

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Al ser las dieciséis horas con cuarenta y seis minutos del lunes veintiséis de junio del dos mil veintitrés, inicia la sesión ordinaria del Consejo Directivo 28-06-2023, celebrada en la sala de sesiones del Consejo Directivo con el siguiente quórum:

ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM.

CONSEJO DIRECTIVO: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna de los Ángeles Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director, y Sr. Jorge Loría Núñez, Director.

AUSENTES CON JUSTIFICACION: Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora y el Sr. Freddy Miranda Castro, Director, por asuntos laborales y cita médica respectivamente.

Yorleni León: Indica que la señora Alexandra Umaña, manifestó que por razones de trabajo el día hoy no se pudo presentar y don Freddy Miranda nos indicó que por un tema de salud tampoco se encuentra presente.

INVITADOS E INVITADAS EN RAZON DE SU CARGO: Sra. Heleen Somarribas Segura, Gerente General, Sr. Jafeth Soto Sánchez, Subgerente de Soporte Administrativo, Sr. Geovanny Cambroner Herrera, Subgerente de Gestión de Recursos, Sr. Berny Vargas Mejía, Asesor Jurídico General y Sra. Marianela Navarro Romero, Auditora Interna General.

AUSENTE: Sr. Luis Felipe Barrantes Arias, Subgerente de Desarrollo Social.

ARTÍCULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

Yorleni León: Procedo a dar lectura del orden del día.

1. COMPROBACIÓN DE QUÓRUM

2. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

3. ASUNTOS GERENCIA GENERAL

3.1. Análisis y aprobación de los productos del Plan Estratégico Institucional 2023-2028 del IMAS, según oficio IMAS-GG-0953-2023.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

4. ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES

Yorleni León: Una vez leída la anterior agenda, la somete para aprobación del Consejo Directivo.

La Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna de los Ángeles Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, están a favor del orden del día.

ARTICULO TERCERO. ASUNTOS GERENCIA GENERAL

3.1 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2028 DEL IMAS, SEGÚN OFICIO IMAS-GG-0953-2023.

Yorleni León: Solicita la autorización para que de manera presencial ingresen: Marvin Chaves Thomas, Jefe Planificación Institucional, Martha Isabel Brenes Bonilla, Jefry Mora Vargas, Profesionales de Planificación Institucional y el señor Juan Carlos Mora, representante del Consorcio Grupo QCS).

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidente, Sra. Ilianna de los Ángeles Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, están a favor del ingreso de las personas antes mencionadas.

Ingresan las personas antes mencionadas.

Yorleni León: Procedo a darle la palabra a doña Heleen.

Heleen Somarribas: Buenas tardes señores del Consejo Directivo y los compañeros administrativos. La sesión pasada les presentamos el diagnóstico institucional que es parte de los productos del Plan Estratégico.

El día de hoy lo que se estaría presentando son los Ejes Estratégicos específicamente, posteriormente se trabajaría el Plan de Acción como tal, le daría espacio a don Marvin, se le parece a doña Yorleni, para que pueda iniciar con la presentación.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Yorleni León: Adelante don Marvin.

Marvin Chaves: Muy buenas tardes. Estaríamos presentando dos productos, uno que tiene que ver con el Mapa de procesos y el otro los Ejes objetivos y acciones estratégicos, ya vamos a ver por qué de los dos productos. Ambos productos fueron permitidos desde jueves, viernes, no sé tal seguro, para que ustedes los tuvieran, la parte textual, y hoy estaríamos haciendo la presentación de cada uno de estos productos.

En cuanto al mapa de procesos es parte de la estructura organizativa de una institución y todas las instituciones, además de tener su organigrama, deben de tener definidos sus mapas de procesos, generalmente MIDEPLAN en sus lineamientos, define que, para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, se elaboren, rediseñen, revisen, ajusten o se laboren si no los tienen los mapas de procesos. En el caso del IMAS, no encontramos, a excepción de un ejercicio que se había hecho en algún momento, no encontramos estructurado ni sistematizado el mapa de procesos en el Manual de Organización Institucional que es donde debe estar vinculado.

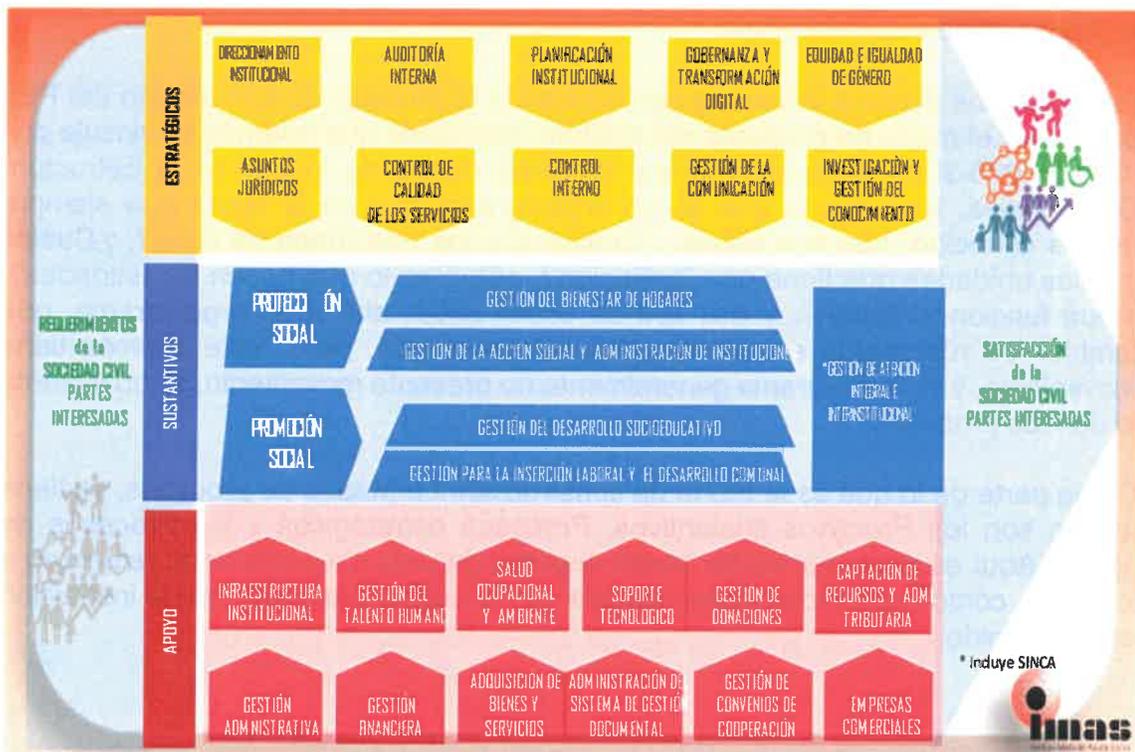
Entonces nos dimos a la tarea y aprovechando el proceso de formulación del PEI, para crear el mapa de procesos del instituto, pensando que además se vincule con el PEI 2023-2028. Recordemos que tenemos dentro de lo que es la Estructura Organizativa, tenemos lo que es un organigrama que es la figura que siempre hemos conocido, que nos refleja, ¿Cuáles son las relaciones de línea?, ¿Cuáles son las unidades que tiene una institución?, ¿Qué es lo que hacen las unidades?, ¿Qué funciones tienen?, y ese tipo de cosas están ahí en el organigrama, que también se representa en el Manual de Organización, pero este además tiene movimiento, y el organigrama generalmente no presenta movimiento, el movimiento lo dan los procesos.

Como parte de lo que es la teoría de construcción de Mapas de procesos, se tiene lo que son los Procesos sustantivos, Procesos estratégicos y los Procesos de apoyo. Aquí es muy importante desde el punto de vista de cómo unos refuerzan a los otros, cómo entre todos logran cumplir con la misión y la visión que la institución se ha definido.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Así quedó a partir de un proceso de consulta, de trabajo con una buena cantidad de instituciones, nos podemos decir que con el 100% de las instituciones, pero sí con la mayoría, hicimos una revisión de sus procesos y cómo sus procesos se podían estar reflejando en el mapa de procesos.

Es muy importante siempre, el Mapa de Procesos debe contemplar fundamentalmente los requerimientos de la sociedad, ¿Para qué existe la institución?, ¿Cuál es la lógica?, ¿Cuáles son las necesidades de la población?, y sobre eso debe comenzar a construirse la estructura de procesos que la institución debe tener. Ese es un trabajo que siempre se debe estar revisando y consultando, se debe tener procesos participativos, para saber si realmente con lo que estamos haciendo estamos llegando a las poblaciones de acuerdo a sus necesidades y finalmente lo que buscamos después de esta caja de procesos, es satisfacer la necesidad de la sociedad que es para lo cual estamos como institución y ahí entonces podríamos estar diciendo que como institución estamos cumpliendo con la misión y la visión que nos hemos propuesto.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Entre los procesos tenemos los estratégicos, sustantivos y de apoyo, como bien lo dije anteriormente, y ahí tenemos en los estratégicos, en el documento hay un detalle de cada uno de ellos, todavía hay que detallarlos más, en términos de cuáles son las unidades, porque lo que hace diferencia es que no estamos hablando de unidades, sino de procesos y de cómo hay un conjunto de unidades que se integran o se interrelacionan para poder cumplir con esos procesos. Uno de ellos tiene que ver con direccionamiento institucional, es decir, ¿Para dónde va la institución?, ¿Cuál es su misión?, ¿Cómo se coordinan las Unidades para lograr eso?, ¿Cómo se articula adentro?, ¿Cómo se articula hacia afuera? y todo lo que tiene que ver con esa parte.

La auditoría interna, que no estamos hablando exactamente de la auditoría interna, sino del proceso que todas las unidades como tal, tenemos responsabilidad de cumplir. Ciertamente como una unidad que es la que lidera como tal, pero que todos somos responsables de cumplir con lo que tiene que ver con el tema de riesgos, de SEVRI y todo lo demás.

Planificación institucional, nuevamente, no estoy hablando de la Unidad de planificación, estoy hablando del proceso de planificación y cómo todas las unidades participan en esto.

Gobernanza y transformación digital, también como otro proceso.

Equidad e Igualdad de Género, Investigación y Gestión de Conocimiento, Gestión de la Comunicación, Control Interno, Control de Calidad de los Servicios y Asuntos Jurídicos, todas estas no viéndolas como Unidades, sino como el conjunto de acciones que todos tenemos y estamos interrelacionados a cumplir.

Otros los de apoyo para luego llegar a los sustantivos. En los de apoyo tenemos el proceso de infraestructura institucional, cada uno de ellos tienen sus ejemplos, pero podemos ver que muchas veces algo no se logra, por un tema de que alguien no estuvo claro qué tenía que hacer, entonces por ahí la importancia de que en esos procesos se defina quién hace qué, por qué hace qué y hay buenos ejemplos que nos han dicho que algunas cosas no se han hecho quizás porque los procesos y las relaciones funcionales de unidades, no estaban claramente establecidas.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Gestión del Talento Humano, Salud Ocupacional y Ambiente, Soporte Tecnológico, Gestión de Donaciones, Captación de Recursos y Administración Tributaria, Empresas Comerciales, Gestión del Convenio de Cooperación, Administración del Sistema de Gestión Documental, Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión Financiera y Gestión Administrativa. Todos como soporte a la labor sustantiva.

