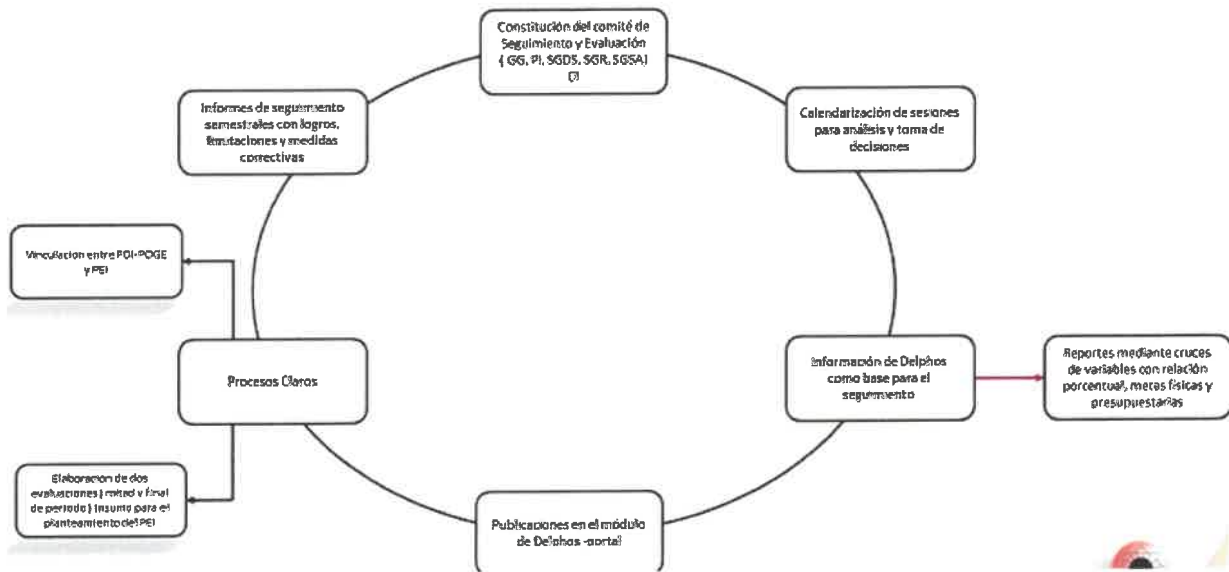
**En síntesis....**

**Cantidad Actividades por EJE:**

- Modelo de Gestión de Recursos: 16
- Modelo de Gestión del Conocimiento: 25
- Modelo de Intervención Estrategia Nacional Puente al Desarrollo: 39
- Modelo de Gestión Administrativa: 12

**¿QUÉ SIGUE AHORA?**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA**  
**LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019**  
**ACTA No. 81-12-2019**



Finaliza la presentación.

El Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente sugiere que se tome en cuenta todas las observaciones emitidas por las señoras y señores directores.

La señora Guadalupe Sandoval, informa que parte de la elaboración de este plan se hizo el análisis de riesgos, de manera tal, que a partir de ese análisis se tome las medidas de mitigación, se hizo un análisis detallado con cada uno de los ejes, y como parte del seguimiento al PEI, se va a dar seguimiento a esas medidas para que no afecte el cumplimiento de los objetivos, entonces parte de esos seguimiento se va a incorporar el tema de seguimiento de riesgos. En esta presentación no se incluyó el detalle de los riesgos porque se vuelve muy extenso y ese no era el objetivo.

La mayoría de los factores de riesgo que se lograron identificar tiene que ver con el tema de interacción con actores internos, un poco lo que hablaba el director Rolando Fernández, la necesidad de articular, entonces dentro de los riesgos se está planteando esa situación, como es importante resolver esa situación de esa interacción con otros actores. El tema presupuestario es un factor de riesgo que también hay que administrar, el tema de dirección y toma de decisiones se vuelve un riesgo y lo que tiene que ver con tecnologías de información, factores que están ahí presentes.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

A manera general, que si fueron analizados y ya corresponderá a cada uno de los responsables de los ejes tomar las acciones de mitigación.

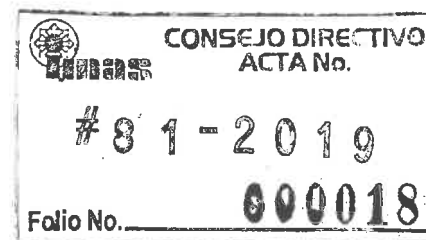
No habiendo más consultas el señor Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente agradece a los funcionarios invitados por la presentación, los mismos se retiran de la sala de sesiones.

La señora Tatiana Loaiza Rodríguez, procede a dar lectura de la propuesta de acuerdo.

