



INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

SUBGERENCIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

INFORME FINAL DE GESTIÓN

ENERO 2013
A
SETIEMBRE 2014

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
1. Presentación	3
2. Funciones	3
3. Estructura	4
4. Resultados de la Gestión	5
1. Área de Administración Financiera	5
2. Área de Servicios Generales	14
3. Área de Proveduría Institucional.....	21
4. Área de Tecnologías de Información	24
5. Estado de los proyectos más relevantes pendientes de concluir de la SGSA	25
6. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad	29
7. Otras Actividades Desarrolladas	32
8. Normativa en proceso	33
9. Estado actual de las disposiciones de la Contraloría General de la República	34
10. Recomendaciones y disposiciones pendientes de la Auditoría Interna y Consejo Directivo	34
11. Estado actual de las recomendaciones de las Auditorías Externas	34
12. Sistema de Control Interno	35
A. Anexos	42
Anexo # 1 Recomendaciones y disposiciones pendientes de la Auditoría Interna y Consejo Directivo	42
Anexo # 2 Estado actual de las recomendaciones de las Auditorías Externas.....	42

1. Presentación

El presente documento denominado “Informe Final de Gestión” se presenta en cumplimiento de la Directriz R-CO-61 del 24/06/2005 publicado en La Gaceta 131 del 07/07/2005, según lo dispuesto en el inciso E) del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

2. Funciones

La Subgerencia de Soporte Administrativo depende directamente de la Gerencia General y representa el nivel gerencial superior especializado y encargado de lo relacionado con la gestión y apoyo financiero, administrativo y logístico para la realización de la labor sustantiva.

De acuerdo con el Reglamento Orgánico del IMAS publicado en La Gaceta 70 del 10/04/2012 (Decreto 36855 MP-MTSS-MBSF, en su artículo 33 indica:

Artículo 33°—Corresponde al (la) Subgerente de Soporte Administrativo lo siguiente:

- a) Constituir el medio de enlace entre la parte administrativa y financiera de la Institución, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y las demás Subgerencias.*
- b) Dirigir, gestionar, desarrollar, ejecutar y evaluar los procesos administrativos y financieros necesarios para la mejor ejecución de los programas institucionales.*
- c) Participar activamente en el área de su competencia, en la formulación de políticas, planes y proyectos de la Institución.*
- d) Dirigir el proceso de elaboración del presupuesto ordinario y de los extraordinarios, con la participación de las unidades administrativas y técnicas necesarias para ello.*
- e) Dictar las pautas para el establecimiento de los mecanismos de control sobre los recursos financieros y aplicar la normativa oficial respectiva.*
- f) Presentar las propuestas de reglamentos que se requieran en el área bajo su cargo para ser aprobados por el Consejo Directivo, previa recomendación de la Gerencia General.*
- g) Organizar, dirigir, coordinar y supervisar la implantación y operación efectiva de los sistemas y procedimientos en el campo administrativo y financiero orientados a apoyar y mejorar la acción sustantiva de la Institución en la dimensión social.*
- h) Dar seguimiento a la ejecución, o ejecutar según corresponda, los acuerdos aprobados por el Consejo Directivo relacionados con el área a su cargo, o los que designe la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.*
- i) Implementar en el área de su competencia las recomendaciones de la Auditoría Interna, directrices de otros entes fiscalizadores y las acciones de control interno.*
- j) Presentar los informes relativos a la situación financiera y presupuestaria del accionar del Instituto requeridos por entes internos y externos, previamente recomendados por la Gerencia General.*
- k) Sustituir a la Gerencia General en aquellas ausencias temporales que se puedan producir.*
- l) Velar por el fortalecimiento, suficiencia, validez y cumplimiento del sistema de control interno del área a su cargo.*

m) Realizar las demás funciones administrativas atinentes a su cargo o que le fueren confiadas por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y los demás actos que por ley, reglamento o por función le correspondan.

La Subgerencia de Soporte Administrativo como bien se indica en el Organigrama Institucional, tiene a cargo tres áreas: Administración Financiera, Servicios Generales y Proveeduría Institucional. Dentro de sus funciones, además, de las descritas en el Reglamento de la Institución, se encuentran coordinar las labores operativas entre las diferentes unidades a cargo, con el fin de brindar el soporte apoyo administrativo para cumplir con las labores sustantivas de la Institución. Brindar las directrices y lineamientos en la materia que corresponde y ser el enlace entre la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Gerencia General y el personal administrativo.

Partiendo del punto de vista Financiero, se realiza una dirección del proceso presupuestario, desde su formulación hasta el seguimiento a la ejecución. En este sentido, se coordina las diferentes unidades, las modificaciones y ajustes necesarios al Presupuesto Ordinario, se realiza un monitoreo de la ejecución presupuestaria y supervisa la elaboración de informes a los diferentes órganos de control. Además, se realiza un monitoreo de los flujos de caja institucionales, con el fin de garantizar el efectivo necesario para hacerle frente a las obligaciones institucionales, se planifica las inversiones que se puedan realizar, así como el pago a proveedores y transferencias a las áreas desconcentradas. Asimismo, se supervisan los informes de los Estados Financieros de la Institución y sus ajustes si corresponde.

Por otra parte, administrativamente se realiza la dirección y planificación para la garantizar los servicios necesarios como seguridad, limpieza, servicios básicos, procesos como el de archivo, transportes, reproducción, mensajería, mantenimiento, infraestructura, entre otros. Coordinar y dar seguimiento al Plan de Compras Institucional. Se efectúan mejoras continuas en dichos servicios, con el fin de garantizar las mejores prácticas y mantener la normativa según las exigencias del entorno.

3. Estructura

La estructura de la Subgerencia de Soporte Administrativo con sus respectivos titulares subordinados es la siguiente:

Área de Administración Financiera	Luz Marina Campos
	Unidad de Tesorería Maritza Aragón
	Unidad de Presupuesto Alexander Porras
	Unidad de Contabilidad Kathia Torres
Área de Proveeduría Institucional	Ramón Alvarado Gutierrez
Área de Servicios Generales	Gabriela Soto Quijano

El personal de la Subgerencia de Soporte Administrativo es el siguiente:

Ginnette Mora
Guillermo Vega
Victor Ortiz
Marcela Mora

4. Resultados de la Gestión

1. Área de Administración Financiera

Dicha Área está coordinada por la Licda. Luz Marina Campos. Esta área abarca la administración financiera, contable y presupuestaria de la Institución. Además, emite los lineamientos técnicos en el campo de su competencia a las demás unidades ejecutoras y operativas institucionales y ejerce un papel de control y fiscalizador de los recursos financieros.

Dentro de los principales logros que se ejecutaron dentro del periodo Enero 2013 y Setiembre 2014 se pueden resaltar los siguientes:

Normativa Institucional. Si bien la institución realizó importantes esfuerzos para desarrollar normativa en aquellos procesos donde existían vacíos, gran parte de los cuerpos normativos no habían sido sometidos a un proceso de revisión y actualización, a efectos de adecuarla a los cambios en normativa externa, así como para brindar agilidad y eficiencia a la organización y de esta forma cumplir con los resultados esperados.

En línea con lo anterior y para responder con las Normas Técnicas de Presupuesto para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República durante el año 2013, se reformuló totalmente el Reglamento de Variaciones al Presupuesto Ordinario del Instituto Mixto de Ayuda Social.

El Reglamento de los Fondos Fijos Institucionales también fue sometido a una revisión y actualización importante; sin embargo, durante dicha labor, la Auditoría Interna realizó un estudio sobre los procesos normados por ese reglamento, lo cual ameritó suspender el trámite de reforma para incorporar las recomendaciones emitidas por la Auditoría. Una vez que se complete lo anterior, se continuará con el trámite de revisión ante las unidades asesoras y posterior aprobación del Consejo Directivo.

Adicionalmente, giré instrucciones para que las áreas bajo mi cargo sometieran a revisión y actualización, sistemática, los instrumentos normativos, para administrar riesgos, incorporando las oportunidades de mejora identificadas.

Reactivación del Convenio IMAS-Banco Nacional de Costa Rica sobre el Programa Avancemos. Como parte del engranaje requerido para la operación del Programa Avancemos, previamente se tenía formalizado un convenio con el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) dirigido a proveer toda la plataforma bancaria para la gestión de medios de pago, delimitación del uso de los recursos y acreditación y/o recuperación de los fondos a los beneficiarios(as) por medio de las tarjetas electrónicas pre-pago.

El suscrito reactivó la comisión de trabajo entre ambas entidades con el objetivo de corregir serios problemas de servicios hacia la población beneficiaria y para dar seguimiento a los fondos ociosos en las tarjetas pre-pago, ya sea porque los beneficiarios(as) no hicieron uso de los mismos, o bien, porque el beneficio les fue revocado.

Producto de las gestiones emprendidas y la ejecución de los acuerdos obtenidos, logramos que el BNCR habilitara su plataforma de servicio al cliente para atender las quejas o incidentes que fueran reportados por el personal de IMAS en nombre de los beneficiarios(as) afectados. De igual forma logramos que el BNCR mejorara el nivel de atención que da a nuestra población en sus oficinas, corrigiendo así una problemática que venía arrastrando desde un tiempo atrás.

Por otra parte, se logró identificar y recuperar un monto por el orden de los 500 millones de colones de recursos ociosos, los cuales fueron reincorporados al IMAS por medio de un Presupuesto Extraordinario, el cual permitió aplicar esos recursos a beneficiarios registrados en el año 2013.

Fortalecimiento del Control Interno. Al respecto, se dirigieron esfuerzos hacia la atención de diversas recomendaciones de Auditoría Interna y hallazgos de los Despachos de Auditorías Externas, lo cual queda reflejado en los reportes anexos que muestran la cantidad de recomendaciones cumplidas durante el periodo.

Para el caso de los hallazgos de Auditorías Externas, los pendientes corresponden a aspectos que dependen de la gestión por parte de entidades o instancias ajenas a la institución y al control de esta Subgerencia. Sin embargo, el suscrito definió y ejecutó estrategias complementarias, en coordinación con la Asesoría Jurídica para agotar todas las vías posibles de atención y cierre de los casos.

Implementación de la Resolución emitida por la Dirección General de Tributación Directa. Con la aprobación en enero del 2007 de la Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS, la Dirección General de Tributación Directa emitió una resolución para operacionalizar las exenciones de los impuestos sobre las ventas y selectivo de consumo, mismas que no habían sido implementadas por el IMAS. Por ello, el suscrito emitió las instrucciones necesarias al Área de Administración Financiera y al resto de la comunidad institucional que permitieran asegurar el cumplimiento de los requerimientos de información requeridos por la Administración Tributaria para que el IMAS pueda disfrutar de las exoneraciones autorizadas por el legislador. Resaltan las gestiones realizadas por esta Subgerencia para habilitar en el sistema SAP el informe de órdenes de compra y montos exonerados, emitido por la Proveeduría Institucional y la adecuación del formulario de caja chica. A la fecha estamos gestionando consultas formales a la Administración Tributaria del Ministerio de Hacienda para dilucidar algunos aspectos incluidos en la Resolución que tienen fuertes impactos en la operatividad institucional.

Capacitación de Usuarios del SAP ERP. Durante el año 2001 la Institución adoptó como herramienta tecnológica para la operación del sistema financiero el programa SAP, lo cual permitió tener un mejor, ágil, integrado y más transparente manejo financiero. Sin embargo, desde el 2012 se visualizó que dentro de las principales debilidades que cuenta el personal usuario de la herramienta, es la falta de conocimiento en el uso de la misma para el aprovechamiento de las funcionalidades vinculadas con el accionar del IMAS, por lo que correspondió a esta Subgerencia coordinar y gestionar todos los aspectos logísticos y técnicos propios de una gerencia de proyectos, para ejecutar el proceso de capacitación integral del programa a todo el personal institucional usuario.

Implementación de las NICSP. Como parte de las responsabilidades institucionales, esta Subgerencia continuó con las acciones requeridas para la implementación efectiva de las Normas Técnicas de Contabilidad para el Sector Público. Al respecto, el suscrito gestionó la construcción de las Políticas Contables para la aplicación de las NICSP; sin embargo, una vez que las Políticas fueron promulgadas, la Contabilidad Nacional emitió cambios a las disposiciones que regulan la implementación de las NICSP en las instituciones, situación que obligó a revisar y replantear las Políticas Contables Institucionales, aspecto que fue atendido y al día de hoy se cuenta con Políticas totalmente apegadas a los requerimientos.

A partir de la coordinación del suscrito, se gestionó un refuerzo de capacitación en las NICSP. Adicionalmente, se instruyeron todas las acciones requeridas para llevar a cabo los ajustes contables particulares del IMAS, en cumplimiento del Plan General de Contabilidad Nacional y el Plan Detallado de Implementación del IMAS. Entre otros aspectos, se definió la totalidad de las unidades de registro y se les solicitó la ejecución de los ajustes contables requeridos para la atención de los planes.