Entonces, desde arriba las líneas estratégicas, de abajo lo que es el soporte y en el centro, los procesos sustantivos. Ahí divididos en Protección Social y Promoción Social, en Protección Social tenemos Gestión del Bienestar de Hogares, Gestión de la Acción Social y Administración de Instituciones, Gestión del Desarrollo Socioeducativo, Gestión para la Inserción Laboral y el Desarrollo Comunal. Tenemos un proceso que integra esos diferentes procesos, que tiene que ver con la Gestión de Atención Integral e Interinstitucional.

Este sería el Mapa de Procesos, como lo dije al inicio, tenemos todavía que crearle las relaciones de Unidades que se involucran, pero será parte del ejercicio normal que la institución haga. Para los efectos y para vincular en el POI, se necesita tener claridad, si estos son los procesos, para la vinculación que va a tener luego con acciones estratégicas que más adelante vamos a estar viendo en los ejes y las acciones que se plantean.

Bien, de ahí pasamos, ese sería un primer producto, ahí hay un documento que ustedes requieren y que sería, si así lo quieren bien, dar por aprobado ese producto, para lo que significa la vinculación con el PEI y todo lo demás.

Yorleni León: Perdón, no había visto a la señora Floribel, tenía levantada la mano.

Floribel Méndez: Buenas tardes. Gracias por la explicación. En los estratégicos, me queda una inquietud del proceso que está en apoyo que es, convenios y de cooperación, esto no es algo que para la institución es importante para poder hacer su función, tal vez como algo estratégico y no de apoyo o son convenios que son más para lo cotidiano, no sé, me queda un poco la inquietud de que la gestión esté como apoyo y no como estratégico, pero bueno, no sé desde el punto de vista institucional, qué tan relevantes son esos convenios o cooperaciones que se hacen entre instituciones u organismos internacionales, para que impacte la gestión, me queda la inquietud.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Marvin Chaves: Hay gestiones y procesos que en algún momento pueden ser apoyo y en otros momentos pueden ser estratégicos, depende del momento en el que estemos o la visión que tengamos como institución. Podría pasarse a estratégico, es una decisión que se puede tomar y se puede cambiar. Lo consideramos de apoyo, especialmente porque ahí es donde se dan acciones de coordinación, alianzas que son operativas, para lograr llegarle a la población, a la población para la cual estamos orientando nuestras acciones sustantivas, finalmente se termina siendo un apoyo, para que las poblaciones tengan o mejores recursos, más coordinación o más articulación.

El tema como lo está planteando, estaría más el direccionamiento institucional, pero no deja de ser que si el Consejo Directivo lo tiene a bien y lo considera que sea un proceso sustantivo estratégico, se puede considerar como un proceso estratégico.

Floribel Méndez: Sí, tal vez es como la inquietud del análisis y el contexto que se hizo de esa gestión, ustedes conocen más el funcionar de la institución y el impacto que una gestión de eso puede tener a nivel de apoyo o a nivel estratégico.

Lo otro es, el que está ahí en estratégico, que es Equidad e Igualdad de Género, si me explican un poco más para entender ese proceso, no dudo de la temática, pero si un poco el funcionar dentro de la institución, para que quede ese nivel.

Marvin Chaves: Perfecto, este tiene que ver con toda la transversalidad que, en sí, toda institución debe tener en términos de lo que es el tema de Equidad de Género, que se da en un enfoque más de estrategia institucional, que es para lo interno de la institución, para cómo la institución entiende, desarrolla y se capacita también en el tema, pero también de cómo se incorporan en los procesos sociales. Entonces es como muy estratégico, porque está vinculado al que hacer propio a la institución, que podríamos verlo como más operativo ahí, pero cuando lo comenzamos a llevar también a la parte sustantiva para incorporarlo en los reglamentos, manuales, procedimientos y todo lo que hace la institución, lo vemos como más estratégico.

Yorleni León: Adelante doña Floribel.

Floribel Méndez: La última inquietud es con lo sustantivo, me parece bien todo el tema de protección y promoción. Tal vez en el cuerpo de los que se mencionan aquí, la inquietud va un poco más en el tema de ese Modelo de Intervención que se está afinando y supongo que eso me da esos procesos sustantivos esenciales que deben de reflejarse aquí. Entonces, ahí es como una inquietud, no dudo de la gestión del

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

bienestar de los hogares, de socioeducativo, que son fundamentales, pero no sé si realmente ese resumen el enfoque que va a tener el Modelo de Intervención, solo es como una inquietud.

Marvin Chaves: Muy importante y atinente, el Modelo como tal, es una herramienta de gestión de cómo intervengo, de cómo me organizo para hacer, tiene que tener fundamento en esto, tiene que estar ligado totalmente y nos tiene que decir entonces que la institución si está viendo la Protección Social y la Promoción Social como elementos importantes que deben estar presentes en el modelo, que no pueden desvincularse del modelo, y que hay grupos poblacionales que tendrán un enfoque más hacia un lado o hacia otro, o que yo puedo estar comenzando a generar procesos de integración, de estrategias que me puedan llevar a decir, cómo puedo atender desde un inicio una familia, un hogar, una comunidad, y hasta dónde debería estar llegando a salir. Por eso también se habla de la atención integral, viéndolo con un enfoque más integral.

Los procesos que están ahí, como Gestión de Bienestar de Hogares, Gestión de Acción Social y Administración, quizás si aprovechamos las estructuras que hay, pero no necesariamente se ligan a las estructuras que hay. porque esas estructuras tienen una serie de ligámenes con muchas unidades internas, y algunos de esos procesos puede ser que se estén perdiendo y se están quedando en una sola unidad, que es lo que podría estar pasando. Se quedó en una unidad y no salió de la unidad.

Lo que debe buscar el mapa de procesos es más bien, cómo este proceso tiene vinculación con otras acciones, con otras unidades de la institución y hay un conjunto de acciones que alguien debe estar haciendo, porque si no se hace, podría ser que no estemos logrando el impacto que se busca, pero sí tiene que haber vinculación y creo y lo vimos también con la Sugerencia de Desarrollo Social en reuniones donde vimos la vinculación de los procesos que se están planteando ahí, con lo que el modelo plantea, de hecho de estos procesos, se derivan posteriormente acciones estratégicas en el PEI, que llevan a replantear o a revisar el modelo, cómo ajustar el modelo en función de algunos elementos que se plantean y que vienen desde allí.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Floribel Méndez: Estaría interpretando, al poner yo estos procesos aquí sustantivos, esta gestión que estoy mencionando aquí, es donde, como IMAS, nos vamos a centralizar para dar el servicio, en estos temas de Bienestar del Hogar, Desarrollo Socioeducativo. En estos cuatro ejes de gestión, que el IMAS va a centralizar su acción, para atender su población objetiva.

Marvin Chaves: Por el momento, lo que se está planteando, el modelo siempre se revisa y se debe estar ajustando, podría ser que se le incorporen algunas otras acciones, no estamos hablando de ofertas de servicios, ni el modelo directo, ni el marco de procesos debe referirse a ofertas de servicios o servicios directos, porque podría estar cayendo en el error de hacer que los servicios sean como eternos. De hecho, por eso muchas veces un servicio no debe ser una ley, porque eso hace como que el país, la realidad mundial, nacional o regional, siempre serán iguales y sabemos de qué no siempre serán iguales, tienen que estarse ajustando.

Yorleni León: Listo doña Floribel. Gracias, don Rolando, adelante.

Rolando Fernández: Don Marvin, dentro del documento viene la primera, que es Gestión del Bienestar de Hogares de familia, habría que corregir, porque son dos categorías distintas. Lo otro, vamos a ver, si bien es cierto, no se están colocando beneficios, sí se está colocando la estructura para los beneficios, eso sí es cierto. Aquí, no colocando que vamos a crear uno u otro, que incorporamos uno y sacamos otro, pero este es la estructura básica sobre la que se asienta un beneficio, siguiendo un poco lo que la señora Floribel está mencionando.

Entonces, en ese entendido, ¿Cuáles son los criterios para escoger cada una de estas áreas sustantivas?, ¿cuáles son los criterios de peso?, porque no están los criterios y tiene que haber criterio lógico respecto a la realidad sociopolítica, que fundamente en cada uno de estos cuatro ejes, en los que se ubica Protección Social y Promoción Social.

Segundo, ¿Qué había antes?, ¿Cuál era la forma en la que Protección y Promoción Social se disgregaban en estos macro procesos? porque, tengo entendido, esos son macro procesos, no.

Marvin Chaves: Macro procesos sustantivos y procesos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Rolando Fernández: Yo con los estratégicos no tengo ningún problema, creo que ahí están reflejadas las Áreas Estratégicas de la institución. Tal vez me cuestione un poco, por qué no está el tema financiero ahí, o no lo veo reflejado, está como de apoyo, pero no estratégico.

¿Cuál es el criterio para pasar a apoyo?, no estoy dando un juicio de valor al respecto, hay que ver, por qué en un área tan sensible, está como un macro proceso de apoyo y no como un macro proceso estratégico.

Entonces, mi cuestionamiento es a esta consulta que le hago sobre el macro proceso sustantivo, ¿Por qué estos cuatro?, ¿Qué pasa con los otros?, si ahí, dentro de esta gestión, ¿Qué se incluye y qué se excluye?, esto para entenderles un poco más, porque yo creo que la redacción está bastante clara, lo de otro fue un dedazo, y son hogares. En relación con lo que había, y por qué se ordena de esta forma, ese es mi cuestionamiento fundamental en esta área sustantiva.

Marvin Chaves: No había, como lo dije al inicio, un mapa de procesos no existe, estamos creando a partir de lo que hoy tenemos en la institución, acomodándola para más bien comenzar a partir de este punto, estar haciendo un ejercicio y estar revisando esto y de traerlo. ¿Por qué lo traemos acá?, porque este instrumento sí se aprueba por ser estratégico, lo aprueba el Consejo Directivo, el cual está dando línea para dónde va la institución en términos de la estrategia, por eso lo traemos.

Ciertamente lo que estamos es acomodando un poco y lo hacemos con los actores, no fue una situación donde nos sentamos y lo organizamos nosotros, sino que nos sentamos tanto con la Sugerencia de Soporte Administrativo, Sugerencia de Gestión de Recursos y la Sugerencia de Desarrollo Social, que lo validaran, revisaran, lo dijieran e indicaran, algunos tienen algún cambio, a doña Yorleni le pregunté un cambio a uno de ellos, por ejemplo, se llama ahora Gestión para la Inserción Laboral y el Desarrollo Comunal, ese no es el nombre que tiene inicialmente, tiene otro nombre, se le cambia ese nombre para que más bien tenga esa lógica de inserción laboral, de desarrollar actividades económicas que busquen la inserción laboral, pero son aspectos de mejora que podemos estar teniendo en diferentes momentos, que lo quieran revisar y ajustar, lo podemos estar viendo año a año, no hay ningún problema, generalmente no se ve año a año, se ve para la planificación estratégica, porque implica cambios estratégicos, pero es una decisión del Consejo Directivo cada cuánto quiera estar revisando el mapa de procesos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Lo estamos trayendo como un ejercicio que no existe, que más bien lo estamos implementando a partir de ahí y luego lo vamos a ver.