**ACUERDO No. 565-12-2019**

**CONSIDERANDO**

1. Que mediante el Acuerdo del Consejo Directivo N° 545-12-2018, el Consejo Directivo acoge y aprueba la propuesta para iniciar el replanteamiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 y la definición de Líneas Maestras y Marco Filosófico, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios.
2. Que mediante el Acuerdo del Consejo Directivo N° 220-05-2019 se aprueba la propuesta de Marco Filosófico del Plan Estratégico Institucional 2019-2022; planteado por la Dirección Superior, incluyendo a este Consejo Directivo, y mediante el punto 4 del Por Tanto se indica que: *“El documento completo del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 debidamente integrado deberá ser presentado por Planificación Institucional para aprobación de este Consejo Directivo...”*.
3. Que mediante Acuerdo del Consejo Directivo N° 348-08-2019: *“Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 “Hacia el 50 Aniversario”, para que sea implementado y sometido al seguimiento y evaluación correspondientes, según responsabilidades establecidas en acuerdo n° 220-05-2019”*; queda cumplido el punto 5 del Por Tanto de dicho Acuerdo.
4. Que la Gerencia General del IMAS, mediante la directriz IMAS-GG-1356-2019 de fecha 27 de junio de 2019, instruye a la administración para iniciar la fase de implementación, que consiste en la construcción de los planes de acción e indica las responsabilidades, liderazgo y conformación de los equipos conformados para tal fin.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

5. Que mediante Oficio IMAS-PE-PI-301-2019, Planificación Institucional en cumplimiento de la Directriz IMAS-GG-1356-2019, planteó a la Presidencia Ejecutiva la propuesta de programas, instrumentos y dinámicas de trabajo para la realización de talleres participativos de formulación de planes de acción, ello desde su función de asesoría y apoyo metodológico encomendada.
6. Que el punto 2 y 3 del Por tanto del Acuerdo del Consejo Directivo N°348-08-2019, instruye a que los Planes de Acción de los Ejes Estratégicos sean integrados en un documento que deberá presentarse a este Órgano Directivo a más tardar el 1 de noviembre de 2019 y a establecer como mecanismo para facilitar la fase de implementación, la de seguimiento y evaluación, que los planes de acción deberán contar con el aval técnico de Planificación Institucional, previo a ser conocidos por este Consejo Directivo.
7. Que mediante oficio IMAS-PE-PI-0365-2019, suscrito por el MSc. Keneth Araya Andrade, Jefe a.i de Planificación Institucional, se solicita a la Presidencia Ejecutiva, una ampliación de plazo para el cumplimiento del punto anterior.
8. Que mediante oficio IMAS-PE-1039-2019, suscrito por el MSc. Juan Luis Bermúdez Madriz, Presidente Ejecutivo del IMAS, se presenta la solicitud de ampliación de plazo, a este Órgano Directivo.
9. Que mediante Acuerdo del Consejo Directivo N° 466-10-2019, se aprueba la ampliación de plazo para el cumplimiento del punto 2 del Por Tanto del ACD.348-08-2019., estableciendo como fecha la sesión del Consejo Directivo del 02 de diciembre 2019.
10. Que mediante oficio IMAS-PE-PI-0403-2019, se remite para conocimiento de este Órgano Colegiado, por parte de Planificación Institucional, los Planes de Acción de cada uno de los ejes estratégicos integrados en un solo documento. Dichos planes cuentan con el aval técnico de dicha instancia.

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

1. Dar por conocido el documento que integra los Planes de Acción de los Ejes Estratégicos del PEI 2019–2022 “Hacia Nuestro 50 Aniversario”, presentado mediante oficio IMAS-PE-PI-0403-2019.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA  
LUNES 09 DE DICIEMBRE DE 2019  
ACTA No. 81-12-2019**

2. Dar por cumplido el ACD.348-08-2019.
3. Se instruye a Planificación Institucional a realizar la comunicación de dichos Planes, a toda la comunidad institucional.
4. Se instruye a Planificación Institucional para que presente a la Gerencia General una propuesta para el seguimiento y la evaluación del Plan de Acción ya integrado, correspondiente al PEI 2019 – 2022 “Hacia Nuestro 50 Aniversario”.
5. Se designa a la Gerencia General como responsable de la toma de decisiones para el ajuste o mejora de los Planes de Acción, según las recomendaciones que planteó este Órgano Colegiado, así como aquellas que se deriven del seguimiento y la evaluación. Estas últimas, deberán especificarse en los informes de seguimiento, semestrales y anuales a ser presentados ante este Órgano Colegiado.

El señor Vicepresidente somete a votación el anterior acuerdo. Las señoras directoras y los señores directores: Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente Licda. Georgina Hidalgo Rojas, Directora, Licda. Ericka Álvarez Ramírez, Directora, Lic. Rolando Fernández Aguilar, Director, Bach. Jorge Loría Núñez, Director y el MSc. Freddy Miranda Castro, Director, votan afirmativamente el anterior acuerdo.

A solicitud del señor Vicepresidente, las señoras Directoras y señores Directores declaran firme el anterior acuerdo.

**ARTÍCULO SEXTO: ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES**

El señor Ing. Ronald Cordero Cortés, Vicepresidente indica que en el presente punto no hay temas por tratar.

Sin más asuntos que tratar, finaliza la sesión al ser las 6:50 p.m.

  
**SR. JUAN LUIS BERMÚDEZ MADRIZ**  
PRESIDENTE

  
**LICDA. GEORGINA HIDALGO ROJAS**  
SECRETARIA