Recientemente, la Contabilidad Nacional comunicó cambios al catálogo de cuentas contables del sector público, lo cual implica retomar actividades que el IMAS ya tenía por cumplidas, a saber:

- Modificar el sistema informático SAP.
- Ajustar normativa interna aplicable.

Nuevo Modelo de Planificación Basada en Resultados. Una de las primeras acciones ejecutadas al asumir funciones en enero del 2013 fue analizar la propuesta del Lic. Marvin Chávez Thomas, Jefe de Planificación Institucional, relacionada con la implementación del Modelo de Planificación Basada en Resultados. En virtud que durante mi gestión como Director de la DESAF implementé este mismo modelo para la Planificación y Presupuestación de los recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), giré las instrucciones y procuré las acciones necesarias para la puesta en marcha de esta importante iniciativa en la Institución. Fue así como desde la Directriz de Formulación del Presupuesto Ordinario 2014, que se definieron los lineamientos y orientaciones que permitieron iniciar las gestiones para dar este cambio fundamental en el IMAS. La modificación de este proceso representa un nuevo paradigma para todo el accionar de la Institución y abre las puertas para otros cambios que asegurarán mayores niveles de eficacia, eficiencia y transparencia,

como son la evaluación del desempeño, la rendición de cuentas y la mejora continua, orientados a logro de resultados.

El Plan Presupuesto 2014 fue aprobado por el Consejo Directivo y las instancias externas competentes, incorporando esta nueva modalidad. En cuanto a la Formulación del ejercicio 2015 se hizo una revisión de las metas, indicadores y líneas base, con el objetivo de encontrar un mejor alineamiento de los resultados programados con las prioridades institucionales.

Mejoras en la Fase de Formulación Presupuestaria para los años 2014 y 2015. Como parte de la iniciativa impulsada para adoptar el Modelo de Planificación Basada en Resultados, el suscrito coordinó acciones y giró instrucciones para adaptar los Lineamientos de Formulación Presupuestaria, así como los formatos que se venían usando al efecto. Uno de los logros más importantes en este apartado fue el desarrollo y puesta en práctica de matrices automatizadas para la formulación aprovechando para ello la Intranet Institucional; de igual forma se definieron instancias técnicas para aquellos procesos administrativos en los cuales históricamente habían existido vacíos y no se tenían claros los lineamientos por aplicar. Adicionalmente, se definieron centralizaciones de competencias para algunos rubros presupuestarios para controlar en mayor medida aquellos procesos que vienen mostrando niveles de ejecución irregulares, aspecto que se verá reflejado en la ejecución presupuestaria del 2015.

El haber establecido mejoras en la formulación presupuestaria, permitió poner en práctica una rutina de control y seguimiento, con base en los Planes Operativos Gerenciales 2014, para medir el avance en el logro de los objetivos, metas y resultados.

Planificación para los Procesos Administrativos, Financieros y de Proveeduría. Por primera vez en varias décadas, la Institución cuenta con Planes Operativos Institucionales para los procesos administrativos, financieros, de contratación administrativa y administración de bienes. Esto constituye un logro importante ya que permite vincular las orientaciones estratégicas derivadas del Plan Estratégico Institucional (PEI) establecidas para la labor de soporte administrativo, con los planes operativos anuales, y éstos a su vez para cumplir con los fines y objetivos institucionales.

En lo que respecta al Área de Administración Financiera cada una de las unidades que la conforman, tienen a su haber matrices de planificación orientada a resultados, junto con matrices de planificación de carácter operativo para lo específico de cada unidad. De igual forma se levantó un detalle de las actividades vinculadas con el logro de las metas y resultados definidos para el periodo, además de una valoración de los riesgos que inciden en el cumplimiento de las metas programadas.

Carga del presupuesto por unidad ejecutora. Otro de los aspectos que fueron trabajados directamente por la Subgerencia de Soporte Administrativo fue la definición y creación de una estructura de centros gestores en SAP para representar cada una de las unidades institucionales y asignar en ellas su respectivo presupuesto, conforme a los recursos aprobados en las matrices de formulación. Esta medida es fundamental para poner en práctica una efectiva rendición de cuentas en línea con el Modelo de Planificación Basado en Resultados. De igual forma, permite a las unidades llevar un control detallado de sus recursos y programar su ejecución, e incluso su reorientación hacia otras actividades de mayor prioridad, de forma que puedan organizar de la mejor forma sus operaciones, que les permita cumplir con sus respectivos resultados.

Además se indica que con esta medida se cumple con el mandato establecido en el PEI y otras instancias generadas a lo interno de la Institución, logrando así la desconcentración de recursos presupuestarios en toda la Institución.

Presupuesto de Inversión Social habilitado en primera semana enero 2014. Tradicionalmente en el mes de cada año, la Institución no realizaba carga de resoluciones en SABEN, ni mucho menos se tramitaban pagos, debido a que las primeras semanas del año eran dedicadas por el Área de Administración Financiera, la unidad de Sistemas de Información Social y la Subgerencia de Desarrollo Social, en habilitar el presupuesto de Inversión Social en los sistemas informáticos.

Para el año 2014, la Subgerencia lideró e instruyó las acciones para que la totalidad del presupuesto de Inversión Social quedara total y debidamente habilitado en los sistemas de forma previa. De esta modo se logró coordinar para que estas actividades quedaran completadas en el 2013, lo que permitió que desde la primera semana de enero del 2014, las unidades ejecutoras que conforman la Subgerencia de Desarrollo Social

tuvieran habilitado el presupuesto y las estructuras correspondientes en el sistema SABEN para iniciar con la entrega de beneficios institucionales a nuestra población objetivo.

Pago de viáticos y adelantos de caja chica por medios electrónicos. Para el 2013 esta Subgerencia ejecutó el plan a nivel institucional para el pago de adelantos de viáticos y caja chica por medios electrónicos. Para tal efecto, se estableció una alianza con el Banco de Costa Rica y se abrieron cuentas de ahorro a los funcionarios(as) institucionales, con el fin de realizar los depósitos de los adelantos en dichas cuentas por medio de una transferencia electrónica. En caso de que se deba realizar un reintegro de recursos por parte del funcionario(a) a la Institución, el mecanismo quedó habilitado de la misma forma. En ese sentido, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Coordinación con el Banco de Costa Rica para la apertura de las cuentas de ahorros a los funcionarios(as).
- Programación de la solicitud de documentos a los funcionarios(as) para la apertura de las cuentas de ahorro.
- Capacitación al personal en el nuevo sistema y entrega de las cuentas de ahorro y pines.
- Apertura de las cuentas a nivel de Áreas Regionales, Oficinas Centrales y Empresas Comerciales.
- Estudio de rotación de los fondos fijos para su incremento.
- Negociación con el BCR para eliminar el cobro de anualidad a los funcionarios(as).

Al día de hoy, este sistema opera con toda normalidad, proporcionando grandes ventajas a la Institución y los funcionarios(as), en aspectos tales como seguridad, agilidad, exactitud en el monto de las compras y control.

Establecimiento de flujos de caja para Inversión Social y fechas únicas de pago para Avancemos. Históricamente, la Institución no utilizaba flujos de caja mensuales para programar sus requerimientos de efectivo en Inversión Social, sino que definía las necesidades con base en las resoluciones por pagar registradas en el SABEN. Esto obligaba a revisar casi que a diario los compromisos por pagar para determinar los montos por pagar y solicitar un adicional estimado para hacer frente a los pagos generados en días cercanos al cierre del mes. Como resultado de este modelo, constantemente se generaban re-trabajos que a la postre retrasaban las solicitudes de efectivo y que además no permitían definir con precisión las necesidades de efectivo. Esta Subgerencia eliminó estas prácticas, al establecer el uso de un flujo de caja mensual, mediante el cual las unidades ejecutoras programaran sus compromisos por pagar, sobre una base cierta y más exacta. Con esto, se unificaron fechas para la programación y solicitud de recursos, con lo cual se eliminaron además los problemas de liquidez y los giros de efectivo son recibidos de forma oportuna.

De manera complementaria, el suscrito implementó fechas únicas de pago para el beneficio de Avancemos, gracias a la coordinación realizada de forma directa con el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), que permitió programar las operaciones del banco, en concordancia con las necesidades del IMAS. A partir de lo anterior, se logró mejorar la programación del efectivo, en complemento al uso de los flujos de caja. De igual forma, el nivel de incertidumbre en los beneficiarios(as) fue corregido, dado que la cantidad de consultas telefónicas y por medio de la página de Facebook disminuyeron considerablemente.

RESULTADOS PRESUPUESTARIOS AL CIERRE DEL AÑO 2013

Cuadro No. 1
Composición del Presupuesto Ordinario y Ajustado 2013
(En miles de colones)

CONCEPTO	PRESUP. INICIAL	DISMIN.	PRESUP. ORDINARIO	INCREM.	PRESUP. AJUSTADO
Recursos Libres (Propios)	31.867.121	2.036.107	29.831.014	-	29.831.014,5
Recursos Específicos (FODESAF y otros)	98.917.582	3.376.528	95.541.054	25.294.978	120.836.031,8
TOTAL	130.784.703	5.412.635	125.372.068	25.294.978	150.667.046,3

Como se observa en el cuadro anterior, el presupuesto institucional experimentó un importante incremento en el periodo 2013, en términos absolutos de **¢ 25.294.978 miles** y en términos relativos un 16%, donde el rubro con el incremento más representativo se produjo en la fuente FODESAF.

Lo anterior, permite demostrar el logro alcanzado en términos de fortalecimiento presupuestario de las Fuentes de Financiamiento dirigidas a los programas sociales de la Institución.

Cuadro No. 2
Ingresos Ajustados Vs Ingresos Reales 2013
(En miles de colones)

FUENTE FINANC.	INGRESOS AJUSTADOS	INGRESOS REALES	% ING. REALES/AJUSTADOS
Recursos Libres (Propios)	29.831.014,5	26.825.475,1	89,9%
Recursos Específicos	120.836.031,8	120.600.004,0	99,8%
FODESAF	55.132.975,3	55.083.077,7	99,9%
Gob. Central	53.811.152,8	53.807.379,9	100%
Emp. Comerciales	11.891.611,1	11.709.546,5	98,5%
TOTAL	150.667.046,3	147.425.479,1	97,8%

En el cuadro anterior, queda evidenciado el alto nivel de efectividad en la gestión de los ingresos institucionales que se tuvo en el año 2013 (98%). Para alcanzar tal logro, fue crucial la labor realizada por la Subgerencia de Soporte Administrativa en la coordinación que fue llevada a cabo de manera sistemática y esmerada con la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), la Tesorera Nacional, Dirección de Equidad del Ministerio de Educación Pública y con la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, lo que permitió asegurar el giro constante y oportuno de los fondos en efectivo para cada una de las fuentes de financiamiento, lo que permitió la operación efectiva de los diferentes Beneficios que componen la oferta de Inversión Social.

Es importante aclarar que en cuanto a la fuente de financiamiento Recursos Propios, el nivel de captación de recursos del 90%, se debió a que la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) depositó en enero del 2014 los recursos que debieron ser girados al IMAS en diciembre del 2013.

Cuadro No. 3
Comparativo Ingresos Reales 2012-2013
(En miles de colones)

FUENTE FINANCI.	INGRESOS REALES ACUMULADOS		VARIACIONES	
	DIC. 2012	DIC. 2013	ABSOLUTA	%
Recursos Propios	25.791.828,1	26.825.475,1	1.033.646,9	4%
FODESAF	35.485.415,8	55.083.077,7	19.597.661,9	55%
Gob. Central	62.553.203,9	53.807.379,9	-8.745.824,0	-14%
Emp. Comerciales	11.192.400,2	11.709.546,5	517.146,2	5%
ASODELF	737,5	-	-737,5	-
TOTAL	135.023.585,6	147.425.479,1	12.401.893,5	9%

Al comparar los resultados obtenidos con respecto al 2012, se observa un incremento en los ingresos reales de **¢12.401.893 miles**, equivalente al 9%; en donde se observa el importante crecimiento en los recursos provenientes del FODESAF. A pesar que la CCSS no giró la totalidad de los recursos programados en el 2013, los ingresos reales con esta fuente de financiamiento fue **¢1.033.647 miles** mayor a la recaudación registrada en el 2012.