Otro elemento que está por acá es, cuando se hace el diagnóstico y se plantea el diagnóstico con los factores externos, internos y regionales, se toma en consideración qué está pasando y qué deberíamos estar haciendo, aspectos como inserción laboral, desarrollo comunal, cuando hay zonas a las que definitivamente planteamos concretamente y están en una de las acciones estratégicas del PEI, por ejemplo, territorios indígenas, es un tema especial que requiere toda una inversión especial en temas de accesibilidad a servicios y que no lo tenemos tan claramente definido, que anda por ahí, pero también hay otras zonas que tienen una necesidad de vincular lo económico con lo infraestructural para generar procesos de desarrollo que no pueden estar viendo desligados, no puedo estar haciendo proyectos de infraestructura donde se me ocurra, o proyectos productivos donde se me ocurra, deberían estar ligados a acciones que me están impulsando actividades económicas.

En Gestión del Desarrollo Socioeducativo, lo veíamos especialmente con algunos temas de niveles muy bajos, promedios educativos muy bajos en regiones, donde definitivamente hay que impactar con indicadores más claros, por eso también planteamos más adelante como acciones estratégicas la Gestión para Resultados, que me permiten tener líneas y capas de intervención, que no me queden nada más en un indicador que es de producto, sino que pueda ir un indicador de cambio, queda mucho más que eso.

Encontramos zonas donde los niveles de delincuencia, violencia, sicariato de los niños hoy y de los jóvenes, son muy fuerte, ese es un tema donde deberíamos estar haciendo cosas en algunos lugares específicos con mucha más fuerza, ahí están pasando cosas.

La Gestión de la Acción Social en la Administración de Instituciones, además de que es un tema de ley, hay una serie de acciones que pasan en el país, como un aumento significativo de indigencia de la gente en la calle y que ahí se puede estar atendiendo.

La Gestión del Bienestar como una acción muy normal que la institución ha venido haciendo y como es parte de su función en muchos de los otros campos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

La integración de esto, importantísimo, como la integralidad y que tiene que ver con un poco también lo que plantea doña Floribel con el modelo, como una acción que no puede estar sirviendo como acciones separadas, sino que tienen que estar integradas, por ahí anda un poco la parte de toda esta labor sustantiva.

Yorleni León: ¿Algo de otra consulta, don Rolando?

Rolando Fernández: Tal vez el tema financiero, porque está como apoyo y no como estratégico, entiendo muy bien, son áreas de gestión y que tienen que darle el sustento posteriormente con todo el elemento de beneficios, con nuestra cartera de beneficios. Creo que al menos en el documento no está lo suficientemente plasmado, si partimos de una secuencia lógica, es la relación entre Protección y Promoción Social, creo que parte del PEI, tiene que hablarnos en esta conexión de Protección y Promoción Social, no como áreas separadas, sino como áreas de trazabilidad.

En ese entendido, no hay una interconexión, yo lo puedo ver interrelacionalmente, para mí no es un problema verlo en la interrelación, el asunto es que no está plasmado como tal, y si son procesos tiene que haber interrelación, los procesos inexorablemente llevan a la interrelación, o al menos así debería de ser, fundamentalmente bajo la metodología que estamos utilizando para construirlo, y eso todavía no está lo suficientemente trabajado, al menos no dentro de esta estructura.

Creo que estoy de acuerdo con las Áreas de gestión, de acuerdo con el tema de la inserción sociolaboral, a pesar de que tal vez, en la cartera de servicios no esté de acuerdo o el enfoque, por ejemplo, si va a ser bajo la lógica de emprendedurismo, no estaría de acuerdo, porque no sirve, ya está altamente comprobado. Pero si es inserción sociolaboral bajo un apoyo estratégico de nuestra población y el enganche bajo condiciones dignas, jornadas de 8 horas, seguro social, que se ancle a lo que nuestra población merece, sacarla de la informalidad, del subempleo, por ejemplo, yo ahí estaría totalmente de acuerdo.

A lo que voy es, bajo esta dinámica y bajo esta lógica de las cuatro agrupaciones, estoy de acuerdo, tal vez con Bienestar de Hogares, tengo que asumirlo un poco más y repensarlo, no sé si es Bienestar de Hogares. Creo que nosotros lo que deberíamos de abocarnos ahorita es a buscar pisos de protección social, de interconexión entre las distintas áreas y los distintos sistemas fuera de IMAS, no

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

estoy pidiendo que quiten el nombre ya, sino que lo repensemos, valoremos y que lo llevemos a trabajar un poco más.

Esas son mis observaciones, porque en realidad sí guarda lógica, si lo veo bajo los beneficios, si guardo una lógica considerable, estas serían mis observaciones, de lo otro sí estoy de acuerdo en términos generales.

Yorleni León. Muy bien. Si le parece, doña Ilianna, dejamos a don Marvin que le conteste a don Rolando y después le damos la palabra a usted.

Marvin Chaves: La parte financiera, al igual que otras, son de las que uno analiza dónde debería estar y por qué en el contexto en el que estamos. Hoy debería estar, en la mayoría de los procesos, generalmente se incorpora como apoyo, porque es el que da todo el apoyo financiero para la parte sustantiva.

No obstante, usted tiene razón en algo, hoy, desde el punto de vista de lo que se avecina en prospectiva, tenemos una situación que en 10, 15, 20 años podría ser muy delicada para una institución como esta, y tiene que ver con la parte financiera, con la generación de ingresos, por pirámide poblacional, economía informal, situación mundial, que ya sabemos que no está tan ágil, entramos en procesos de crisis también mundial, y la situación presupuestaria, es decir, hay varios factores que nos pueden llevar a pensar, que esa podría ser una acción que debería estar arriba.

Concuerdo, para no dejarlo como un elemento que está ahí, ese creo que por la coyuntura en la que se encuentra la institución, especialmente en este PEI y para lo que va, lo dijimos en el diagnóstico la semana pasada, hay situaciones que nos ponen a pensar mucho de cómo ser más eficientes y la generación de ingresos es un elemento que vamos a tener que repensar muy bien, y cómo los administramos, hay algunas acciones que se plantean más adelante, pero que si requiere y coincido con usted, ese podría ser un elemento que podría estar en estratégicos.

Ilianna Espinoza: Tal vez Don Marvin, en el punto de Gestión de la Acción Social y Administración de Instituciones, no me queda claro aquí, porque dice proceso encargado de dirigir, asesorar, supervisar, fiscalizar, coordinar y financiar a las Instituciones de Bienestar Social y habla del país, o sea, vamos a dirigir las instituciones, me queda como que es todo, muy amplio explicar a qué se debe.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Marvin Chaves: Ahí sí tenemos una camisa de fuerza un poquillo grande y es que hay una ley, que dice que eso hay que hacerlo así, eso está desde hace ya tiempo, es un mandato que le están dando al IMAS que lo tiene que hacer, que tenemos que revisarlo y todo demás, pero hoy no lo podemos cambiar, existe.

Yorleni León: ¿Algún otro comentario? Floribel, adelante.

Floribel Méndez: Un comentario con respecto a esto de lo financiero y los recursos, creo que es un poco el enfoque que también me decías a mí en una de las consultas que te decía, esta gestión de apoyo hay mucho operativo que hay que hacer, administrar los recursos de la institución, pero esa otra visión de futuro y de la necesidad de disponer de recursos para poder atender a la población objetivo, se toma en el proceso de direccionamiento institucional, es la visión estratégica en los diferentes ámbitos y el disponer de recursos para poderla llevar a buen término, pues es fundamental, me parecería.

Marvin Chaves: Es un elemento a considerar, también muy importante, lo hicimos con la parte de tecnologías, cuando estuvimos discutiendo con los compañeros de tecnologías, decían, miren nosotros no nos vemos en estratégico, pero nos vemos en operativo y de hecho están en estratégico y operativo, entonces consideramos gobernanza y transformación digital, como el tema más estratégico de lo que tienen, y la parte de soporte tecnológico como la parte más operativa. Eso es un elemento que podría también estar jugando acá.

Yorleni León: ¿Algún otro comentario? No, seguimos, don Marvin.

Marvin Chaves: Bien, el segundo documento tiene que ver con Ejes Estratégicos del PEI 2023-2028, aquí tenemos la parte medular de un PEI, el diagnóstico es fundamental, porque es el que nos da un conocimiento de realidad nacional, regional y país, pero yo no me puedo quedar con el diagnóstico y no sé nada, entonces tengo que plantear, ahora sí, cómo voy a organizar mi acción, en los próximos cinco años como institución, a partir de ese conocimiento diagnóstico.

Aquí se plantean los Ejes Estratégicos que para los efectos no deben ser modas, no puedo construir Ejes Estratégicos, porque me siento y le pongo nombres, si no tengo que saber por qué se está planteando de esa forma.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

¿Qué está pasando?, en la realidad, ¿Qué está pasando en la institución?, para eso se hizo un FODA institucional, una serie de talleres con actores externos, foros con ex-presidentes y con expertos, dos talleres con ustedes, donde hay muchos elementos de los que ahí están que se rescatan y que son parte de eso que nos indicaron, que se planteó.

Se está proponiendo cinco ejes, uno que tiene que ver con la Gestión del cambio, entendiendo el cambio desde el punto de vista de lo que está pasando en la realidad nacional, regional, internacional y que hay que gestionar ese cambio, pero a la vez hay que gestionarlo para innovar y que nosotros como institución tenemos que ver cómo innovamos a partir del cambio, pero no solamente innovar, sino que tiene que ver con organizaciones inteligentes, que están conociendo la realidad, para que se estén adaptando y ajustando constantemente.

El otro que tiene que ver con Gestión del desarrollo social, con enfoque interseccional, sabemos que nuestro core institucional, pero además de eso se le incorpora el enfoque interseccional, desde el punto de vista el tema de los derechos humanos, teniendo claro que estamos hablando de derechos humanos para la población que atiende la institución de acuerdo con el mandato de ley, de acuerdo a lo que su misión y su visión le indica que tiene que hacerse.

La Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial, aquí hay una incorporación bastante reciente, que no la tiene ningún PEI, al menos que no la ha tenido ningún PEI en la institución, y es tener una línea regionalizada, tener acciones regionalizadas y un conocimiento mucho más, a pesar de que tenemos regiones, y eso está muy bien, es cómo fortalecer eso, cómo trabajar eso, y además es un mandato que ustedes en el acuerdo inicial tomaron y lo estamos planteando aquí como una acción para eso.

Lo otro, la Rectoría técnica social y articulación, también un eje súper importante que consideramos y lo plantearon así la mayoría de los actores con los que coordinamos, tanto acá como los que coordinamos en los talleres regionales, donde nos dicen que se requiere más articulación y más coordinación del Estado Costarricense y que no se pueden estar viendo islas institucionales. Hay una acción que de por sí el artículo 3, de la Ley del IMAS, dice que debe liderar los procesos de coordinación para la prevención de la pobreza en el país, como tal, se propone también ese cuarto eje.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

El último que es un eje que ya sabemos que aparece y es fundamental, en una lógica de la institución que surge con un criterio mixto muy importante de vincular lo privado con lo público, pero además de eso también que le incorpore el elemento de generar sus propios recursos y tener sus leyes y todo lo que le permita poder generar recursos, eso también, obviamente, es un eje súper importante de acción y lo tenemos como el quinto eje. Al menos esos son los cinco ejes que se identificaron y a partir de ahí se plantearon para cada eje.

Yorleni León: Perdón Don Marín, vamos a darle la palabra a Don Rolando.