Cuadro No. 4
Ingresos Reales vs Egresos Reales 2013
(En miles de colones)

FUENTE FINANCI.	INGRESOS REALES	EGRESOS REALES	SUPERAVIT REAL
Recursos Libres (Propios)	26.825.475,1	23.579.996,2	3.245.478,9
Recursos Específicos	120.600.004,0	116.813.688,4	3.786.315,1
FODESAF	55.083.077,7	52.855.394,8	2.227.682,9
Gob. Central	53.807.379,9	52.753.007,2	1.054.372,7
Emp. Comerciales	11.709.546,5	11.205.286,9	504.259,5
TOTAL	147.425.479,1	140.393.685,2	7.031.793,9

El nivel de ejecución presupuestaria durante el periodo fue del 95%, el cual resultó ser más alto a los registros de ejecución anual promedio de los cuatro años anteriores (sin contar compromisos contractuales). Lo anterior, a pesar del aumento logrado en el presupuesto y de programas que fueron agregados a la oferta institucional. Esto se ha logrado gracias a un monitoreo y seguimiento constantes de la ejecución presupuestaria, así como la reorientación oportuna de recursos sobrantes hacia otras necesidades de mayor prioridad institucional; siendo para este caso la prioridad, allegar mayores recursos a la Inversión Social.

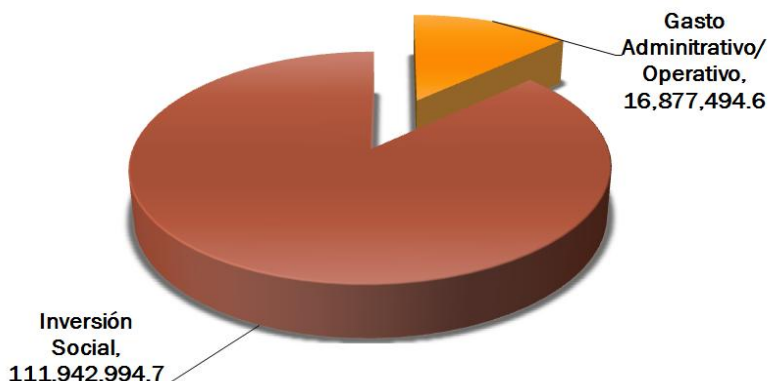
Es importante señalar que durante el año 2013 se estimó un Superávit Proyectado para el Presupuesto Ordinario 2014 por la suma de **¢5.850.364 miles**; mientras que el Superávit Real al cierre del año 2013 fue de **¢7.031.793 miles**, lo que significa que el superávit no previsto fue de **¢1.181.430 miles**. Esta diferencia no prevista de Superávit representó apenas un 0.80% del total de los ingresos reales percibidos en el periodo.

Cuadro No. 5
Ejecución 2013 sin Superávit Proyectado
(En miles de colones)

<u>FUENTE FINANCI.</u>	<u>SUPERAVIT PROYECTADO</u>	<u>INGRESOS REALES – SUP. PROYECTADO</u>	<u>EGRESOS REALES</u>	<u>% EJECUCIÓN</u>
Recursos Libres	2.350.363,9	24.475.111,20	23.579.996,2	96%
FODESAF	2.500.000,0	52.583.077,70	52.855.394,8	101%
Gob. Central	1.000.000,0	52.807.379,90	52.753.007,2	100%
Emp. Comerciales	-	11.709.546,50	11.205.286,9	96%
TOTAL	5.850.363,9	141.575.115,30	140.393.685,2	99%

El cuadro anterior, resulta muy importante para explicar que una vez excluido el Superávit Proyectado, el nivel de ejecución presupuestaria real fue del 99%, reflejando de esta manera el nivel de planificación generado durante el año 2013, aunado al control y seguimiento realizados que permitieron alcanzar eficiencia y eficacia en el uso de los recursos institucionales.

Figura No. 1
RELACIÓN 70 – 30
Al 31 Diciembre del 2013



Al cierre del periodo 2013, la institución logro mejorar sustancialmente la relación 70%-30% ya que en el Presupuesto Ajustado el parámetro que fue programado fue de 85% de Inversión Social versus un 15% de Gasto Administrativo. Sin embargo, en términos reales, la Institución logró ahorros importantes en la parte administrativa/operativa, con lo cual esta relación resultó ser de un 87%-13%.

A CONTINUACIÓN SE REFLEJAN LOS RESULTADOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31 DE AGOSTO DEL 2014.

En primer lugar, mostramos el cuadro con el detalle de recaudación de los ingresos reales percibidos por cada una de las fuentes de financiamiento que recibe la Institución. Vemos al respecto, cómo durante el periodo de análisis, se recibieron recursos líquidos por la suma de **¢105.477.442,53 miles**, logrando superar la meta de recaudación establecida en **¢ 101.799.126,81 miles**. Los **¢3.678.315,72 miles** que percibimos por encima de la meta representaron un 4% de incremento, situación que permitió destinar en el periodo, una mayor cantidad de recursos al financiamiento de la Inversión Social, las labores administrativas y de la parte comercial.

Cuadro No. 6
RESUMEN DE INGRESOS REALES
SEGÚN/ FUENTE DE FINANCIAMIENTO
(En miles de colones)

CONCEPTO	INGRESOS PROYECTADOS 2014	INGRESOS PROYECTADOS AGOSTO	INGRESOS REALES AGOSTO	VARIACIONES (PROYECTADOS AGOSTO/REALES AGOSTO)	
				ABSOLUTA	RELATIVA
RECURSOS LIBRES/PROPIOS	35.409.966,05	25.063.863,46	25.012.606,14	-51.257,33	0%
RECURSOS ESPECÍFICOS	116.540.726,73	76.735.263,35	80.464.836,39	3.729.573,05	5%
RECURSOS FODESAF	46.205.947,79	30.028.330,60	30.694.644,76	666.314,16	2%
RECURSOS GOBIERNO CENTRAL	56.721.946,52	37.439.141,20	41.151.474,74	3.712.333,54	10%
RECURSOS EMPRESAS COMERCIALES	13.612.552,88	9.267.782,32	8.618.716,89	-649.065,42	-7%
ASODELFI	279,54	9,23	-	-9,23	0%
TOTAL	151.950.692,78	101.799.126,81	105.477.442,53	3.678.315,72	4%

Con relación a los egresos al 31 de agosto del 2014 tenemos que éstos ascendieron a **¢ 86.853.529,05 miles**, lo cual representa un avance bastante significativo en el logro de los objetivos institucionales, puesto que dicho monto está mayormente representado por la ejecución de Inversión Social. Similar comportamiento se observa con los compromisos y reservas presupuestarias derivadas de las resoluciones por ejecutar en SABEN, donde este último rubro ascendió a **¢ 24.537.867,89 miles**.

Cuadro No. 7
DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL,
EGRESOS REALES Y DISPONIBLE PRESUPUESTARIO
SEGÚN PROGRAMA
(En miles de colones)

PROGRAMA	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	EGRESOS REALES	COMPROMISOS CONTRACTUALES	RESOLUCIONES POR EJECUTAR/SEGÚN SABEN)	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO (Rebaja los compromisos contractuales y resoluciones aprobadas en SABEN)
Actividades Centrales 1/	7.972.511,50	3.685.860,55	781.792,98	-	3.504.857,97
Bienestar y Promoción Familiar	130.365.628,40	74.442.140,35	1.905.229,71	24.537.867,89	29.480.390,45
SUBTOTAL (Sin P.E.C.)	138.338.139,90	78.128.000,90	2.687.022,70	24.537.867,89	32.985.248,42
Empresas Comerciales	13.612.552,88	8.725.528,15	2.085.491,87	-	2.801.532,86
TOTAL GENERAL	151.950.692,78	86.853.529,05	4.772.514,57	24.537.867,89	35.786.781,28

^{1/} Incluye Auditoria

Para determinar la Relación **70/30**, se hace necesario segregarse los Egresos Reales, según conceptos de gasto definidos al interno de la institución, Administrativo/Operativo e Inversión Social. Aunado a lo anterior, también se deben rebajar los egresos generados en la adquisición de activos, así como los del Programa Empresas

Comerciales. Una vez realizada esta separación, se logra determinar que para al mes de agosto del 2014, del total de Egresos Reales, el **86%** fue ejecutado en Inversión Social y el restante **14%** fue ejecutado como Gasto Administrativo/Operativo, conforme se logra visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 8
DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN 70/30
AL 31/08/2014
EXCLUYE RECURSOS DE EMPRESAS COMERCIALES
(En miles de colones)

PROGRAMA/CONCEPTO	PRESUPUESTO AJUSTADO	COMPOSICIÓN % DEL PRESUPUESTO AJUSTADO	EGRESOS REALES	COMPOSICIÓN % DE LOS EGRESOS REALES
Actividades Centrales	7.389.313,35	5%	3.653.662,15	5%
Bienestar y Promoción Familiar	13.897.608,62	10%	7.341.702,99	9%
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO-OPERATIVO 1/	21.286.921,97	16%	10.995.365,14	14%
RECURSOS INVERSIÓN SOCIAL	115.858.540,80	84%	67.057.114,51	86%
TOTALES (SIN EMPRESAS COMERCIALES)	137.145.462,78	100%	78.052.479,65	100%

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

2. Área de Servicios Generales

La MBA. Gabriela Soto es la Jefa de dicha Área.

Esta área abarca la administración de la Institución. Sus funciones principales son emitir los lineamientos técnicos a las demás unidades ejecutoras y operativas institucionales, en el campo administrativo, transportes, archivo y plataforma de servicios. Asimismo, brinda un nivel asesor en los temas de infraestructura y ejerce el papel ejecutor en la administración del Edificio Central, así como, el control y fiscalización de varios contratos con terceros. Dentro de los principales logros que se ejecutaron dentro del periodo se puede resaltar los siguientes:

Mejora en la Normativa Institucional. Al igual que en el caso del Área Financiera, dentro de las principales actividades pendientes que tenía el Área Administrativa estaba la falta de actualización de la normativa oficial, generando los mismos riesgos antes descritos, como probabilidad de error, discrecionalidad no deseada, debilidades de control interno, entre otros aspectos. Como se indicó arriba, al iniciar el periodo, se tenía pendiente la atención de diversas recomendaciones de la Auditoría Interna y además se identificaron puntos de mejora por parte del suscrito como parte del diagnóstico inicial. Es mediante la actualización de normativa que se logran sentar las bases para la mejora de los procesos y el cumplimiento de los requerimientos planteados por la Auditoría Interna. En este esfuerzo destaca la actualización realizada al Reglamento para el Servicio de Transportes.

Proyecto de Actualización de Archivo de Expedientes Sociales. Mediante el Informe DFOE -SOC-IF-10-2012 sobre resultados del estudio efectuado en la Institución en relación con el Programa de Transferencia Monetaria Condicionada Avancemos emitido por la Contraloría General de la República, se estableció a la Institución la obligación de completar y actualizar la totalidad de los expedientes de las familias beneficiarias del beneficio Avancemos. El Área de Servicios Generales por medio del Archivo Central ha venido brindando toda la asesoría y apoyos técnicos a la Subgerencia de Desarrollo Social para dar atención a este requerimiento del órgano contralor. Al respecto, se realizaron las siguientes acciones bajo la supervisión y guía de esta Subgerencia:

- Diagnóstico en las Áreas Regionales, donde se lograron identificar las debilidades en cuanto a infraestructura y equipos, así como la identificación de prácticas perjudiciales y contrarias a la normativa institucional, con la consecuente definición de las medidas correctivas inmediatas, las cuales fueron gestionadas por medio de esta Subgerencia y la Subgerencia de Desarrollo Social.
- Inventario de expedientes que deben ser actualizados, para lo cual se hizo una caracterización de las principales deficiencias por corregir.
- Levantamiento de los términos de referencia para gestionar la solución de esta problemática mediante una contratación administrativa.
- Apoyo en la redacción de las notas justificativas, informes y solicitudes de ampliación dirigidas a la Contraloría General de la República.
- Realización de estudio de mercado para sustentar la estimación presupuestaria.
- Replanteamiento de la alternativa de solución, para lo cual esta Subgerencia valoró pertinencia, costo-beneficio, solución real al problema de fondo y mejor forma de satisfacer el interés público. Como resultado se planteó ante la Contraloría General de la República y el Viceministro de Hacienda, una nueva propuesta que implica contratar plazas por servicios especiales, en el marco de un proyecto a ser ejecutado a lo interno para la actualización y digitalización de expedientes que constituye la primera fase de la implementación del Expediente Digital Social, todo lo cual permitirá dar solución al problema de fondo y evitar que en el mediano plazo vuelva a presentarse esta problemática con el manejo de los expedientes en las Áreas Regionales.

Finalmente, es importante indicar que se continuó con el plan de visitas a todas las Áreas desconcentradas y Oficinas Centrales, mediante la emisión de informes de supervisión, brindando el apoyo técnico, logrando mejorar la conservación documental y aplicar mejores prácticas. Estas valoraciones han tenido como resultado la detección de grandes carencias en varias oficinas y su respectiva corrección.

Nueva estrategia para la plataforma de servicios en las oficinas del IMAS. En el POI 2014 se establecieron una serie de medidas y cambios tendientes a definir una nueva estrategia para la gestión de la Plataforma de Servicios en el IMAS, la cual permitirá estandarizar la canalización de la información desde las unidades técnicas hacia la Plataforma de una manera sistemática, organizada y estandarizada para poder brindar al público información veraz, de calidad y orientada a una efectiva atención y orientación a la población usuaria, de los servicios institucionales.