Rolando Fernández: Don Marín, en realidad son preguntas. La primera es, el tema de la Rectoría, tengo entendido que eso se nos escapó un poco cuando hablamos de la Rectoría Técnica, bueno no, es la Rectoría Política. En ese entendido, hay elementos que se nos exceden como institución, porque eso implica Interinstitucionalidad, habría que revisar bien y tener cuidado con las acciones estratégicas del eje, claro, a mí sí me encantaría que tuviéramos una capacidad de articulación interinstitucional, que nos permitiera movernos y que sea mucho más flexible el accionar, ejemplo, el tema CCSS con IMAS. Eso son los elementos que creo que se nos escapa un poco de nuestras manos, y ha sido y ha sido como un llamado siempre, pero bueno, me parece que colocar ahí de línea una intencionalidad de este Consejo.

Lo otro, y estoy de acuerdo con los cinco ejes, pero todavía me queda como faltando, o no lo veo reflejado el tema de lo sustantivo de la institución, tiene que ver justamente con tema de pobreza y pobreza extrema, al menos no como los ejes, digo, los puedo encontrar claramente en que los cinco están direccionados y enfocados al tema de la atención, y que de una u otra manera van a ir a eso, pero como un eje estratégico.

¿Cuál es la valoración de IMAS respecto a la pobreza y pobreza extrema?, porque yo sé que es una puerta que colocara en gestión de la pobreza y la pobreza extrema.

Yorleni León: Perdón que use la palabra, pero yo sí lo veo incorporado en Gestión del Desarrollo Social, con enfoque interseccional, o sea, nosotros hacemos gestión de desarrollo ¿para quién?, ¿Para qué?, para que se reducen sus condiciones o por lo menos mejoren sus condiciones.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

En este segundo eje, si lo veo claramente definido, tal vez es que no estamos usando la palabra pobreza, porque también la palabra pobreza tiene su connotación, pero cuando hablamos de gestión del desarrollo social...

Rolando Fernández: Entiendo que lo coloquemos en positivo como desarrollo social, con la explicación, igual sostengo mi posición de que sigue, porque cuando le colocamos el enfoque interseccional que estoy totalmente de acuerdo, creo que es un avance que teníamos que dar, si queda un poco diluida esa discusión como eje estratégico, pero bueno, no sé, si la valoración es dejarle esos cinco así y nada más llamarlo Gestión del Desarrollo Social.

Yo quedo por ahí, porque mi uso de la palabra todavía estaba y tuve una interrupción, nada más pido que en las nosotras no me interrumpan cuando estoy hablando.

Justamente es la discusión sobre el tema de pobreza y pobreza extrema, que a mi criterio no está lo suficientemente articulado dentro de los ejes y los objetivos.

Yorleni León: Don Jorge, adelante.

Jorge Loría: En ese punto, sería el 3: Gestión de Desarrollo Regional e Inversión Social con Enfoque Territorial, el punto que usted tocó, verdad.

Yorleni León: Sí, ahí lo vemos incorporado.

Don Marvin y doña Floribel, quieren hacer uso de la palabra.

Floribel Méndez: Me parece que el eje 2, sí enfoca el centro de la gestión de interés que tiene la institución en cuanto a abordar a la población un objetivo, tal vez es que aquí en el documento no decía social, porque decía nada más Gestión del Desarrollo con Enfoque Intersectorial, pero bueno, ya viéndola ahí, pues sí, me parece que sí lo abarca y la definición.

En el 3, no sé, si es necesario especificar, porque dice Gestión del Desarrollo Regional e Inversión Social con Enfoque Territorial, o sea, la gestión del desarrollo regional no es un todo, no incluye el trabajo también de ver cómo se invierten los recursos, cómo se direccionan de acuerdo con lo territorial. Entonces, no sé si es necesario separarlo o solamente debería ser gestión del desarrollo regional como

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

un todo, por qué enfatizar inversión como un aspecto, que para mí está dentro de esa gestión o no sé cómo lo vieron ustedes.

Marvin Chaves: Con respecto a la primera parte de la pregunta de Don Rolando. Tal vez para contextualizar un poco el eje 2, en ningún momento en el eje 2, se quiere hablar de oferta programática como de alguna forma lo hizo el PEI anterior y plantear por ejemplo, 50.000 familias y tal., porque ya está supeditando el PEI a una acción que no sabemos si realmente deberá ser esa, por ahí, tratamos como que esa parte no se viera, no quedara.

Segundo, analizando el concepto pobreza y entendiendo la lógica como institución que tenemos que dar, el concepto pobreza como tal, es un concepto que tiene un enfoque bastante coyuntural y la idea es darle un enfoque mucho más de proceso, sistema, atención estructurada, integralidad al tema y no verlo como una situación dada en un momento, por eso no tocamos exactamente el tema pobreza como tal, sino tratamos mucho de referir a procesos de desarrollo, encadenamientos, gestión, vinculación, articulación, integración, esos conceptos que son más dinámicos y menos conyunturales. Un poco por ahí, ese fue el pensamiento en ese momento.

Yorleni León: Agregaría lo que dice don Marvin, que es como subir un peldaño. Por ley seguimos ubicados dentro de la población de pobreza y pobreza extrema, porque no nos podemos salir de ahí, pero ya dejar de usar tan repetidamente ese concepto como tal, que como bien señala don Marvin, es un concepto muy cultural, y pensar más bien en términos de desarrollo, no que la gente se quede y reciba mes a mes el subsidio, sino cómo nuestra gestión en todos los diferentes procesos logra hacer que estas personas se desarrollen socialmente o socioeconómicamente, y no ver la pobreza como la hemos visto por 50 años, donde fijamos una meta para atención a personas en pobreza, siempre las vemos como en ese estatus y no las imaginamos en otro status que no sea ese.

Aquí lo que estamos haciendo o lo que pretendíamos era subir un peldaño más y verlo como es un poquito más arriba, ver un poquito más el mapa y no quedarnos ahí ubicados estrictamente en ese concepto.

Adelante, don Jorge.

Jorge Loría: Doña Yorleni, de acuerdo con su punto de vista, lo que pasa es que, yo me pregunto es cómo vamos a hacer para cambiar ese chip de ese tipo de población que la tenemos acostumbrada, como dijo usted, durante 50 años a estar

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

recibiendo ese tipo de ayudas, lo digo en las zonas de pobreza y pobreza extrema, uno llega con algunos proyectos, y no quieren a veces sumarse los proyectos, si no que quieren mantener esa situación, hay conformidad, ese golpe hay quedarlo, decirles que si siguen, así no va a salir la pobreza sino que hay que ver la forma en que se está enfocando ahora, cómo se va a combatir la pobreza desde este nuevo modelo.

Yorleni León: No tengo la respuesta idónea, lo que sí le puedo decir es que, parte de ese cambio que hay que lograr en la sociedad, parte por el cambio aquí adentro, en institución, ¿cómo vemos nosotros el tema de la atención de las personas en condición de pobreza?, si queremos verla como esa persona que año a año, repite, solicita año a año, o si queremos verla como esa persona sujeta de derechos, que deberíamos de hacer todo lo posible para que camine, para que avance en su vida, pero ese primer ejercicio pasa por nosotros, por entender esa dinámica y en la medida que nosotros la entendamos, vamos a lograr hacer, que las gestiones que hacemos con estas poblaciones vayan en esa dirección, exactamente.

Marvin Chaves: La respuesta de doña Floribel. Vamos a ver, ¿por qué le pusimos el elemento territorial?, este si nos lleva a entender todavía como en un..., usted lo tiene muy claro desde el punto de vista de la INEC, cuando comenzamos a hacer Zoom, bajamos y subimos, eso nos permite llegar un poco más a un nivel menor, para poder hacer una inversión mucho más orientada en función de realidad, pero además de eso tenemos las ULDES. Nosotros no solo nos quedamos en Unidades Regionales, sino que también tenemos unidades que están territorializadas en ULDES, son 38 y son directamente las que hacen inversión, finalmente la inversión, ahí es donde se ejecuta.

Entonces, es cómo hacer esa inversión mucho más inteligente, más orientada, pero soportada por una región que le está dando datos para tomar acciones. Por ahí hay algunas acciones estratégicas que se plantean para eso, estar participando para realmente poder orientar mejor la inversión, nosotros no podemos seguir dándole Avancemos a todo el país así nomás, sino que deberíamos estar diciendo, dónde deberíamos estar dándole, qué elementos me llevan a pensar que ahí deberíamos estar haciendo más que en otro lugar, porque tengo indicadores que me diferencian, ese tipo de cosas que ya la hemos hablado, que ustedes las han planteado y que de alguna forma, permite a la institución territorializar la inversión, por eso un poco el planteamiento de que fuera así.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Floribel Méndez: Sí, ese elemento, lo hemos hablado mucho, la importancia que tiene, porque sabemos que como país hay diferencias regionales importantes, pero tal vez, es ahí un poco la reacción que me confunde cuando hablo de desarrollo regional y luego inversión social con enfoque territorial.

Digo, si, debemos de llegar y bajar, y bajar y ver en los territorios cuáles son esas necesidades, pero es como el concepto de regional y territorial, que para mí significa lo mismo, pero lo que me estás explicando, para ustedes no, entonces ahí es donde a mí, se me da la confusión.

Estoy de acuerdo en que se haga una gestión de desarrollo a nivel territorial en las zonas que correspondan, con las características que tiene, para hacer un mejor direccionamiento de los recursos, tal vez es una cuestión de redacción, no es que no esté de acuerdo con ese enfoque, por supuesto que sí, nada más es para que lo tengan presente.

Yorleni León: Continuamos don Marvin.

Marvin Chaves: Bien, vamos con el primer objetivo estratégico, dice: “Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en situación de pobreza del país”. Es un objetivo estratégico muy misional, pero que está muy supeditado a todos los cambios que tenemos que hacer a lo interno, desde el punto de vista administrativo, operativo y de gestión para poder adaptarnos a los cambios que se están dando.

Y como ven, la presentación se divide en los procesos que vimos ahora en el mapa de procesos, tenemos a aquel lado los procesos y de aquí las acciones estratégicas. Hay un proceso que tiene que ver con la planificación institucional, donde se están planteando esas acciones estratégicas, fortalecer y consolidar la gestión para resultados en el desarrollo como estrategia de gestión del IMAS. Se ha arrancado, sí, hay que fortalecer, mucho, hay que consolidarla, sí, todavía no está consolidada, por eso se pone como fortalecer y consolidar.

El otro, impulsar y desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento de las políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios del IMAS. También es otro elemento de desarrollo muy importante para la institución que es evaluación y seguimiento, donde quizás aquí se ha carecido y ha sido débil, y no podemos hablar

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

de innovación y cambio si no estamos evaluando, y no estamos dando seguimiento a las acciones.

Fortalecer y desarrollar la gestión por procesos como parte de la estructura organizacional del IMAS. Esto lo vimos en el mapa de procesos, pero que no se quede en el mapa de procesos, porque lo que puede pasar es que se quedó en el mapa de procesos, se aprobó el mapa de procesos, se incorporó, pero no se hizo gestión de procesos, y la cuestión es ir a gestión de procesos, eso implica mucho, es un trabajo muy fuerte.

Por otro lado, tenemos investigación y gestión del conocimiento. Aquí es desarrollar sobre la base de la información del SINIRUBE un sistema de gestión de datos basado en resultados que fortalezcan la toma de decisiones. Dato administrativo, vinculación de instituciones, pero uso del IMAS, para la gestión propia de la inversión que se realiza.