El borrador de dicha estrategia fue presentado a la Presidencia Ejecutiva, en razón de ser la instancia que lidera todo el proceso de comunicación y proyección institucional, a efectos de obtener realimentación sobre la propuesta y patrocinio para su promulgación y puesta en marcha. De manera complementaria, la estrategia se acompaña de proyectos de mejora de los espacios de atención a los usuarios en Oficinas Centrales, especialmente con alguna discapacidad, la adecuación de algunos elementos en el Auditorio Institucional y la implementación de módulos de interconectividad en las todas las oficinas para transmitir de manera simultánea información acerca de los servicios institucionales y demás avisos de importancia para nuestra población beneficiaria.

Nuevo sistema de adquisición de combustible. Como parte de la modernización de sistemas y reglamentación en general que se ha gestado en la institución y en el ámbito nacional por las diferentes entidades gubernamentales, se aprovechó el sistema de combustible instaurado por RECOPE –BNCR hace algunos años atrás; nos adherimos al mismo impulsado por la Subgerencia de Soporte Administrativo, se firmó convenio y se está trabajando con mayor fluidez y con menor en-trabamiento y riesgo en la obtención y uso de dichos recursos, vitales para el desempeño de la flotilla vehicular y por ende del desarrollo de los programas sociales.

Sin embargo, el sistema conlleva algunas desventajas operativas, como por ejemplo, el hecho que cada vez que se realiza una compra, el combustible es pagado por adelantado, antes de realizar su efectivo consumo, lo cual desprotege a la institución ante las alzas automáticas en los precios, ya que ello implica que se disminuye nuestra capacidad de compra. Por otro lado, el costo de operación de la plataforma, adicional al pago realizado por el combustible como tal, rondó los seis millones de colones en el 2013. Este último elemento, fue planteado por la Auditoría Interna y suscitó la evaluación de otras herramientas ofrecidas por bancos públicos, las cuales resultan ser más económicas y son proporcionadas en tecnologías Web, las cuales son más versátiles y escalables. Al respecto, realizamos las evaluaciones y estamos coordinado la migración al sistema ofrecido por el Banco Nacional de Costa Rica, el cual trae consigo todas las ventajas citadas.

Estudio para Sustitución parcial de la flotilla institucional. Para el IMAS resulta imprescindible contar con los recursos suficientes para la ejecución eficaz y eficiente de las acciones orientadas al logro de sus objetivos. En ese sentido, los vehículos institucionales constituyen uno de los recursos más importantes para cumplir su labor. Esto implica contar con los vehículos apropiados y suficientes, que se encuentren en óptimas condiciones mecánicas, de carrocería, seguridad al usuario y de desempeño para el desarrollo del trabajo cotidiano.

Para tal efecto, la Subgerencia de Soporte Administrativo lideró la presentación de un informe técnico con las justificantes para la sustitución de un lote de once vehículos, los cuales por su antigüedad y por la carencia de repuestos en el mercado, resulta necesario efectuar su reemplazo con unidades nuevas. Las unidades a sustituir se detallan a continuación:

Cuadro No. 9
Detalle de Vehículos Recomendados para Sustitución

	Placa	Marca	Año	Unidad Asignada
1	261-163	Mazda Pick-up Doble Cabina	1998	ARDS Suroeste
2	261-167	Mazda Pick-up Doble Cabina	1998	ARDS Puntarenas
3	261-207	Chevrolet S10 Doble Cabina	2005	Transportes
4	261-210	Chevrolet S10 Doble Cabina	2005	ARDS Noreste
5	261-211	Chevrolet S10 Doble Cabina	2005	ARDS Huetar Norte
6	261-213	Chevrolet S10 Doble Cabina	2006	ARDS Heredia
7	261-214	Chevrolet S10 Doble Cabina	2006	ARDS Huetar Atlántica
8	261-215	Chevrolet S10 Doble Cabina	2006	ARDS Chorotega
9	261-216	Chevrolet S10 Doble Cabina	2006	ARDS Puntarenas
10	261-217	Chevrolet S10 Doble Cabina	2006	ARDS Alajuela
11	261-224	Ford Explorer Jeep	1991	Transportes

Como parte del estudio, se analizaron diversas opciones de vehículos con el fin de atender de manera óptima las necesidades institucionales, en combinación con el mejor aprovechamiento de los recursos presupuestarios. Al respecto, se recomendó la compra de vehículos todo terreno 4x4 pero de menor tamaño y cilindrada que los vehículos pick-up, lo cual permitirá versatilidad para el manejo, tanto en carretera como fuera de ella. De igual forma se consideró la adquisición de vehículos tipo sedán, ya que algunas oficinas regionales realizan sus trabajos de campo en áreas urbanas y en algunas zonas rurales que cuentan con una red vial adecuada para la circulación de este tipo de vehículos. Finalmente, se recomendó la compra de una microbús, que permita la movilización eficiente en labores de campo o intervenciones en comunidades, evitando el uso de más de un vehículo y chofer, lo que se traducirá en un ahorro de gasto administrativo para la Institución.

La propuesta fue discutida por el Consejo Directivo y por razones de índole presupuestario, se estimó conveniente, destinar los fondos para cubrir necesidades de Inversión Social. Sin embargo, las necesidades identificadas en el estudio se mantienen vigentes, por lo cual puede ser retomado en el momento en que la Institución cuente con recursos presupuestarios disponibles y se levante la Directriz Presidencial 009-H y sus reformas.

Mantenimiento de Oficinas Centrales. Durante el periodo, se logró la contratación de un nuevo funcionario destacado en labores de mantenimiento, quien ha hecho una labor verdaderamente eficiente y comprometida. Este cambio permitió aumentar significativamente la cantidad de boletas de mantenimiento atendidas, elevando además el nivel de satisfacción de los usuarios internos de estos servicios.

En esa línea misma línea de trabajo, se ejecutó de forma exitosa la contratación para la “Renovación de superficie de la losa de Cubierta del Edificio Central”, con lo cual se dio el mantenimiento necesario a esta importante sección del edificio central, extendiendo su vida útil.

De igual forma, bajo la dirección del suscrito, se retomó el proyecto de remodelación de la Casa de la Rotonda, en vista del deplorable estado en que se encuentra ese edificio, el cual ni siquiera ha podido ser incluido en la Póliza de Incendios del IMAS, ya que su estado tano ruinoso no es aceptado por el INS. Los trámites que estaban pendientes han sido retomados y estamos en proceso de redactar el cartel de licitación.

Mejora en las condiciones laborales de oficinas de atención al público. Buena parte de las oficinas de atención al público aun se encuentran en condiciones inadecuadas, ya que dichas edificaciones inicialmente no fueron construidas para alojar oficinas y menos para atender nuestra publicación objetivo. A pesar de los esfuerzos que se han realizado, todavía existen oficinas que presentan problemas que atentan contra la salud del personal y de los usuarios de nuestros servicios, espacios inadecuados o insuficientes, problemas de seguridad, entre otros.

Es importante señalar que como limitantes para solucionar en el corto plazo estas deficiencias, tenemos: recursos presupuestarios insuficientes para poder adquirir nuevas oficinas, debido a la necesidad imperante de aumentar el número de las mismas, para llegar a los distritos declarados como prioritarios, oferta inmobiliaria insuficiente en las zonas donde tenemos ubicados o necesitamos trasladar ULDS, recurso humano insuficiente que impide fortalecer el proceso de infraestructura administrativa de la institución, lo cual redundará en alargar los plazos de atención de las necesidades de las oficinas, en los trámites de contratación, afectando la ejecución de los proyectos de nuevos alquileres y constructivos. Gracias al apoyo del equipo de Servicios Generales y de la Proveeduría, se lograron contratar los siguientes alquileres nuevos en procura de mejorar las condiciones de trabajo que afrontaba el personal y usuarios institucionales:

- ✓ Arrendamiento Unidad Local Desarrollo Social Los Santos
- ✓ Arrendamiento local N° 2 Unidad Local Desarrollo Social (ULDS) Barrio Amón
- ✓ Arrendamiento local Unidad Local Desarrollo Social Pavas
- ✓ Arrendamiento de local Unidad Local Desarrollo Social Puriscal
- ✓ Arrendamiento Unidad Local Desarrollo Social Grecia
- ✓ Arrendamiento del local Unidad Local Desarrollo Social de Sarapiquí
- ✓ Arrendamiento de local para ubicar el Archivo del Área Regional de Desarrollo Social de Heredia.
- ✓ Arrendamiento Unidad Local Desarrollo Social Golfito
- ✓ Arrendamiento Unidad Local Desarrollo Social Buenos Aires

Remodelación Infraestructura Institucional Regional. Continuando con los esfuerzos realizados para mejorar las condiciones de las edificaciones que alojan oficinas regionales propiedad de la Institución, se llevaron a cabo los siguientes avances en labores de mantenimiento y/o construcción de edificaciones:

Cuadro No. 10
Detalle de Proyectos de Infraestructura en Áreas Regionales
(En miles de colones)

Nombre del Proyecto	Costo Estimado del proyecto	Avance 2013-2014
Construcción del Edificio de la Unidad Local de Desarrollo Social de San Ramón, Alajuela	₡ 615,000.00	Ejecución de estudios preliminares, aprobación del Anteproyecto, planos constructivos y trabajo en el cartel de Licitación Pública.
Remodelación y Finalización de los Edificios del Área Regional de Desarrollo Social Huetar Atlántica, Limón	₡ 1,049,000.00	Análisis, ajustes, aprobación del diseño de Anteproyecto y Presupuesto.
Construcción de un edificio anexo en el Área Regional de Desarrollo Social de Cartago	₡ 680,600.00	Presupuesto, Visados Institucionales, preparación del Cartel de Licitación e inicio de la Licitación Pública.
Remodelación del Edificio del Plantel de Transportes Para Albergar la Unidad Técnica de Transportes y el Archivo Central	₡ 490,072.00	Presupuesto, Visados Institucionales, preparación del Cartel de Licitación y adjudicación de la Licitación Pública en Mer Link.
Construcción de Edificio Anexo en el Área de Desarrollo Regional de Cartago	₡ 680,539.00	Presupuesto, Visados Institucionales, preparación del Cartel de Licitación e inicio del trámite de la Licitación Pública.

Uso de nuevo instrumento para verificación de cumplimiento y calidad de los servicios seguridad y limpieza. Desde hace un par de décadas, la institución tomó la determinación de subcontratar las labores de seguridad y limpieza para sus diferentes a lo largo y ancho del país. Durante todos estos años la institución ha contratado empresas proveedoras para estos servicios, y por ende, ha tenido que destinar recursos y procesos especializados para ejecutar su responsabilidad de supervisión y fiscalización de los servicios recibidos. A pesar de los métodos de trabajo que habían sido implementados desde el pasado, la administración carecía de una herramienta de fiscalización dirigida de forma explícita a velar por el cumplimiento del marco normativo y obligaciones derivadas del cartel y contrato firmado entre las partes, ya que anteriormente se solía valorar la calidad de los servicios prestados en función de un cuestionario/formulario que nos estaba ciento por ciento vinculado a la letra del contrato. A partir de la gestión de esta Subgerencia y con el apoyo del Área de Servicios Generales, se puso en práctica un nuevo instrumento para verificación de cumplimiento y calidad de los servicios seguridad y limpieza, el cual ha permitido tener una mejor ejecución de este proceso.

Definición de un nuevo modelo de seguridad y vigilancia (seguridad presencial y electrónica). En cumplimiento del Acuerdo No. CD-267-2013, la Subgerencia de Soporte Administrativo y el Área de Servicios Generales presentaron una propuesta para implementar un nuevo modelo de servicios de seguridad, tanto presencial, como mediante herramientas electrónicas de vigilancia. El ámbito de cobertura de esta propuesta es:

- ✓ Nivel Central: Oficinas centrales y anexos, Plantel Transportes y Bodegas
- ✓ Nivel Desconcentrado: ARDS, ULDES y Área Administrativa de Empresas Comerciales.

Dicha propuesta surge luego de valorar los siguientes aspectos:

- a) Desde el año 1993 la Institución contrata los servicios seguridad y vigilancia, de forma 100% presencial. Podemos indicar que dicho modelo en todo ese tiempo tan prolongado, nunca fue evaluado, ni tampoco se identificaron nuevas alternativas operativas o tecnológicas para su optimización.
- b) Este modelo ha sido usado en los últimos 20 años y respondió a las políticas definidas para contener el crecimiento en la planilla y otros gastos administrativos. El modelo ciento por ciento presencial se encuentra agotado, al considerar las nuevas herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que permiten un manejo integral de riesgos, costos y necesidades de seguridad de cada organización.
- c) Durante el año 2012, los servicios contratados de seguridad y vigilancia consumieron un presupuesto de ₡811.651.108, mientras que en el 2013 se requirieron ₡967.481.963. La cantidad de recursos que son destinados por la institución para la atención de estos servicios, motivó a la búsqueda de otras alternativas con una relación costo-beneficio vinculada a la mejor forma de satisfacer el interés público.