Luego tenemos control interno, hay una acción para control interno y tiene que ver con el tema de que el sistema de gestión de riesgos tiene que estar vinculado al sistema de planificación institucional, lo cual es muy todavía incipiente y requiere todavía acciones fuertes de cómo lograr esa vinculación entre lo que es, por ejemplo, riesgos estratégicos, operativos, de menor nivel y por unidad, todavía no estamos en ese estatus, hay que fortalecer mucho más eso.

La gestión financiera, aquí tenemos varias acciones: una establecer un modelo de proyección de ingresos institucional, sobre la base de un estudio de prospección, un poco don Rolando, lo que hablábamos ahora con el entender qué viene, qué va a pasar y cómo podemos adelantarnos o comenzar a gestionar ese cambio de lo que va a venir.

Consolidar un sistema de presupuestación y proyección de ingresos y egresos plurianual para la toma de decisiones. Eso es pensar más allá de presupuestación anual, plurianualizar la inversión, pero también la proyección.

Consolidar un sistema de gestión presupuestaria, regional y territorial, que hoy no existe, si bien es cierto, desde acá hay traslado de recursos para las regiones, no existe un sistema de inversión regional y territorial, como tal no existe.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Fortalecer la implementación de las normas internacionales de contabilidad del sector público NICSE en el IMAS, sabemos que aquí hay una directriz clara de Contraloría General de la República, Contabilidad Nacional, Ministerio de Hacienda y otros más que nos llevan a fortalecer esto, cosa que hay que reconocer un buen trabajo que se ha venido haciendo la institución en ese campo.

Impulsar la presupuestación con enfoque de resultados y de género, esto significa tener claro, con el dato que presentamos la semana anterior, donde veíamos los gráficos en términos de dónde está la pobreza y las familias, los hogares en mayor pobreza, veíamos que eran en pobreza extrema los hogares jefeados por mujeres, una presupuestación con enfoque de género es importante, ¿cuánto estamos invirtiendo?, ¿cuánto estamos ejecutando?, ¿cuánto estamos orientando a la presupuestación con enfoque de género?.

Además, aquí tenemos también una serie de acciones de mandatos hacia esto, pero también, para los efectos, ya la institución ha arrancado con esto, se está haciendo desde la Sugerencia de Soporte Administrativo, Planificación Institucional, la Unidad de Género y Gerencia General, donde ya estamos trabajando en ese tema, pero todavía hay un trabajo fuerte que hacer.

Recordemos que en el PEI estamos haciendo dos cosas, acciones nuevas y acciones que no se están viendo, que no están representadas en ningún plan, para ponerles tareas, acciones y todo lo demás, resultados, procesos, todo lo demás, pero no dejarlas ahí como algo que se está haciendo y que después quedó en stand-by también.

Luego tenemos en este mismo eje, gestión de cambio e innovación institucional, tenemos lo que es la gobernanza y transformación digital, y ahí tenemos impulsar y fortalecer mecanismos estratégicos de transferencia de datos con otras instituciones que permitan la visión a sistemas integrados. Importantísimo, si queremos hablar también de articulación, de coordinación, sistemas integrados e interinstitucionales son valiosísimos y necesarios para un IMAS tomar decisiones con mejor dato.

Diseñar e implementar una estrategia de transición e integración de los procesos de gestión y atención social, utilizando la base de información que emite la ficha del SINIRUBE, la RIS, en sustitución de la FIS. Pero lo que estamos planteando aquí es un proceso estructural, sistemático, tiene que haber una transición a esa integración de datos, que no es tan fácil también, tenemos 30 años de estar

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

manejando SIPO y FIS, si queremos en un año decir que vamos a cambiar esto, no es tan fácil, requiere toda una serie de acciones.

Garantizar la inversión tecnológica ajustada a los requerimientos organizativos y estructurales del IMAS de acuerdo con una visión prospectiva institucional. Está la inversión en tecnología, que no sea una inversión obviamente sin sentido, sino una visión que tenga una visión prospectiva, para dónde vamos.

Diseñar e implementar una estrategia de ciberseguridad sustentada en el desarrollo de un estado de operaciones ágiles y oportunas para la entrega de servicios a la población objetivo que utiliza dichos servicios. La ciberseguridad será fundamental, pero no puede ser un elemento que nos amarra y que no podamos ser eficientes, tenemos que lograr esa vinculación entre lo que es la ciberseguridad y la eficiencia institucional.

En soporte tecnológico, establecer un esquema organizativo y desconcentrado sobre los servicios de soporte tecnológico de primera respuesta para oficina regional y el programa de Empresas Comerciales. No puede ser que estemos atendiendo a población, se nos cayó el sistema y venga mañana, eso no puede ser. No puede ser que estemos en Empresas Comerciales, en el aeropuerto, y se cae el sistema, y alguien está comprando, entonces no puede vender, es decir, esas cosas pueden pasar sí, pero no pueden pasar seguidas, hay que darle soporte.

Marvin Chaves: Gestión del cambio de innovación institucional. Aquí tenemos dos elementos más, salud ocupacional y ambiente, y ahí tenemos diseñar e implementar una estrategia para el mejoramiento de las condiciones laborales a partir de un estudio de clima organizacional.

El estudio de clima organizacional todas las instituciones tienen que estarlo haciendo cada dos años, esa en teoría debe ser. Pero además de eso, ya debería estarse haciendo, que tiene algún tiempo que no se ha hecho, y una, que es implementar la estrategia de mejoramiento de las condiciones laborales.

Por otro lado, diseñar e implementar una política para mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de la persona funcional. No es conveniente que estemos trabajando 10 de la noche, sábados y domingos. Es decir, hay gente que lo está haciendo, y eso no puede ser, hay algo que no está bien, es algo que hay que trabajar.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Gestión de talento humano, impulsar procesos de intercambio y realimentación de buenas tácticas y procesos de trabajo entre el personal central-regional, regional-regional, regional-central, intercambios de conocimientos, intercambios de experiencia y todas estas cosas.

Implementar el sistema de evaluación del desempeño integrado a la gestión para el resultado en el desarrollo. Es decir, hoy tenemos el sistema de evaluación del desempeño ya funcionando, está muy bien, pero tiene que estar vinculado a la gestión para resultados, no verlo como cosas que están separadas.

Luego diseñar e implementar planes de carrera y asociación de talento humano. Es importante pensar hacia el futuro, quién debe seguir, quién viene, quién debe estarse formando hoy, porque son futuros compañeros que van a estar liderando procesos.

Yorleni León: Don Berny tiene la palabra.

Berny Vargas: En la filmina tras anterior, antes de pasar tal vez al otro punto, me parece de importancia señalarle al Consejo que la transferencia es muy importante pero esta institución tiene que velar por la protección de los datos entonces me parece necesario que concomitantemente con el impulsar y fortalecer los mecanismos de transferencia, haya algo que permita dar una protección, porque esto va a tener efecto en aspectos que a mí me interesan judiciales. En lo estratégico eso se lo dejo a ustedes, pero desde el punto de vista judicial sí me interesa bastante señalarlo. Gracias.

Marvin Chaves: Perfecto, sería incorporarle toda la transferencia y protección de datos para que quede la redacción clara.

Yorleni León: Doña Floribel tiene el uso de la palabra.

Floribel Méndez: ¿De qué plazo estamos hablando aquí?

Marvin Chaves: Estamos hablando de 5 años y 6 meses.

Floribel Méndez: 5 años y 6 meses, qué periodo tan particular.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Lo pregunto también porque son bastantes acciones estratégicas. Bueno, solo en este, en los otros vi que da un poquito menos, pero, aun así, no sé cuánto suma a todo.

Marvin Chaves: 61

Floribel Méndez: Considero que son bastantes y son acciones estratégicas, son cosas que van a implicar un trabajo adicional para poderlo llevar a cabo. Asumiría que no es con el mismo personal que día a día está funcionando, porque tiene sus tareas. Esto es algo adicional que queremos hacer, que queremos mejorar, que queremos replantear o que queremos innovar. Nada más es como una consideración.

No objeto lo que está aquí plasmado, ha sido resultado de análisis consensuado entre ustedes, de haber identificado necesidades de mejoras en estos ámbitos, pero si también la idea es que sea algo viable a realizar, porque si no se convierte más en una carga más, en un peso más para la gente. Tal vez ahí, solamente ese análisis un poco de viabilidad, recursos, tiempo, para poderlo llevar a cabo.

Yorleni León: Yo aquí lo que diría es lo siguiente, doña Floribel, bueno, vamos a ver, este es un tren al que nos subimos y ya yo no veo al IMAS bajándose de ese tren, Y no porque quisiéramos, sino porque todos vamos en el tren, toda la institucionalidad.

Algunos de esos asuntos que están ahí planteados son asuntos en los que ya estamos. El tema de ciberseguridad es un tema que desde finales del año pasado al principio de este año se le ha dedicado bastante tiempo para ver de qué manera se logra todos los días superar ese montón de ataques a los que estamos sometidos y hasta ahora vamos invictos, ¿verdad? Y la idea es continuar invictos y cada vez coordinamos más con MICIT, con diferentes instituciones que están involucradas en esa estrategia país de ciberseguridad.

El tema del diseño e implementación de estrategias de transición es algo que también ya hemos venido haciendo. Ya muchos de los datos que nosotros hoy consumimos son datos que los tomamos desde el SINIRUBE. Lo que sí falta hacer es cómo mejorar esos procesos, pero ya estamos ahí.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Lo que quiero decir es que nada de esos puntos que están ahí señalados, no son nuevos. En todos esos puntos ya estamos, estamos arrancando, pero ya estamos haciendo gestiones.

Entonces, incorporarlo dentro de la gestión estratégica más bien nos parece un factor sumamente relevante porque valida lo que hemos venido haciendo y además le da fuerza para lograr consolidar esos procesos como un todo, pero ya estamos trabajando en transferencias de datos, ya estamos trabajando en el diseño e implementación de estrategias de transición de datos e integración de datos.

Por supuesto, todo esto sin dejar de lado que este país tiene legislaciones en términos de protección de datos, y que ninguna de esa legislación nosotros podemos hacernos de la vista de gorda y no tomarlas en consideración.

Todos los procesos que hemos venido haciendo como otorgamos el subsidio por inflación, fue utilizamos por primera vez, otorgamos un subsidio donde no necesariamente las personas habían transitado por esta institución, sino tomándolos desde una base de datos.

Cuando uno lo ve de repente, hace la primera lectura y dice, uy, qué montón de cosas, pero los que estamos aquí tenemos la ventaja sobre muchos de ustedes, y es que, como estamos aquí, conocemos ese detalle y nos damos cuenta un poco más. Quizás lo que nos falta es como ampliarlo, para que a todos nos quede claro que no son cosas nuevas a las que nos estamos enfrentando, sino más bien son etapas que hemos iniciado del año anterior y que vamos poco a poco y que quisiéramos en cinco años poder consolidarlo,

Don Marvin, adelante.