Para responder al aumento en los niveles de delincuencia, y para hacer un uso más eficiente de los recursos, la Subgerencia encaró el reto de replantear el modelo de seguridad y vigilancia que se había venido aplicando desde hace más de 20 años. De este modo, la utilización de las actuales herramientas tecnológicas, de forma integrada con la seguridad presencial, fue concebido como un proceso a ser implementado en forma gradual, con el objetivo de mitigar los posibles riesgos derivados y asegurar el ahorro esperado de recursos financieros, tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 11
Monto de Ahorro Presupuestario Obtenido con la Adjudicación del Nuevo Modelo de Servicios de Seguridad y Vigilancia
(En miles de colones)

Costo Actual de los Servicios Seguridad y Vigilancia Presencial	Monto Adjudicado Servicios Seguridad y Vigilancia Presencial y Electrónica	Ahorro Logrado
₡967,482.00	₡628,498.00	₡338.984.00

Un aspecto que merece ser resaltado es que mejoramos en **₡115.897.0 miles**, la meta inicial de ahorro establecida en la propuesta sobre el nuevo Modelo de Servicios Seguridad y Vigilancia Presencial y Electrónica.

A la fecha, este modelo se encuentra a las puertas de ser implementado, por cuanto la licitación pública fue adjudicada por el Consejo Directivo y se está a la espera del refrendo de la Contraloría General de la República para iniciar con la ejecución del contrato.

Implementación de un sistema informático para la gestión automatizada del Proceso de Transportes. La Subgerencia de Soporte Administrativo definió un Plan de Acción tendiente al mejoramiento del Proceso de Transportes, en respuesta a los serios problemas de control interno y riesgos, deficiencias en la gestión de giras, supervisión limitada, archivo de gestión y expedientes de vehículos incompletos. Siendo que la mayor parte de estos serios problemas tienen su origen en la insuficiencia de recurso humano y en la gran cantidad de trabajo manual con el que se fundamentan los procedimientos y actividades desarrollados en esta dependencia, la Subgerencia toma una serie de acciones con apoyo del Área de Servicios Generales, con el objetivo de revertir estas debilidades, mediante para la contratación de un Sistema Informático que permita agilizar los servicios y controlar las gestiones.

Con esta medida, se busca compensar la limitada cantidad de recurso humano y solventar la carencia de mecanismos y herramientas de trabajo, a efectos de poder integrar la información, obtenerla ágil y verazmente, para que contribuya a la toma de decisiones y brindar servicios de mayor calidad a clientes internos y externos.

Posteriormente, la Auditoría Interna emite el Estudio AUD 0221-2013 "Informe de la Evaluación del Uso, Administración y Custodia de Vehículos del IMAS", donde recomienda a la Subgerencia de Soporte Administrativo la implementación de un sistema informático, en línea con los detonantes indicados en líneas anteriores.

A partir de la dirección realizada por el suscrito, el Sistema de Transportes (SITRA) fue desarrollado con base en los requerimientos levantados por la Administración y se han completado todas las fases definidas en los términos de la contratación administrativa realizada al efecto. Se levantó una estrategia de preparación para la entrada en productivo, junto con un plan de capacitación en la nueva herramienta. El sistema proveerá un manejo automatizado sobre aspectos tales como:

- ✓ Ubicación exacta y condiciones de seguridad del lugar donde se mantienen los vehículos fuera de la jornada de trabajo, cuando se trate de vehículos de uso discrecional o bien asignados a las Áreas Regionales de Desarrollo Social.
- ✓ Reparaciones realizadas por vehículo, donde se especifique: Tipo de reparación y recurrencia de la misma, Costo de reparación, Cantidad de reparaciones realizadas al vehículo por año, Recurrencia en la compra de repuestos por Caja Chica, Lugar donde se adquieren los repuestos, Tipo de repuestos utilizados.
- ✓ Presupuesto y Ejecución presupuestaria de los gastos relacionados con vehículos
- ✓ Base de datos de los talleres mecánico donde son enviados los vehículos a mantenimiento o reparación, tanto en Oficinas Centrales como en las unidades descentralizadas
- ✓ Procedimientos de mantenimiento preventivo de los vehículos a lo interno de las Áreas Regionales en aspectos (cambios de aceites, mantenimiento de baterías, revisión de frenos, rotación de llantas, tramado y alineamiento de vehículos, tune up en general). Así como estadísticas del consumo de combustible por unidad móvil, por Gerencia Regional o Unidad de trabajo y por chofer.
- ✓ Estadísticas de kilometraje por vehículo
- ✓ Asignación de vehículos a funcionarios autorizados.
- ✓ Control de seguimiento de recomendaciones realizadas por Transportes o bien de RITEVE.

Compra de propiedad cercana al Edificio Central para ampliación de áreas de oficina institucionales.

Con el propósito de responder al agotamiento de espacio en el Edificio Central, esta Subgerencia realizó las gestiones para buscar alternativas que permitieran dar respuesta al crecimiento de operaciones y necesidades de oficinas existentes. Al respecto, se aprovechó la oportunidad de compra de una propiedad aledaña, para lo

cual se realizaron todas las acciones atinentes para la contratación directa con aprobación de la Contraloría General de la República. Adicionalmente, se ejecutó una contratación administrativa para la mejora puntual de la edificación que nos permitiera acondicionarla para su uso como oficinas. El resultado de todas estas acciones fue exitoso y nos brinda la oportunidad en lo inmediato de reubicar al personal destacado en la Casa de la Rotonda, en el momento en que inicien los trabajos de remodelación de esa oficina que se encuentra en claro deterioro, tal y como lo indicamos en párrafos anteriores.

3. Área de Proveduría Institucional

El MBA. Ramón Alvarado es el Jefe de dicha Área.

Esta área abarca el proceso de contratación administrativa de la Institución. Sus funciones principales son emitir los lineamientos técnicos a las demás unidades ejecutoras y operativas institucionales en materia de contratación administrativa y la administración de los activos institucionales, llevar el control del inventario de los activos institucionales, liderar los procedimientos de contratación administrativa y el control de los seguros. Dentro de los principales logros que se ejecutaron dentro del periodo se pueden resaltar los siguientes:

Mejora en el seguimiento al Plan Anual de Compras. La Subgerencia, en coordinación con la Proveduría Institucional, definió un nuevo modelo para la programación de las compras según procedimiento de contratación, de modo que las licitaciones públicas fueran gestionadas dentro del primer trimestre del año, mientras que las licitaciones abreviadas, fueran tratadas antes del término de los primeros cinco meses. Complementariamente, el Plan Anual de Compras fue desarrollado en coordinación con cada una de las unidades ejecutoras, estableciendo fechas máximas para la carga de solicitudes de pedido en los sistemas SAP y Mer Link, así como fechas máximas de inicio del proceso de contratación. También se definieron instancias técnicas para algunas compras que carecían de una unidad encargada de las definiciones operativas y las valoraciones de los concursos, a fin de evitar trabas respecto a tales vacíos. Con estas medidas se logró mejorar el seguimiento de dicho Plan, dando trazabilidad al proceso, reduciendo los tiempos de respuesta para la disposición de los bienes y servicios requeridos por la Institución.

Normativa Institucional. Al igual que en las Áreas anteriormente citadas, si bien la institución avanzó en términos de la generación de normativa, buena parte de la misma había entrado en un rezago con respecto a debilidades que no quedaron debidamente atendidas o cubiertas, o por nuevos riesgos determinados por cambios en el entorno. En el caso concreto de la Proveduría, se cuenta con un reglamento interno, pero su estructura contenía en algunos trazos, elementos propios de un manual de procedimientos y en otros, se denotan omisiones que obligan a asumir acciones, generando riesgos altos por la invariabilidad en los trámites. Ante esto, la Subgerencia instruyó la reestructuración total del Reglamento Interno de Contratación Administrativa para atender estas situaciones comentadas. La nueva versión del reglamento fue redactado durante mi gestión y fue sometido a una revisión de un grupo interdisciplinario. Se están valorando las observaciones recibidas en el taller para remitirlo a la Asesoría Jurídica y Planificación Institucional.

De igual forma, la Subgerencia instruyó el levantamiento de manuales de procedimientos que regule en lo específico todos los trámites de contratación administrativa de la Proveduría, ya que se determinó que al respecto no existe esa normativa, y solamente se cuenta con un reglamento. También se logró redactar y aprobar el manual para gestión de los bienes de menor cuantía.

Nuevas modalidades de Contratación Administrativa. Durante el periodo de estudio el suscrito solicitó a la Proveduría Institucional poner en práctica las nuevas modalidades de contratación administrativa establecidas en la Ley y Reglamento. Si bien es cierto, la Institución incorporó la Licitación Pública de compra contra demanda, el suscrito gestionó ante el Consejo Directivo el uso por primera vez de la Licitación Pública modalidad Convenio Marco, por medio de la herramienta Mer Link para la adquisición de útiles y materiales de oficina, tintas y tóner. Esta modalidad implica establecer precios y condiciones de compra para bienes y servicios, durante un período de tiempo definido. Dichos bienes y servicios se disponen en un Catálogo Electrónico de Bienes y Servicios para que las Instituciones Públicas inscritas en el convenio marco puedan acceder a ellos en Mer-Link, pudiendo emitir una orden de pedido directamente a los proveedores pre-licitados, acortando los procesos de compra.

La adjudicación de la licitación podrá recaer sobre uno o más proponentes, a fin de contar con varios proveedores seleccionados que estén en capacidad de satisfacer las necesidades de las instituciones usuarias y que le permitan elegir la mejor alternativa. Los adjudicatarios están obligados a mantener las condiciones y la calidad inicialmente ofrecidas durante todo el plazo del convenio y podrán rebajar el precio originalmente pactado en el concurso, siempre y cuando no sea un precio ruinoso.

Con esta nueva opción implementada por la Subgerencia se pueden obtener condiciones más beneficiosas como son precios, disponibilidad de suministros-tintas y similares, plazos de entrega y mejor relación costo – beneficio.

Análisis de costeo ABC para bienes del Almacén de Suministros. Se realizó un análisis de los bienes que consumen la mayor cantidad de presupuesto y se definió un control de las existencias para mejorar el manejo de inventario. A partir de lo anterior, se identificaron las compras de tintas, tóner y papel, como las que generan un mayor consumo de presupuesto y se tomaron acciones para mantener niveles óptimos de inventario y con esto se pudo generar un ahorro en los costos institucionales.

Mejoras en la Administración de Seguros. Durante el periodo, la Subgerencia de Soporte Administrativo, con el apoyo del Área de Proveeduría Institucional negoció con el Instituto Nacional de Seguros (INS) para que en la Póliza de seguros de Automóviles que actualmente tenemos y se ha venido trabajando en una forma idónea, se nos diera la cobertura INS-Asistencia para la flotilla del IMAS.

Con el afán de mejorar las condiciones de aseguramiento de la Institución, esta Subgerencia procedió a evaluar la póliza de Incendio y Robo versus un nuevo producto ofrecido por el INS denominado Seguro Todo Riesgo, el cual proporciona protección para pérdidas directas e inmediatas que sufran los bienes o rubros asegurados, que sucedan de forma repentina y accidental. Esta nueva póliza cubre: edificios, mejoras y acondicionamiento de edificios arrendados, mercadería (materia prima, productos en proceso y terminados), maquinaria y repuestos, mobiliario y equipo de oficina, mobiliario y equipo de producción, menaje. Sin embargo, se revisaron las condiciones para ajustar los términos del producto a las necesidades del IMAS.

Se valoraron los siguientes aspectos como fundamento para suscribir esta póliza:

- ✓ La siniestralidad de las pólizas actuales que resultan ser bajas y con un nivel de riesgo bastante aceptable.
- ✓ Que se tiene en todas las oficinas del IMAS servicios de seguridad y vigilancia, donde los contratista eventualmente tienen que asumir responsabilidad por robos o pérdidas.
- ✓ Nuevos procesos licitatorios de servicios de seguridad y vigilancia, están considerando tema de seguridad electrónica (cámaras, monitoreo), lo cual disminuye los riesgos.
- ✓ El ahorro en recursos, considerando lo que se paga a hoy y las propuestas de las cotizaciones del INS.
- ✓ Disminución en tramitología administrativa, ya que con el nuevo producto no se requiere estar remitiendo listados para actualizar.
- ✓ Póliza no es liquidable igual que la situación actual, pero con la ventaja de que el monto de prima es menor, con lo cual se ahorran recursos institucionales.
- ✓ Se recomienda mantener la póliza de equipo electrónico, ya que con la licitación vigente de arrendamiento de equipo electrónico se llegará a eliminar dicha póliza y se incluirá en esta póliza de todo riesgo.

A partir de los puntos anteriores, se recomendó a la Gerencia General suscribir el nuevo contrato para obtener estas importantes ventajas y con esto se materializó un cambio bastante beneficioso para la Institución.

Implementación de la Plataforma de Compras Electrónicas Sistema Mer-Link. Esta Subgerencia continuó con las gestiones para la implementación de esta plataforma en coordinación con la División de Gobierno Digital del ICE y el apoyo fundamental de la Proveeduría Institucional. Como primera acción se actualizó el Plan de Trabajo y se coordinó con la Gerencia General la promulgación de la Directriz GG-0369-03-2013 para la adopción y puesta en marcha de la Plataforma Tecnológica Mer-Link en el IMAS.

Como resultado del esfuerzo realizado, se dio la primera publicación de compra en la Plataforma Mer-Link el día 06 de marzo del 2013. A partir de ese momento se realizó un proceso de capacitación constante y se llevó a cabo un Plan Piloto para el trámite de contrataciones de las unidades pertenecientes a Oficinas Centrales. En el año 2013 se desarrolló toda una estrategia de capacitación dirigida al personal de la Proveeduría, Oficinas Centrales y de las Áreas Regionales, en total coordinación con Gobierno Digital.

Durante el 2013 se tramitaron 23 procedimientos de contratación administrativa por medio de la plataforma Mer-Link. El monto total estimado de presupuesto para estas compras fue de **¢231.761,2 miles**; mientras que el monto total adjudicado fue de **¢172.664,7 miles**. Gracias al uso de esta herramienta se logró un ahorro presupuestario de ¢59.096.411.02 durante el primer año de operación. Este ahorro es equivalente al 25.49% con respecto a los estimados presupuestarios. Cabe señalar que el Gobierno Digital calcula que las instituciones participantes en el Mer Link logran un ahorro promedio del 20%; sin embargo, la Institución logró un ahorro que superó con creces la meta definida por Gobierno Digital.

En marzo 2014 la Subgerencia giró instrucción dirigida a la Proveduría para que el 100% de las contrataciones fueran tramitadas en el Mer Link. Esta medida implica un antes y un después en el proceso de compras institucionales, y al día de hoy el proceso marcha sin ninguna traba o contratiempo, aprovechando al máximo los beneficios y ventajas que se detallan a continuación:

- ✓ Se contribuyó con la implementación de la Política de Cero Papel, reducción en los tiempos de los trámites y agilidad en los procesos de contratación administrativa.
- ✓ Implementación del expediente electrónico de contratación administrativa.
- ✓ Como un valor agregado importante, se proporcionaron de forma gratuita certificados de firma digital a los funcionarios (as) designados para el acceso al Sistema Mer-Link. En total se otorgaron 124 firmas digitales sin costo alguno.
- ✓ Aumento en la transparencia y acceso a información.
- ✓ Mejora la ejecución presupuestaria.
- ✓ Mejora posibilidades de participación y crecimiento a sectores de la sociedad (PyMEs, cooperativas, entre otros).
- ✓ Amplitud en el Registro de Proveedores.
- ✓ Simplificación trámite de contratación administrativa

4. Área de Tecnologías de Información

Dicha unidad coordinada por el Lic. Luis Adolfo González, esta área abarca los procesos de administración de los sistemas de tecnologías de información, el soporte técnico del equipo de cómputo y otras tecnologías y emitir los lineamientos técnicos a las demás unidades ejecutoras y operativas institucionales en materia de tecnologías de información. Es importante apuntar, que con la nueva estructura orgánica, ésta área pasó a la Gerencia General, no obstante, durante el periodo, esta Subgerencia de Soporte Administrativo, coordinó varias iniciativas y proyectos de importancia para la mejora institucional. Dentro de los principales logros que se ejecutaron en dicho periodo se puede resaltar los siguientes:

Mejoras en los sistemas de información social. Como parte del proceso de mejora continua ejecutado por esta Subgerencia, organizamos un taller interno para la revisión y definición de ajustes al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN), debido a algunos procedimientos que necesitan ser optimizados en el sistema. Para ello reunimos un equipo interdisciplinario que planteó las incidencias detectadas y puntos de mejora. Dicho equipo estuvo conformado por los Jefes de las Unidades de Coordinación Administrativa de las Áreas Regionales (UCAR), Jefaturas del Área de Administración Financiera, Área de Tecnologías de Información (TI), Sistemas de Información e Investigación Social (SIIS), Subgerencia de Desarrollo Social y Subgerencia de Soporte Administrativo. Como resultado de ese taller se levantaron requerimientos puntuales para la atención de mejoras en los procesos financieros y presupuestarios del SABEN, los cuales fueron documentados y remitidos al SIIS y TI para su implementación.

Página Web Institucional. Se realizó una revisión y reorganización de la información financiera dentro de la página Web de la Institución. De esta forma, se cumplió con los parámetros de transparencia definidos por la Contraloría General de la República mediante el índice de Gestión Institucional.

Directriz para la optimización en la asignación y compra de equipos de impresión. Uno de los resultados obtenidos a partir de la revisión y mejora del modelo de administración de inventario de suministros, fue la identificación de los bienes que consumían la mayor parte del presupuesto destinado para estos egresos. Dentro del listado levantado, sobresalen las tintas y tóner de impresoras, debido a la gran cantidad de tipos y marcas compradas, así como por su volumen de costo.

Con el fin de corregir esta situación, la Subgerencia coordinó por medio del Área de Tecnologías de Información, el desarrollo de un estudio a nivel institucional para evaluar el inventario de impresoras, multifuncionales y faxes, logrando determinar una excesiva cantidad de marcas y modelos en la Institución. Así como equipos que son menos eficientes en razón del alto costo de los consumibles en comparación con el bajo rendimiento o duración de los mismos.

Adicionalmente, se realizó un Plan Piloto en Oficinas Centrales, cuyo resultado fue una propuesta de reorganización de equipos impresión, para disminuir su cantidad, a partir del uso de equipos compartidos, para eliminar la tendencia histórica de asignar una impresora. También se definió el tipo, marca y modelo más conveniente para la Institución en términos de funcionalidad, costos y rendimiento de los consumibles, para iniciar su asignación en las compras futuras de estos equipos.

Implementación de Equipo Técnico-Funcional SAP. Esta Subgerencia estableció un equipo técnico y funcional para el abordaje, seguimiento y mejora de los módulos del SAP utilizados para la gestión de los procesos administrativos y funcionales de la Institución. Esto permitió tener visión de conjunto para todos los procesos, a efectos de solucionar de forma integral las diferentes incidencias presentadas y dar curso a propuestas de mejora del sistema.

El enfoque aplicado fue empoderar a las unidades encargadas de los diferentes procesos para que tengan control de sus respectivos módulos en SAP, aumentar a partir de esto su curva de aprendizaje, aprovechando al máximo los recursos invertidos en el refuerzo de capacitación en SAP ejecutado a principios del 2013. De esta forma, hemos revertido la tendencia de concentrar en TI la atención, trámite y solución de todos los requerimientos derivados de la operativa del SAP, incluyendo aspectos de índole funcional, los cuales son ajenos a sus competencias naturales.

5. Estado de los proyectos más relevantes pendientes de concluir de la SGSA

Pago de viáticos y adelantos de caja chica. Para esta iniciativa logramos ejecutar la primera etapa, incluyendo el plan piloto en oficinas centrales y áreas regionales. La segunda etapa consiste en otorgar firma digital a los funcionarios, con la finalidad de que el proceso de liquidación se pueda realizar en forma electrónica y así contribuir con la política de cero papel. Sin embargo, para concretar dicha gestión, resulta necesario normar el uso y administración de las firmas digitales y además habilitar la plataforma operativa para la conservación, respaldo, extracción y consulta de la documentación gestionada mediante firma digital. Para tal efecto, esta Subgerencia coordinó el levantamiento de un reglamento que permita dar el sustento normativo para el uso de esta herramienta tecnológica. En ese sentido, es necesario poner en práctica la segunda etapa, una vez que se cuente con la normalización del uso de la firma digital en la Institución.

Ajustes al Reglamento de Variaciones al Presupuesto. Si bien este reglamento fue aprobado y con su promulgación se cumplió con las normas presupuestarias de la Contraloría General de la República, posteriormente se hizo necesario aplicar unos ajustes muy puntuales, los cuales fueron tramitados por esta Subgerencia, quedando pendiente la validación de la Asesoría Jurídica y Planificación Institucional para su posterior traslado al Consejo Directivo.

Normas Técnicas de Contabilidad del Sector Público. Esta Subgerencia gestionó la aprobación de los Lineamientos Técnicos (Políticas) Contables y se ha avanzado en la implementación de los ajustes contables. En proceso queda la ejecución del plan de acción, aplicar el ajuste al plan de cuentas en el SAP conforme a la última directriz emitida por la Contabilidad Nacional. Además, se debe evaluar la estructura actual con el fin de determinar la necesidad de reestructurar el organigrama funcional y operativo del Área Financiera acorde a la normativa externa y las NICSP.

Mejoras en la Infraestructura Institucional. Para continuar con los esfuerzos realizados en la Institución en la mejora de la infraestructura administrativa, se deben gestionar los estudios, diseño, permisos y contrataciones administrativas correspondientes. Dentro de los proyectos que se tienen planificados para la ejecución en años siguientes, se encuentran:

- *Remodelación del Área Regional Huetar Atlántica.* Actualmente la Institución está utilizando en dicha región una edificación que será parte del proyecto “Limón Ciudad Puerto”, por lo que se hizo urgente retomar un proyecto de varios años atrás y remodelar una edificación ya existente en obra gris para alojar la nueva Área Regional Huetar Atlántica. Dicho proyecto cuenta con una contratación en ejecución de consultoría de estudios, diseño de planos y permisos. La propuesta final del diseño ya fue aprobada, por lo que es necesario iniciar el proceso de presupuesto, planos y levantamiento de cartel, para luego proseguir con la contratación administrativa para la remodelación respectiva.
- *Edificación adicional en el Área Regional de Cartago.* Debido al crecimiento del personal y del acervo documental, se visualizó fundamental construir una nueva edificación en el terreno que alberga el Área Regional de Cartago. El proyecto consiste en la construcción de un edificio para ubicar las oficinas administrativas del Área Regional incluyendo: En un 1º nivel el Archivo de Gestión, un Auditorio multiuso, el comedor y los Servicios sanitarios para los funcionarios, oficina para choferes y funcionarios externos, áreas misceláneas, en el 2º nivel la Oficina de la Gerente Regional, Secretaría, oficinas del Área Administrativa Financiera y el UIPE. Exteriormente contempla un área cubierta de estacionamiento y otra abierta, un nuevo acceso y la renovación de las tapias posteriores de la propiedad. Todas las etapas preparatorias fueron concluidas durante la gestión de esta Subgerencia. De igual forma, la orden de inicio de la contratación de las obras ya fue dado por el Consejo Directivo, por tanto se debe dar trámite y seguimiento a la contratación administrativa correspondiente.
- *Plantel de Transportes.* Las condiciones del actual Plantel de Transportes en San Rafael de Desamparados son paupérrimas, razón por la cual el Instituto Nacional de Seguros (INS) no aceptó asegurar las mismas. Esta Subgerencia en coordinación con el Área de Servicios Generales realizó trabajos puntuales para corregir riesgos contra la integridad de personas y bienes. Por esta razón se hace urgente remodelar dichas instalaciones y aprovechar además para trasladar el Archivo Institucional en dicho lugar. El proyecto consiste en la remodelación del edificio para ubicar Archivo

Central y las oficinas Transporte Institucional incluyendo: En un 1º nivel las Áreas de Archivo, las oficinas de la Encargada del proceso de Archivo y los funcionarios de Archivo, la oficina de seguridad, el Taller de revisión de vehículos, la bodega de transportes, servicios sanitarios para el área de archivo y de seguridad, áreas misceláneas. En el 2º nivel, oficinas para funcionarios de Transportes, para choferes y funcionarios externos, espacio de reuniones y el comedor, los Servicios sanitarios y ducha para los funcionarios. Exteriormente contempla dos áreas cubiertas de estacionamiento para los vehículos institucionales administrados por transportes, un nuevo acceso y la renovación de las mallas de seguridad perimetrales. Todas las etapas preparatorias fueron concluidas durante la gestión de esta Subgerencia. De igual forma, la adjudicación de la contratación para la ejecución de las obras ya fue emitida por el Consejo Directivo y se está a la espera de la resolución de un recurso de apelación interpuesto contra el acto de adjudicación el cual está siendo tramitado por la Contraloría General de la República. Una vez completado ese punto, se deberá iniciar el proceso de contratación administrativa para la remodelación respectiva.