Marvin Chaves: Agrego que todo se trabajó con la gente, lo que está es lo que también todos han indicado que por ahí vamos. Eso es importante porque también queremos un nivel de sostenibilidad, de seguridad, de compromiso, de que se está planteando. Se trabajó con ustedes, se trabajó con la Sugerencia, con las unidades, y además de eso, si lo dividiéramos esas 61 en unidades, nos damos cuenta que hay unidades que tienen 3, otras que tienen 4, otras que tienen 5 , o sea que no es solo una unidad la que va a tener eso, sino que se va a diluir en varias unidades y se está ordenando también la casa en cosas que se están haciendo, pero que no estaban documentadas no estaban tan ordenadas, y las estamos poniendo en blanco y negro con acciones ahora sí. Algo muy importante, ponerle acción y

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

presupuesto, porque muchas veces no las teníamos, entonces yo no las llevaba al POI, y no las llevaba al POI porque no las tenía tan claramente mapeadas, ahora sí le tengo que poner acciones, le tengo que poner recursos y le tengo que poner tiempos cinco años y medio.

¿Por qué 5 años y medio? Porque dijimos vamos a arrancar en julio el PEI, con la aprobación de esto, si quedara aprobado por parte de ustedes, ya estamos arrancando POI 2024 y estas acciones se estarían vinculando al POI 2024, para que dé una vez se incorporen los presupuestos, las acciones, en la propuesta que se les envía del eventual acuerdo que se pueda dar hoy, se incorpora también al 2023, porque se va a tener que revisar el 2023 y ver que de eso se podríamos a traer para acá.

Creo que es un PEI bastante disruptivo en estrategia, en lógica y en inversión y en acción.

Yorleni León: Gracias Don Marvin.

Le doy la palabra a Don Rolando y después a Doña Floribel.

Rolando Fernández: Con respecto a este tema y sé que se está trabajando bajo esa línea nada más, que ahora no solamente van a ir a ciertas unidades las acciones, y esto por ejemplo es que vimos hace unos años, sobre todo en la Subgerencia de Soporte Administrativo, antes de que doña Helen estuviera como Subgerenta, que muchas de las unidades a veces no se hablan para los distintos procesos, o para la consecución de distintos objetivos.

Nada más señaló eso ahí, porque que creo que sí es importante que, para esos próximos 5 años desde Planificación, ojalá, y desde quien ocupe la gerencia y demás, tener esto bien mapeado, cómo se van a relacionar las unidades para la consecución de esto.

Creo que mucho de la esencia de que todo esto salga se encuentra en la gestión de los equipos, y así las personas coordinadoras, líderes, líderes de cada uno de los equipos van a orientar estos procesos, y yo creo que eso sería lo ideal, en el ideal de la administración eso es, en el día a día no ocurre, porque se tiene que atender cosas de urgencia, o por ejemplo hacer un PEI, pero a lo que voy es tener en cuenta y en mente esa capacidad de por lo menos gestionar los equipos, que yo

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

creo que va mucho en quienes están liderando también desde la Presidencia hasta la Gerencia y quienes están aquí sentados y sentadas.

Lo dejo también como anécdota-comentario de lo que sucedió una vez donde prácticamente todas las unidades no se ponían de acuerdo para presentar un punto, todo eso quedó en evidencia de que se ocupaba un cambio, por ejemplo.

Son elementos que parecen menores, pero mucha de la capacidad que tenemos para poder sacar cada una de las acciones estratégicas es la capacidad que tengan los equipos para orientarlos.

Floribel Méndez: En esto que yo mencionaba la carga, por ser acciones estratégicas, si bien hay temas que ya la institución puede ir trabajando y tener algo adelantado, pues siempre va a generar acciones porque hay cosas que tenemos todavía que hacer y que pueden ser de peso, o pueden ser importantes que van a demandar tiempo y recurso.

La planificación se haría y también tiene que incorporarse en el presupuesto, pero también a veces no solamente es de tener los recursos sino también tener la gente y el tiempo para poderlo abordar, porque son temas que son importantes, se han visualizado como estratégicos para que la institución se fortalezca y avance, y es importante que sea factible de llevar a cabo.

Con esto que decía don Rolando, es muy importante que el PEI sea de todos y de todas, para que se vean reflejados ahí, identificados y comprometidos con lo que se plantea, sino también sería muy difícil que se lleve un cabo simplemente porque está en un papel.

Marvin Chaves: Sí, hay un elemento de gobernanza que tiene que darse también de cómo se va a gobernar el PEI, cómo se va a gestionar el PEI, cómo se va a integrar y ahí hay otro trabajo que hay que hacer, que desde ya se ha venido haciendo, pero que hay que fortalecer.

Continuamos con el Eje 2, Gestión del Desarrollo con Enfoque interseccional, aquí es garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

El Proceso de Control de la Calidad de los Servicios, donde ahí tuvimos bastantes observaciones y lo vieron en el diagnóstico la semana pasada, ahí están estas propuestas.

Acciones estratégicas:

Desarrollar un sistema de atención centrado en la persona de acuerdo con sus experiencias y condiciones, teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas y la brecha digital, para su desarrollo debe considerar la digitalización de los procesos, la reducción del trámite, la interoperabilidad de las instituciones, los casos particulares se atenderán de forma diferenciada. Esto por situaciones que ya hemos visto y que requieren una especial atención.

El otro es revisar y reconstruir la Oferta Programática Institucional con base en la metodología de gestión para resultados en el desarrollo, para fortalecer la contribución de IMAS al valor público. Aquí el tema tal vez central es que, en muchas, o más bien históricamente nos hemos concentrado en calificar a la persona por su situación de pobreza, pero el tema de la situación de pobreza a veces no está por encima de la necesidad que tiene, y la necesidad está por encima de la pobreza. Entonces lo primero que tenemos que identificar es adecuada son las necesidades ya partir de ahí indicar cuáles son las poblaciones, y eso es un cambio muy fuerte en la forma de actuar, que no lo hemos tenido y que el valor público y la gestión para resultados, nos deben llevar a impulsar ese cambio.

Por otro lado, diseñar y desarrollar un sistema de seguimiento y control de cada programa social que implemente la institución, ajustar la normativa para aquellos programas que no superen el estándar de calidad sean ajustados o desechados de la oferta. Es decir, aquella oferta que definitivamente no debe estar, deberíamos estarla desechando y no acumular oferta que hoy lo que tenemos y tenemos una oferta inmanejable, cada vez más motivos, cada vez más cosas, y ahí pues habrá que hacer toda una gestión, con la parte legal y todo lo demás, pero hay que comenzar a realizar eso con mucha fuerza.

Gestión de Atención Integral e Interinstitucional, aquí contar con un modelo, tal vez hay elementos que le aportan variables al modelo de intervención de la institución y le dan algunas líneas de refuerzo.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Esta es una, Contar con un modelo de intervención interseccional que reconozca e implemente intervenciones diferenciadas para grupos poblacionales como: población con vulnerabilidad económica, poblaciones indígenas, niñez, juventud, personas institucionalizadas, personas adultas mayores, mujeres, entre otros.

El otro, desarrollar en el marco del Módulo de Intervención de IMAS, se parecen, pero diferentes. Una estrategia diferenciada para los siguientes segmentos poblacionales. Población que demanda una protección social permanente, población que requiere de una protección social temporal pero vinculada a procesos de promoción social. Población directamente inserta en procesos de promoción social pero que debe ser vinculado a otros procesos institucionales que viene del Estado costarricense.

El otro, fortalecer el Sistema Nacional de Cuidados para Personas Adultas Mayores, personas con discapacidad en situación de dependencia para mejorar la atención de las necesidades básicas y específicamente promover la generación de empleo femenino para los cuidados de las personas. Ya sabemos que estamos hablando de una estrategia que ya se ha venido trabajando, pero que importante que quede especialmente la interseccionalidad y pensando en la pirámide poblacional también como una de las situaciones que ya sabemos cómo país que tenemos que estar atendiendo.

Fortalecer un sistema integrado de datos a través del SINIRUBE para el desarrollo de un modelo de intervención social inteligente fundamental para una efectiva identificación de la población a brindar servicios, así como para una inversión social coherente y territorializada.

En Gestión del Bienestar Familiar, diseñar un indicador de trayectoria de atención a hogares y a partir de éste desarrollar una estrategia de atención para aquellos hogares que se ubiquen en los primeros hogares de dicho indicador. El indicador de trayectoria implica establecer un mecanismo para visualizar la situación socioeconómica de los hogares, perfil de entrada y perfil de salida.

Contar con un modelo de protección social adaptativo a los cambios económicos, ambientales y sociales, promotor de oportunidades de inversión sobre las condiciones de la realidad y facilitador de entornos propicios para el desarrollo económico y social de los territorios. Especialmente cuando hablamos de los factores que están afectando clima y otros más.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Este es el segundo eje, no sé si hay alguna pregunta.

Vamos con el tercer eje.

Martha Brenes: Voy a presentar es el eje de Gestión de Desarrollo Regional.

Marvin Chaves: Marta Isabel y Jerry son de los compañeros que han venido trabajando en el proceso de planificación estratégica en todo su desarrollo.

Martha Brenes: El tercer eje es la Gestión de Desarrollo Regional e Inversión Social con enfoque territorial.

El objetivo estratégico es fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales. Ya esto estamos viendo de lo regional y el enfoque territorial.

Tenemos ocho procesos de los cuales se vincula este eje.

Vamos a empezar por el primero que es el Control de la Calidad de los Servicios con dos acciones estratégicas.

Desarrollar espacios regionales de participación de la población objetivo tanto en los procesos de formulación de planes como de rendición de cuentas con el fin de incorporar la identificación de necesidades y fortalecer la generación de valor público.

Esto se vio mucho en los talleres que trabajamos con los actores externos, donde ellos pedían más activa en las tomas de decisiones de la orientación de la institución a sus territorios.

Otro es identificar y brindar atención de campo a la población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna de IMAS. Era lo que decía don Marvin, vamos a un proceso de digitalización, pero tiene que haber una transición y nunca perder ese sentido humano para aquellas personas que, por una brecha digital, por falta de conectividad o de estrés o sensibilidades en la tecnología, se vayan limitadas a no tener acceso a los servicios institucionales.

Gestión del Desarrollo Socioeducativo tiene dos acciones:

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Impulso de un proceso de formación integral principalmente dirigido a los niños ya los jóvenes, esto va muy dirigido a todo ese desarrollo como una acción preventiva a fenómenos que nos señalaron en los talleres regionales como el narcotráfico, el sicariato, que ustedes en el documento ahí se especificó.

Otra acción estratégica es impulsar las estrategias para reforzar los subsidios que informan la permanencia y pertinencia en el sistema educativo y el mejoramiento de los niveles educativos. Esto va mucho como revisar un poco lo de Avancemos, que solo sea permanencia y los fenómenos que tenemos de jóvenes que están recibiendo un beneficio con n cantidad de años en el sistema educativo simplemente por existir.

El otro proceso tenemos la Gestión para la inserción laboral y el desarrollo comunal, ahí son tres acciones estratégicas.

Desarrollar una visión prospectiva sociolaboral considerando el concepto territorial que incluya las particularidades de las regiones, con el fin de establecer un perfil de entrada y salida de las personas usuarias de los servicios institucionales.

Aquí el enfoque que se está dando es no hacer ideas productivas, emprendimiento productivo por hacerlo, sino considerar precisamente cuáles son las necesidades o los proyectos exitosos que puede generar esa zona para nosotros fortalecerlos. Había señoras que nos decían que, por ejemplo, en Cartago el INA da en un sector que se llama Loyola y Pedregal desarrollo de belleza, entonces todas las señoras cada cinco casas tienen un salón de belleza, eso se les está predeterminando al fracaso en su negocio.

Otro era desarrollar a partir de la articulación institucional de un sistema de apoyo financiamiento reembolsables y no reembolsables para el impulso de la economía azul, especialmente en la región Chorotega y el Pacífico Central.

Esto lo apunto mucho en el diagnóstico, principalmente en lo que era nuestros productores de pescado que ya hay una crisis en ese sector, que muchas veces los impulsa a tomar otras decisiones de ciertas actividades ilícitas.

Yorleni León: Don Jorge tiene la palabra.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Jorge Loría: Sobre este tema es importante en los territorios costeros ver como se fortalecen lo que es la acuicultura y maricultura, porque todavía nosotros no tenemos una geo representación sobre las áreas que son aptas para equis, equis cultivo. Es un paso que hay que dar primero.

Lo pongo como ejemplo, porque estuve en una capacitación cuando vino un chino, donde ellos tienen identificadas todas las costas donde puede cultivar camarones, ostras, corvina, etc.

Ese paso no falta a nosotros y es muy importante para cuando con estos proyectos poder decirle a la gente que pueden cultivar, es por eso importante ese estudio, y coordinar con instituciones como INCOPECA, MAG, UNA.

Martha Brenes: Continuamos con la estrategia que es Impulsar, de manera articulada, los servicios de infraestructura comunal especialmente en los territorios indígenas acorde a su cosmovisión.

Esto es muy importante cuando abordamos las poblaciones indígenas, esa cosmovisión hay que respetarla y llevarla a lo que ellos necesitan.

Eso principalmente se dio en los talleres de la Huetar Caribe.

Gestión de Atención Integral Interinstitucional con dos acciones:

Orientar el accionar de las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) para desarrollar una estrategia integral a nivel regional y territorial.

Que ellas se vuelvan a empoderar de ese rol y de esa mano extensiva de la Unidad de Planificación Central, que ellas sean las gestoras de la Planificación Regional.

En esa misma línea, posicionar a las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) como el ente especializado en la acción de coordinador interinstitucional del nivel regional.

Eso don Marvin también lo dio en el diagnóstico que era lo que se percibió en los talleres de que los actores externo principalmente instituciones, la academia, hablaban de que en las comisiones interinstitucionales un día llegaba un compañero, otro día llegaba otro, y no tenían un ligamen para llevar la secuencia de

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

lo que se había hablado ahí. O bien, la actitud, o la disposición de ellos cambiaba de persona a persona. Si nosotros empoderamos a las Unidades a los UIPER, entonces tenemos como una línea clara de parte de oficinas centrales con las regionales.

Aquí tenemos cuatro procesos, cada una con una acción estratégica.

Investigación y gestión del conocimiento. Diseñar y ejecutar estudios de la realidad social y económica regional y territorial que facilite la orientación de la inversión y el desarrollo de la oferta programática. Un poco lo que decía don Rolando, si nosotros vamos a ir a las zonas costeras, primero tenemos que hacer como todo un diagnóstico de que es lo que se necesita ahí.

Gobernanza y transformación digital. Desarrollar y ejecutar un plan de reposición tecnológico con énfasis en lo regional y territorial orientado hacia la gestión de campo del personal. Lo que se veía en los compañeros funcionarios de la institución, es que a veces no cuentan con el equipo suficiente o de primaria, para hacer un trabajo de calidad. También lo decía don Marvin en el diagnóstico, que estaban haciendo una intervención y por a y por b ya no existía la conexión y tenían una fila que atender, o a veces los equipos no son los adecuados máximo que ellos tienen que hacer trabajo de campo y los equipos móviles son los que necesitan para esa actividad.

Infraestructura Institucional. Desarrollar y ejecutar un plan de infraestructura física regional y territorial para una más efectiva atención a la población y eliminación de costos por alquileres. Hay todo un diagnóstico, inclusive hay proyectos ya encaminados de cuáles son las infraestructuras que se van a estar realizando en los proyectos de inversión social.

Gestión Financiera. Desarrollar una programación y presupuestación a nivel regional y territorial. Como bien lo decía don Marvin, con la Subgerencia de Desarrollo Social y la Subgerencia de Soporte Administrativo, se ha venido trabajando, pero se necesita fortalecer más ese seguimiento a nivel regional.

Marvin Chaves: El cuarto Rectoría técnica social y articulación.

Su objetivo es desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Esto es lo más nuevo que si puede tener la institución de lo que más demando los actores hacia afuera, a lo interno y a la población. Si no logramos ver cosas, vamos a seguir teniendo carencia para poder llegarle mejor a la población y eso es un trabajo muy fuerte que demando mucho trabajo, pero que es necesario para el desarrollo.

En Direccinamiento Institucional tenemos:

- ✓ Diseñar y desarrollar una política pública para el impulso de un modelo de intervención articulado del sector social. Se está trabajando un modelo sectorial, modelo institucional y PEI.

Yorleni León: Es una política pública que estamos trabajando y se ha hecho un esfuerzo para articular el modelo de intervención con el PEI, con la política, para que vayan completamente alineados los tres instrumentos. Más o menos están saliendo en el mismo período los tres para facilitar esa acción en particular.

Marvin Chaves: No solamente diseñarla, ahora hay que desarrollarla, eso es todo un trabajo.

- ✓ Diagnosticar e implementar acciones para la integración de los servicios de las instituciones que ejecutan programas sociales. Vemos que aquí no solamente estamos hablando de los servicios que ofrece la institución, sino de como se integran los servicios de la institución con otras instituciones.
- ✓ Desarrollar e implementar una estrategia para la articulación de esfuerzos institucionales en atención al ODS 1 y otros afines. Aquí es un trabajo bastante fuerte que también se está haciendo, una estrategia de articulación para ODS 1 y otros.
- ✓ Promover e impulsar la transformación del IMAS en el Instituto de Desarrollo Humano e Inversión Social (IDHIS). Es una acción que se ha venido trabajando muy fuerte y que representa acá en una de acciones estratégicas, para que no quede algo que está ahí, pero que no está representando en el accionar.
- ✓ Fortalecer al Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) como la herramienta de gestión e inversión social articulada de los programas sociales del país. Eso sería para direccinamiento institucional.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

En Investigación y Gestión del Conocimiento tendríamos dos que tiene que ver con gestionar el seguimiento y evaluación de los programas institucionales, no solamente del IMAS, sino de otras instituciones.

Además, Generar y divulgar información estratégica sobre el fenómeno de la pobreza en el país que facilite la articulación interinstitucional y la toma de decisiones de inversión regional, territorial y nacional.

No podemos hablar de una rectoría técnica, sino tenemos conocimiento de dato y de lo que está pasando. Para poder tener rectoría técnica, debemos de tener autoridad técnica para hacerlo y eso se gana con investigación, con acción y contratos.

Ese sería el cuarto.

Jefry Mora: Pasamos al quinto que es Gestión de recursos y alianzas estratégicas.

Es un eje muy importante porque desde su creación se le ha dado visión de que el IMAS puede hacer la relación público-privada, importante para la acción de recursos.

Su objetivo estratégico es gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.

Bajo este objetivo se llevó el proceso de Gestión de Empresas Comerciales, en el cual se dieron estas líneas estratégicas:

- ✓ Diseñar e Implementar una Estrategia Comercial MIX Integral - plurianual del Negocio, para potenciar las ventas y la rentabilidad.
- ✓ Implementar mejoras al Modelo de Operación y de nuevo modelo organizacional del Negocio (S.A.). Muy ejemplificado a lo que es sociedad anónima, en el cual tendría toda la responsabilidad y propiamente es del IMAS.
- ✓ Modernizar la Infraestructura de Puntos de Ventas y Operativa. Empresas Comerciales lo que hace vender y entre más bonito se muestre este negocio, mejor tendría el movimiento de los ingresos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

- ✓ Elaborar normativa para contratación de bienes, servicios, personal y para el desarrollo de negocios. Esto se ha dado mucho por los cambios que se han dado a la normativa, como el empleo público, como la contratación pública, y es necesario dotar Empresas Comerciales de que estas leyes se actualicen y se acoplen a la función de Empresas Comerciales.
- ✓ Gestionar e implementar nuevas oportunidades de negocios.

El proceso de Gestión de Captación de Recursos y Administración Tributaria se pretende:

- ✓ Definir e implementar una estrategia plurianual que permita mejorar la eficiencia de la recaudación de deudas tributarias y no tributarias.
- ✓ Dotar a la Administración Tributaria de herramientas tecnológicas especializadas y de información, para una mejor gestión de cobro de los tributos.
- ✓ Ampliar la base tributaria mediante la identificación y categorización de nuevos moteles y negocios afines.
- ✓ Valorar una nueva categorización de los moteles.

Para el proceso de Gestión de Donaciones, aquí es importante la alianza público-privada porque puede permitir diseñar y ejecutar una estrategia plurianual de captación de bienes y dinero para donación (incluidos ajustes normativos - Reglamento Aduana).

- ✓ Diseñar y ejecutar una estrategia plurianual enfocada en captar proyectos relevantes de las organizaciones sociales dirigidos a población-objetivo.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas y vinculación de iniciativas de responsabilidad social que permitan a las organizaciones sociales coadyuvarse en la ejecución de sus proyectos.

En Gestión de Captación de Recursos está identificar y desarrollar nuevas fuentes de recursos (convenios de cooperación, alianzas estratégicas público-privadas y vinculación a iniciativas de responsabilidad social, u otros proyectos).

Se presenta el resumen del PEI 2023-2028.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Resumen PEI 2023 - 2028

| N° | Eje Estratégico | Cantidad Líneas Estratégicas |
|-------------------------------------|--|------------------------------|
| 1 | Gestión del cambio e innovación institucional | 20 |
| 2 | Gestión del desarrollo social con enfoque interseccional | 9 |
| 3 | Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial | 13 |
| 4 | Rectoría técnica social y articulación | 7 |
| 5 | Gestión de recursos y alianzas estratégicas | 12 |
| Total de líneas estratégicas | | 61 |

Este es prácticamente el PEI ya con sus ejes de acciones estratégicas y sus objetivos estratégicos.

Lo que resta de aquí, obviamente con la aprobación de ustedes, con los que lo tienen a bien, es trabajar en un plan de acción.

El plan de acción ya nos va a decir para los próximos cinco años y medio cuándo se va a hacer, cómo se va a hacer, con qué recursos, qué tiempos, quiénes son los responsables, con qué indicadores, qué metas, eso es lo que debe tener el plan de acción.

Ahí tendríamos entonces, para traerle a ustedes en el mes de julio el documento completo.

Yorleni León: Abro un espacio por si tienen dudas o consultas que quisieran, o algún asunto que quisieran reiterar para que los compañeros de Planificación puedan tomar nota.

Yo anoté algunos asuntos que fueron mencionados, para valoración de ustedes posterior a hoy. El tema que mencionaba don Rolando de la relación promoción-protección, que debería ser un asunto que debe estar más claro, por lo menos en la narrativa del documento.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

También dijo don Rolando que ya no estamos hablando, sino de otra cosa, que no sean pisos de protección social, entonces valorar esa definición en términos de lo que estamos haciendo.

Doña Floribel mencionó que le llama la atención de la cantidad de acciones estratégicas que a su vez conllevan otro conjunto, entonces tal vez pegarle una revisadita don Marvin a esas 61 acciones que tenemos, a ver si hay algo que se puede juntar, o si debe de estar todo separado como estaba, o si algo que definitivamente podríamos dejarlo por fuera.

Dejar claro en el documento también que cuando hablamos de la primera ventana de direccionamiento estratégico, este se incorpora la parte financiera, aunque la tengamos colocada en la franja de abajo que es de apoyo, en ese direccionamiento estratégico vemos también ese contenido, como quede claro ahí.

Heleen Somarribas: En el eje 1 donde se habla de la transferencia de datos la observación que hizo don Berny, es transferencia y protección de datos.

Luego en el punto 2 de gestión, hay una observación para que la puedan revisar, que hablamos de cuidados para personas adultas mayores, tal vez, personas adultas y adultas mayores, para ir en la línea de lo que tenemos ahora.

También hacer una revisión de los que indicó doña Floribel en el nombre del eje 3, que dice Gestión del desarrollo regional e inversión territorial, la observación de ella es que le parece que esta parte de la inversión social territorial está inmersa entre la parte de gestión del desarrollo regional.

Sugiero hacer una revisión de este comentario.

Yorleni León: Don Berny tiene la palabra.

Berny Vargas: Quería reservarme el último espacio para recomendar que en el documento y los que se vayan a producir a partir de estos insumos, pueda considerarse que el IMAS tiene que procurar en su oferta programática tener beneficiarios, y no conectar exclusiones entre iguales, de manera que como los recursos son escasos, no estemos en una posición en donde a dos iguales a uno se le da y al otro no, porque ya eso no sería un derecho, sería un privilegio.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

Esto, pues para mí tiene sentido en virtud de algunas resoluciones que ha emitido Sala Constitucional sobre la forma en la que, tal vez no tan recientes, pero la forma en la que se justifican las exclusiones.

Esto lo podríamos dejar ahí, y lo uso en estas palabras, porque yo no soy profesional en planificación, pero en materia jurídica sí se reconoce en donde hay un privilegio, y en dónde se está otorgando un derecho.

Yorleni León: Consulto si hay algún otro comentario.

Adelante doña Floribel

Floribel Méndez: Nada más es algo de forma, es que esta versión que nos mandaron el eje 2 le falta siempre lo social, para que lo revisen en la versión final.

Yorleni León: No habiendo más comentarios quiero agradecer a los funcionarios Marvin Chaves Thomas, Martha Isabel Brenes Bonilla y Jefry Mora, por el acompañamiento, explicación que nos dieron y la atención a las diferentes preguntas que se plantearon.

Se retiran de la sesión las personas funcionaria invitadas.

Yorleni León: Le entendí a don Marvin que para lo del PEI todavía hace falta esa parte de programación. Consulto, ¿por qué se tiene que aprobar una parte y luego esa otra?

Yorleni León: Porque son los ejes estratégicos. Entonces, al ser los ejes estratégicos, se requiere la validación del eje para entonces desarrollar ese eje, en actividades, en fechas, en presupuesto, en esto y en lo otro.

Floribel Méndez: Mi inquietud es que, si hubieran sido solo los ejes estratégicos, entendería, pero son los ejes y las acciones estratégicas. Estaríamos aprobando eso y no sé, no sabemos si realmente la programación va a dar, si los recursos dan, ahí es un poquito como la inquietud de que no se vea como que, lo aprobamos y ya ustedes ya tienen que acatarlo. No sé, pensé que era solamente que se aprobaba los ejes, las líneas.

Heleen Somarribas: El documento como tal, digamos, como un plan estratégico institucional ya completo después vendría igual al Consejo Directivo posteriormente.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

De esta parte, como le ha indicado doña Yorleni, sí necesitamos como una aprobación porque lo demás es un trabajo bastante laborioso de semanas, y si no tenemos esta parte aprobada, como para saber que vamos sobre esta línea, y luego hay que hacer cambios sustanciales, sería mucho de trabajo el que estaríamos realizando.

Entonces, la idea es tener esta base de esta parte, para trabajar el resto y luego tenemos que ver otra vez el documento en su conjunto.

Igual habría que verlo en su conjunto, pero es poder tener la base de lo otro que vamos a realizar.

Floribel Méndez: Entendería que se ocupa para incorporarlo dentro del POI y todo el trámite del presupuesto, para entenderlo un poco.

Heleen Somarribas: Lo ocupamos para dos cosas. Nosotros estamos trabajando en la formulación del POI-Presupuesto, que ese es el 2024, y para poder trabajar ahora en los planes de acción del PEI como tal. Porque eso hay que segregarlo como decía Don Martin, como cronogramas, las actividades con cronogramas responsables y demás, entonces, todavía esto toca desmenuzarlo y llevarlo a otro nivel.

La idea es tener esto aprobado con las observaciones que se han estado agregando acá, con las observaciones realizadas en la sesión, para poder seguir nosotros trabajando en la otra etapa que falta.

En una versión que teníamos anteriormente, que manejamos a lo interno, más bien teníamos ejes estratégicos y un conjunto de acciones como tal. Más bien la recomendación fue, convertíamos esas acciones, conjuntemos las acciones en ejes estratégicos. El eje estratégico y las acciones macro, por así decirlo, para después definir qué vendría.

Entonces, un poco lo que vino hoy, es más bien en atención, porque antes lo que teníamos era una cantidad de acciones, de repente actividades que se podían hacer en cuestión de tres meses, en un año.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

Pensando que todas estas son acciones estratégicas que hay que empezar a implementarlas y que pueden tomar más de un año, o pueden representar más de una actividad en particular, es que Planificación sugiere que se apruebe los estratégicos y las acciones estratégicas que acompañan a cada hecho.

Después ellos empiezan entonces a hacer ese trabajo más a nivel de detalle.

Floribel Méndez: Entonces esto es el PEI.

el orden lógico, del PEI es que presentan la misión, la visión, los ejes, los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas.

Estaría faltando un pedacito y solamente lo que es la misión, la visión, los valores.

Heleen Somarriba: Lo hemos traído por partes, porque si no el documento es muy pesado, entonces por eso es por lo que primero se hizo. El documento va a tener toda esa estructura formal que tiene el plan estratégico como tal.

La vez pasada fue el diagnóstico que se trajo, que solo el diagnóstico era bastante grandecito, porque requiere de un trabajo bastante minucioso y todos los talleres y el trabajo que se hizo de campo a nivel nacional en las áreas regionales.

Ahora, esta parte que ya tenemos los marcos por proceso, los ejes y demás. Faltaría lo otro y luego el documento en su conjunto sería ya el Plan Estratégico Institucional.

Rolando Fernández: Hoy lo que se estaría aprobando son los procesos y los ejes estratégicos.

Yorleni León: Al PEI le falta todavía agarrar el eje estratégico que tiene seis actividades, por ejemplo, seis acciones estratégicas, convertir cada una de esas acciones en un conjunto de sus acciones, las que correspondan. A cada una de estas, hay que ponerle contenido presupuestario, cronograma, responsables, productos indicadores. Esa es la fase que falta, que ya vendría en un solo compendio cuando vuelva otra vez este tema aquí al Consejo Directivo.

Geovanny Cambroner: Para responder un poquito a lo que se ha dicho, ahorita lo que se está aprobando eventualmente por parte de los miembros del Consejo, señores y señores, es esas líneas gruesísimas de para donde se visualiza que la institución camine para los próximos cinco años.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

De esa línea muy gruesa luego hay que darle contenido, desmenuzarla, darle la carnita. Voy a poner un ejemplo, una línea nuestra es modernización de los puntos de venta.

Ahora sí, en un pan de acción yo tengo con el equipo definir las prioridades cuáles son esas acciones.

Por ejemplo, una línea nuestra es modernización de los puntos de ventas, bueno, ahora sí, en un plan de acción, yo creo que, ¿cómo el equipo va a definir las y por el fin de las seguridades de cuáles son esos puntos de ventas que vamos a modernizar, y asignar unos recursos y demás.

Esta parte es un insumo fundamental porque teniendo el caso sobre esto, podemos continuar hacia el otro elemento de la votación. Gracias.

Yorleni León: Si no tenemos más observaciones, procedemos a conocer la propuesta de acuerdo.

Por favor doña Heleen, nos ayuda con la lectura del acuerdo.

Heleen Somarribas: Procedo con la lectura

ACUERDO No. 150-06-2023

CONSIDERANDO:

1. Que mediante acuerdo del Consejo Directivo N°. 07-01-2023, se instruye a la Gerencia General y a Planificación Institucional realizar las gestiones correspondientes para la formulación de un nuevo Plan Estratégico en la Institución, y que dicha formulación esté sustentada de acuerdo con las orientaciones metodológicas brindadas por el MIDEPLAN.
2. Que, la Unidad de Planificación Institucional diseñó un proceso para la formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional 2023-2028, que actualmente se encuentra en la fase II: Formulación y Aprobación del PEI, que se ha trabajado con: foros con expertos en tema de pobreza, Foro con ex jefes del IMAS, talleres regionales, talleres con actores coadyuvantes al quehacer del IMAS, entre otros.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023

3. Que, mediante acuerdo del Consejo Directivo N°. 141-06-2023 se da por recibida y cumplida la entrega y la presentación del informe: Diagnóstico nacional y regional, como parte del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2028.
4. Que mediante oficios IMAS-GG-0953-2023 de fecha 22 de junio del 2023, suscrito por la señora Hellen Somarribas Segura, Gerenta General, se remiten los documentos:
 1. Oficio IMAS-PE-PI-0229-2023, suscrito por el señor Marvin Chaves Thomas, mediante el cual se remiten los documentos:
 2. Estructura Organizativa y de Procesos del IMAS a través del Mapa de Procesos.
 3. Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicos del PEI 2023-2028.

POR TANTO:

El Consejo Directivo en uso de las facultades que le otorga la Ley, acuerda:

1. Dar por aprobado el Mapa de Procesos del Instituto Mixto de Ayuda Social, el cual es un importante insumo que permite visualizar los flujos de trabajo, las relaciones y responsabilidades de las diferentes unidades para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la institución. Por lo anterior se instruye a Planificación Institucional y a la Gerencia General para realizar las respectivas gestiones para su inclusión en el Manual de organización del IMAS y la socialización a la comunidad institucional.
2. Dar por aprobados los Ejes estratégicos, objetivos estratégicos, y acciones estratégicas, presentadas por la Unidad de Planificación Institucional, elaboradas de acuerdo con los procesos participativos del Plan Estratégico Institucional 2023-2028, con las observaciones realizadas en la sesión. Se instruye a Planificación Institucional y a la Gerencia General, se realicen las gestiones para su vinculación con el POI 2023 y en el proceso de construcción del POI 2024 y sucesivos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 26 DE JUNIO DE 2023
ACTA No. 28-06-2023**

La señora Presidenta procede con la votación el anterior acuerdo. Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidente Sra. Ilianna de los Ángeles Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, votan afirmativamente el acuerdo anterior y su firmeza.

ARTICULO CUARTO: ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES

Yorleni León: Consulto si tienen algún tema que plantear.

Sin más asuntos que tatar al ser las 18:39 p.m. se da por finalizada la sesión.



**YORLENI LEÓN MARCHENA
PRESIDENTA**



**JORGE LORÍA NUÑEZ
SECRETARIO SUPLENTE**