- *Remodelación de Casa de la Rotonda.* Al igual que el Plante de Transportes, las condiciones actuales de las oficinas ubicadas en la llamada “Casa de la Rotonda” son misérrimas y el INS no aceptó asegurarla. Dicho proyecto cuenta con una contratación en ejecución de consultoría de estudios, diseño de planos y permisos ya en fase final, para lo cual esta Subgerencia asignó para el 2015, el contenido presupuestario para iniciar el proceso de contratación administrativa para la remodelación respectiva. También se gestionó el traslado de responsables de la fiscalización del contrato, para que éste sea asumido por el Área de Servicios Generales.
- *Construcción del ULDS San Ramón.* Durante administraciones anteriores se obtuvo la donación por parte de la Municipalidad de San Ramón del terreno para la construcción de oficinas de atención en dicho cantón. Dicho proyecto cuenta con una contratación en ejecución inicial de consultoría de estudios, diseño de planos, permisos y levantamiento del cartel de la licitación. Es necesario que la unidad solicitante en coordinación del Área de Servicios Generales continúen con la redacción del cartel de licitación y gestionen la solicitud de contratación destinada al trámite de la licitación pública de los servicios de construcción.
- *Construcción del ULDS Sarapiquí.* En el Presupuesto Ordinario 2015 quedaron asignados los recursos para la contratación de los estudios preliminares y diseño de un nuevo edificio para esta oficina, en vista que la actual edificación resulta ser insuficiente para albergar a todo el personal actual, así como para dar un adecuado servicio a nuestra población objetivo. El estudio realizado en el 2014, concluyó que una remodelación no permitiría proveer las ampliaciones requeridas; por lo tanto, se hace necesario construir una edificación que permita cumplir los objetivos institucionales en esta comunidad que forma parte de los distritos prioritarios. Es necesario dar seguimiento a las acciones previstas en el 2015.
- *Construcción del ULDS Los chiles.* Al igual que en el punto anterior, este proyecto constructivo cuenta con la debida asignación presupuestaria para el año 2015 y permitirá habilitar una instalación adecuada para desplegar la oferta institucional en una comunidad prioritaria del país, para lo cual se deben dirigir las acciones tendientes para la contratación de servicios correspondientes a partir del siguiente año.
- *Proyectos edificio central:* Es necesario continuar con los trámites de contratación y administrativos para la conclusión de los proyectos de construcción de escalera de emergencia, ventilación forzada, construcción del muro de colindancia, instalación de sistema de aire acondicionado en el Consejo Directivo, para la Sala del Órgano de Procedimiento y la sala de servidores de Tecnologías de Información. De igual forma, se debe gestionar el diagnóstico del sistema de drenaje de aguas pluviales del sector de la Soda-comedor y Almacén de Suministros para prevenir inundaciones en caso de lluvias fuertes.
- *Proyectos menores en Áreas Regionales.* Durante el periodo de nombramiento se gestionaron importantes mejoras en Áreas Regionales, algunas de las cuales fueron concluidas, como en el caso del cerramiento con verjas en el ARDS Huetar Atlántica, mientras que otras aun se encuentran en fase de ejecución y que requieren ser monitoreadas, a saber: remodelación de los sistemas eléctricos de las ARDS de Alajuela, Huetar Caribe y Brunca.

Expediente Social Digital. En el año 2012, la Contraloría General de la República realiza un estudio al Programa AVANCEMOS, y determina la necesidad del ordenamiento de los expedientes de los beneficiarios de dicho programa, sin embargo, una comisión institucional conformada por equipos de las Subgerencias de Desarrollo Social y de Soporte Administrativo, determinó que la revisión y actualización de dichos expedientes conllevaba la revisión total de los expedientes de las ULDES. Por este motivo se procede a realizar una contratación para dicho trabajo en todas esas dependencias, sin embargo, se encontraron varios obstáculos para la misma, entre ellos; la poca existencia de empresas con conocimientos amplios en archivística, y el elevado monto solicitado por algunas para la realización del trabajo.

A raíz de lo anterior, se logró consensuar con funcionarios de la Contraloría General de la República, la posibilidad de invertir los recursos que serían destinados a una empresa, en la contratación de 85 asistentes administrativos distribuidos en todas las ULDES, con el fin de que éstos realicen la labor de ordenamiento, clasificación, eliminación de duplicidades, digitalización, entre otros. Asimismo, para ser congruentes con la política institucional de Cero Papel, la Ley 8220 de Simplificación de trámites y la tendencia gubernamental de mantener la mayor parte de la información en forma digital, se realiza una propuesta de dirigir los esfuerzos institucionales hacia la implementación del Expediente Electrónico de los Beneficiarios.

Este proyecto pretende además de cumplir con el ordenamiento y digitalización de todos los expedientes familiares de los beneficiarios, dar un giro institucional impulsando la implementación del expediente electrónico, según las propuestas realizadas por Tecnologías de Información, quienes serían los proponentes de las mejores opciones para la implementación de dicha gestión. Por tanto, resulta necesario que la Subgerencia disponga los recursos y aportes técnicos del Área de Servicios Generales y Archivo Central para dar curso a las acciones necesarias para la implementación.

Seguimiento a la implementación de Mer Link. Es necesario coordinar con Tecnologías de Información, para que en el año 2015 se concluyan los términos de referencia dirigidos a contratar el diseño y desarrollo de las interfaces necesarias para interconectar los sistemas SAP y Mer Link, así como realizar los ajustes necesarios al sistema SAP para depurar el maestro de materiales y servicios, buscando su homologación con el catálogo del Mer Link, el cual está basado en las normas internacionales. De igual forma, se debe continuar coordinando con la Secretaría de Gobierno Digital para obtener acceso al sistema de reportería del Mer Link y generar los reportes que necesite el IMAS, para poder realizar un análisis detallado de los procedimientos de contratación tramitados; esto servirá de base para establecer el proceso de evaluación del proceso de contratación en el IMAS.

Modificación al Reglamento Interno de Contratación Administrativa. La Subgerencia de Soporte Administrativo recibió la propuesta emitida por la Proveduría Institucional para el replanteamiento del actual Reglamento Interno de Contratación Administrativa, el cual recoge mejoras en la planificación del proceso de compras, el establecimiento de roles y responsabilidades, así como los ajustes necesarios para la implementación exitosa del sistema Mer Link. Además se organizó un taller para que unidades técnicas y solicitantes dieran sus aportes a la propuesta, y posteriormente elevar el documento final al análisis de la Gerencia General y unidades asesoras, con el fin de contar con un marco normativo actualizado a las nuevas necesidades institucionales.

Mientras el reglamento recibe el trámite de aprobación, se debe poner especial atención a la redacción de los manuales relativos a los procedimientos de contratación administrativa, ya que la Institución carece de esa normativa, aspecto que constituye un alto riesgo para la Institución.

Mejora de espacios en Edificio Central. Se debe dar seguimiento y continuidad a los proyectos de mejora de los espacios de atención a los usuarios en Oficinas Centrales, especialmente con alguna discapacidad, la adecuación del Auditorio Institucional y la implementación de módulos de interconectividad en las todas las oficinas para transmitir de manera simultánea información acerca de los servicios institucionales y demás avisos de importancia para nuestra población beneficiaria.

Nuevo sistema de adquisición de combustible. Como parte de la modernización de sistemas y reglamentación en general que se ha gestado en la institución y en el ámbito nacional por las diferentes entidades gubernamentales, hace algunos años atrás se aprovechó el sistema de combustible instaurado por RECOPE –BNCR. Sin embargo, la Auditoría Interna evaluó los costos de esa plataforma y solicitó la valoración de otras alternativas con una mejor relación costo-beneficio; por lo cual la Subgerencia de Soporte Administrativo, con apoyo de la Tesorería y el Área de Servicios Generales determinó que el sistema propio del

BNCR resultaba más conveniente ya que no implica un pago por adelantado del combustible. Al respecto, se debe dar seguimiento al cierre de la valoración y gestión de traslado al nuevo sistema que incluya una interfaz con el SITRA para facilitar el control y minimizar el trabajo manual de actualización de consumos de combustible y cálculo de rendimiento.

Sustitución de vehículos declarados como pérdida total. Tal y como indicamos, para el IMAS resulta imprescindible contar con la cantidad suficiente de vehículos para la ejecución eficaz y eficiente de las acciones orientadas al logro de sus objetivos. En ese sentido, se deben continuar los trámites pertinentes para la sustitución al menos de lo vehículos que fueron declarados como pérdida total.

Actualización del Reglamento de fondos fijos. Esta Subgerencia instruyó y dirigió las acciones para la actualización del Reglamento de fondos fijos, a efectos de ajustarlo a diversas recomendaciones de la Auditoría Interna y lograr mejoras operativas identificadas por la Administración. Dicho reglamento fue presentado al Consejo Directivo y recibió observaciones adicionales de la Auditoría, las cuales fueron complementadas con recomendaciones derivadas de nuevos informes entregados de forma posterior. Por consiguiente, las unidades vinculadas han estado incluyendo estas observaciones en el reglamento y se hace necesario completar dicho proceso.

Flujo de caja y pagos únicos. La Subgerencia proporcionó la propuesta de directriz para establecer el uso por primera vez de un flujo de caja por ARDS, por fuente de financiamiento y mes. Queda pendiente incorporar e implementar, en coordinación con la Subgerencia de Desarrollo Social, las fechas únicas de pago para homogenizar la operación de todos los beneficios institucionales. Lo anterior, en virtud de la meta establecida en el PEI para este asunto y con motivo de las ventajas y logros alcanzados luego de que esta Subgerencia implementara fechas únicas de pago para el Beneficio Avancemos, pues propició una rebaja sustancial de consultas de los estudiantes.

Proceso Presupuestario. Los procesos de formulación presupuestaria realizados durante los años 2013 y 2014, fueron iniciados por esta Subgerencia en los meses de marzo-abril, a partir de un análisis de “Lecciones Aprendidas”, con el fin de alinear las actividades a los puntos de mejora identificados. De igual forma, esta Subgerencia giró instrucciones a la Unidad de Presupuesto para implementar una serie de mejoras, entre ellas la calendarización de las modificaciones presupuestarias, con el fin de poder dar una respuesta más ágil a las solicitudes que realizan las diferentes áreas ejecutoras y realizar los documentos presupuestarios con el tiempo requerido. Es necesario dar seguimiento a la comunicación de la calendarización y brindar el acompañamiento necesario.

Dar un seguimiento exhaustivo al Plan Anual de Compras Institucionales. Con el fin de mejorar la planificación y ejecución del plan de compras, esta Subgerencia giró instrucciones a la Proveeduría Institucional, y se dio seguimiento periódico a dicho plan, con el fin de poder satisfacer en tiempo y forma, todas las necesidades planteadas por las unidades ejecutoras a nivel institucional. Es importante continuar esta labor y de ser posible, fortalecerla, ya que esto contribuye a mejorar la ejecución presupuestaria.

Talleres con Administrativos Financieros y Empresas Comerciales. Al tener la Institución áreas desconcentradas, es necesario realizar talleres con las jefaturas de las unidades administrativas de estas instancias, con el fin de refrescar aspectos fundamentales de buenas prácticas, coordinar los proyectos a emprender desde el punto de vista administrativo-financiero, presentar el plan de compras institucionales y los lineamientos de formulación de de presupuesto, entre otros aspectos. Durante los años 2013 y 2014 se realizaron dos talleres con la participación de unidades de oficinas centrales y de las unidades desconcentradas, donde se coordinaron todos estos aspectos; sin embargo, es necesario realizar los esfuerzos para continuar con estas sesiones de trabajo, con una periodicidad no mayor de 3 meses.

Instalación de cajero automático del Banco de Costa Rica. Como parte de las gestiones realizadas en el proyecto de implementación de pagos de cajas chicas y viáticos por medio de transferencias electrónicas de efectivo, se logró negociar con el Banco de Costa Rica la instalación de un cajero automático en las oficinas centrales, con el fin de que el personal tenga la posibilidad de retirar efectivo en un cajero del mismo banco emisor de las tarjetas de débito utilizadas para estos trámites.

En la actualidad, se tiene un cajero de ATH instalado en oficinas centrales, el cual cobra comisiones por retiro de efectivo a los tarjetahabientes del BCR. Por tanto, dentro de las principales ventajas de realizar el cambio de cajero automático, se tiene el ahorro en comisiones cobradas por cajeros ATH, la facilidad que se dará al personal para el retiro de efectivo cuando ello sea necesario, y la seguridad que se proporciona al personal, ya que no debe desplazarse fuera de la institución a retirar efectivo.

Al respecto, se debe dar seguimiento al proceso iniciado con el BCR para la instalación de un cajero automático, lo cual quedó en espera de los permisos municipales para el diseño arquitectónico para la remodelación de la casetilla y sus respectivos accesos. Una vez aprobados los diseños y recibidos los permisos municipales, será necesario gestionar ante la empresa ATH el finiquito del contrato de uso del cajero actual y su respectiva desinstalación.

6. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad

6.1. Sugerencias a nivel de la Subgerencia de Soporte Administrativo

Mejoras en el edificio central. Actualmente, el edificio central ha llegado al límite de consumo de carga eléctrica, conforme al transformador que fue adquirido en años atrás; sin embargo, para atender las necesidades actuales, originadas por el crecimiento de personal y equipos electrónicos, resulta conveniente realizar un estudio por medio de una contratación administrativa, para determinar si procede ampliar el nivel de consumo eléctrico en el edificio, antes de que se acumulen requerimientos y no se preste un adecuado servicio.

Fortalecimiento al proceso de transportes. Es imperioso continuar dando especial atención al mejoramiento del proceso de Transportes, a efectos de generar mayor control, seguimiento y capacidad de respuesta. Para tal efecto, sugiero evaluar alternativas para:

- ✓ Implementar un sistema de rastreo geo-referenciado de los vehículos que permita el control en tiempo real de recorridos, excesos de velocidad, rendimiento de combustible, entre otros aspectos dirigidos a velar por el uso adecuado de los vehículos administrativos.
- ✓ Interfaz del SITRA con un nuevo sistema de consumo de combustible y control geo-referenciado de vehículos: Lograr la interconexión del SITRA con otros sistemas de control, permitirán blindar las labores de seguimiento y supervisión atinentes a Transportes, al eliminar los restantes procedimientos manuales.
- ✓ Uso de dispositivos electrónicos para eliminar uso de papel: Se recomienda habilitar una opción en SITRA para descargar las boletas de uso de vehículos en dispositivos móviles (tabletas) y de esta manera eliminar el uso de boletas impresas, evaluando la necesidad de emplear firmas digitales por parte de los funcionarios involucrados.

Sistema para toma física de inventario. Con el fin de generar un proceso más expedito y certero en el levantamiento del inventario físico de activos, se recomienda evaluar diferentes alternativas para su automatización, debido a que el mercado existen herramientas que permiten eliminar la ejecución manual y por ende disminuir sustancialmente la probabilidad de error humano.

Revisión de Roles y Perfiles del SAP ERP. Es importante valorar la contratación de servicios profesionales para realizar una revisión integral y profunda de los accesos o permisos definidos en el sistema SAP ERP, con el fin de prevenir el riesgo de que los usuarios tengan potestades en el sistema que sean incompatibles con sus cargos, o bien para, asegurar una adecuada segregación de funciones en la herramienta informática.

Portal de trámites administrativos. Para contribuir con la aplicación de la Política de Cero Papel y el cumplimiento de la normativa de simplificación de trámites, la Subgerencia valoró en conjunto con el Área de Tecnologías de Información la implementación de una plataforma informática que permita concentrar la totalidad

de trámites administrativos que a hoy, deben ser gestionados por el personal por medio del llenado de un formulario o boleta en físico.

Como ventajas identificadas, a partir de la aplicación de esta iniciativa, se tendrían: la agilidad en los trámites, la reducción del uso de licencias de SAP al poder ejecutar el registro de adelantos de caja chica y viáticos por medio de esta plataforma, eliminar el uso del papel, permite a todo el personal el libre acceso a la realización de estos trámites sin depender de la disponibilidad de las personas que tienen asignada un licencia de SAP, entre otros aspectos.

6.2. Sugerencias a nivel de la Institución

Estrategia para Desarrollo de Competencias del personal. En virtud de los nuevos retos a los que se enfrenta la institución, provenientes de variables externas, como por los proyectos e iniciativas definidos en la estrategia de la nueva administración, resulta necesario establecer en coordinación con Desarrollo Humano, una estrategia para el Desarrollo de Competencias, en la cual se levante una comparación ente el inventario de las habilidades fuertes (destrezas técnicas) y habilidades blandas (competencias conductuales) por perfil de puesto, para determinar las brechas que a cubrir por persona. De este análisis personalizado inventario debe surgir un plan de capacitación para abordar los temas críticos que fomenten el desarrollo del capital humano y se brinde a la Institución la oportunidad de realizar una mejora constante. Considerando aspectos como diagnósticos de clima organizacional, evaluación de escala de valores institucionales y madurez del sistema de control interno, resulta relevante darle mayor peso al desarrollo de las siguientes habilidades: autonomía, auto liderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza, primordialmente.

Adicionalmente, el plan de capacitación debe responder a las metas y puntos de mejora establecidos en la planificación estratégica, los planes de administración de riesgos y un nuevo modelo de evaluación de desempeño orientado a resultados.

Atención de problemática de terrenos. A partir del levantamiento de información y conciliación contable realizado con respecto a los terrenos institucionales, el suscrito inició acciones para la reactivación de las acciones institucionales tendientes al uso o disposición de estos bienes, procurando la mejor forma de atender los objetivos y fines institucionales. Es importante coordinar con la Sugerencia de Desarrollo Social, los esfuerzos necesarios para definir un plan de acción sobre la valoración del estado, utilidad, así como definir el mejor uso de los mismos; además de establecer medidas de protección y resguardo.

Reingeniería de procesos y actualización de normativa. Es fundamental para la Institución someter sus procesos críticos o de mayor valor agregado, a una revisión y rediseño que permita:

- ✓ Estandarizar y simplificar procedimientos y trámites.
- ✓ Asegurar la entrega de servicios con calidad y respeto a los derechos humanos.
- ✓ Orientar los recursos y el desarrollo de las acciones al logro de resultados definidos en el Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Estratégicos y Planes Anuales Operativos.
- ✓ Aprovechar nuevas herramientas y desarrollos tecnológicos para digitalizar procedimientos, trámites, formularios; junto con medidas que permitan el procesamiento de requisitos por parte de la población beneficiaria.

Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI). La Institución cierra en este año 2014 un periodo de planificación estratégica, por lo cual resulta imperativo iniciar cuanto antes la formulación del PEI 2015-2018, en el cual se integren todas las iniciativas y proyectos definidos por la actual administración, con un enfoque metodológico que brinde una priorización y articulación. Es importante señalar que como derivaciones o complementos ineludibles del próximo PEI, se tienen:

- ✓ La formulación de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI), debido a que todas las iniciativas estratégicas serán desarrolladas con apoyo de herramientas tecnológicas.
- ✓ Desarrollo de una Estrategia de Gestión del Cambio en virtud de las transformaciones que estamos impulsando y la eliminación de paradigmas en la Institución.
- ✓ Desarrollo de una Estrategia de Relaciones Públicas, para estandarizar elementos de imagen, formatos de comunicación, signos externos, planes de trabajo para mejoramiento de página Web, redes sociales y plataformas de servicio, entre otros aspectos.

Reactivar cooperación nacional e internacional. Generalmente, los retos que ha tenido que encarar la Institución han desbordado su capacidad instalada. En ese sentido, es necesario retomar o reactivar los lazos de cooperación para la gestión de apoyos técnicos y financieros, a recibir por parte de organismos públicos o privados, tanto en el ámbito nacional como internacional, que sean dirigidos a reforzar capacidades para el diseño y administración de proyectos, asesoría técnica en diversos ámbitos, e incluso para la entrada de recursos financieros que sean destinados para estos fines, en apego a las normas de control interno, probidad y transparencia; o bien, para apoyar en el desarrollo de estrategias orientadas al incremento de las fuentes de ingreso.

Búsqueda y consolidación de nuevos recursos financieros. Siendo consecuentes con las recomendaciones planteadas en párrafos anteriores, la Institución debe diseñar y ejecutar toda una estrategia que cuente con metas y resultados concretos, que estén dirigidos al aumento, en términos reales y nominales, de los recursos financieros. Dicha estrategia debe ser definida por fuente de financiamiento y también deberá considerar la generación de fuentes adicionales de recursos.

Como aspectos fundamentales a incluir en dicha estrategia, tenemos el poder asegurar los recursos de Avancemos como propios, por medio de ley especial.

Acciones para la recuperación de cuentas por cobrar. En estos momentos, nuestros estados financieros reflejan cuentas por cobrar de poco más de **10.000 millones de colones**, conformadas en mayor medida por las deudas de patronos y moteleros.

Tal situación obliga a emprender acciones de alto impacto que permitan la recuperación de estos recursos. En ese sentido, me permito indicar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Dar continuidad, seguimiento y supervisión del plan aprobado por parte del Consejo Directivo anterior, para el reforzamiento de la Administración Tributaria, mediante el cual se aprobó la creación de 8 plazas que permitirán reestructurar las funciones y dar empuje a acciones para las cuales anteriormente no se contaban con los recursos pertinentes.
- ✓ A pesar del esfuerzo realizado, según lo comentado en el punto anterior, se considera fundamental realizar los esfuerzos necesarios para establecer un proceso de cobro administrativo fuerte, ya que un trámite deficiente en esa etapa, definitivamente afectará el éxito de las acciones que se vayan a realizar en la etapa de cobro judicial. Por tanto, no se debe dejar de lado la importancia de aprovechar los recursos que se dispondrán una vez se cuente con la aprobación de las nuevas plazas por parte de la Autoridad Presupuestaria, para mejorar los procesos de cobro administrativo.
- ✓ Establecer mecanismos de coordinación entre la Caja Costarricense del Seguro Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares y el IMAS, para optimizar las labores de cobro, mediante la transferencia de conocimientos, lecciones aprendidas, bases de datos; entre otros aspectos.

Fortalecimiento de Empresas Comerciales. Si bien, en la ley constitutiva del IMAS se establece su rectoría en materia de pobreza, donde ese liderazgo técnico es crucial para hacer confluir los esfuerzos de los sectores público y privado, de las propias comunidades y de las organizaciones en general, en la construcción de oportunidades que permitan de manera articulada la movilidad social; lo cierto es que los recursos del IMAS resultan ser insuficientes para llevar a cabo esta labor. Por esa razón, he insistido en dos aspectos fundamentales: allegar más recursos (sean éstos, financieros, desarrollo del capital humano o conocimientos técnicos), y por supuesto optimización, que no es más que orientar los recursos de los que se disponga para potenciarlos y aprovecharlos al máximo en el logro de los objetivos y metas.

Bajo este mismo orden de ideas debemos trabajar en fortalecer y lograr excelencia en el manejo del negocio de las Tiendas Libres. Al respecto, me refiero a los siguientes puntos claves:

- ✓ Reestructurar el modelo de administración de inventario, ya que actuando de forma precisa e inteligente sobre el costo de mercadería para la venta que podremos maximizar recursos para el incremento de las utilidades a dirigir a la Inversión Social, que es la razón de ser del programa.
- ✓ Desarrollar una verdadera estrategia de mercadeo, donde se incorporen aspectos como investigación e innovación para adecuar el negocio a las condiciones y tendencias cambiantes del mercado global, así como para establecer segmentos y abordarlos de manera específica.
- ✓ Replantear el modelo de tercerización de servicios logísticos (actualmente prestados por el Banco de Costa Rica) para que sean cobrados sobre la base el costo real de cada servicio y no como un porcentaje sobre las ventas brutas, lo cual restringe nuestra rentabilidad.
- ✓ Evaluar el sistema informático actual para determinar si responde a las necesidades del negocio, y lo más importante, si constituye una traba para su fortalecimiento.

7. Otras Actividades Desarrolladas

Memoria Institucional 2010- 2014. Con el fin del cierre de la anterior administración y llevar a cabo la debida rendición de cuentas, la Subgerencia formó parte del equipo encargado de la recopilación de datos y supervisión de la redacción de la Memoria Institucional para el periodo 2010-2014.

FIDEIMAS. El suscrito participó como miembro suplente de la Presidencia Ejecutiva y la Subgerencia de Desarrollo Social ante el Comité Director del Fideicomiso, donde tuve la oportunidad de brindar mis aportes para la ejecución de este importante instrumento de desarrollo social de la institución.

Recargo de la Gerencia General. Durante la ausencia de nombramiento en la Subgerencia de Soporte Administrativo, se asumió la Gerencia General con el recargo de esa Subgerencia, lográndose el avance de proyectos y actividades ordinarias correspondientes a dichos cargos.

Atención problemática por embargo de finca La Carpio. Esta Subgerencia brindó asesoría técnica y apoyo en diversos niveles, tanto a la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General, de la anterior administración, para la solución a la problemática surgida por el cobro judicial realizado por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA), ya que esto impedía al IMAS continuar con los trámites de titulación. Al cabo de las gestiones se logró reactivar dicho proceso.

8. Normativa en proceso

A continuación se presenta el detalle de la normativa en proceso:

NOMBRE	ESTADO
ÁREA DE SERVICIOS GENERALES	
Reglamento para la contratación de servicios de mantenimiento y correctivo de vehículos	Versión # 1 En proceso de redacción por parte de equipo de trabajo liderado por Pedro Llubere, quien a su vez está recopilando experiencias de otras instituciones.
Manual de procedimientos de la Unidad Técnica Administrativa de Transporte	Versión # 5 El manual se encuentra en proceso, ya que debe ajustarse en el marco del nuevo reglamento de transportes y a efectos de incorporar recomendaciones de la Auditoría Interna, tareas que fueron instruidas al Área de Servicios Generales y Transportes.
ÁREA DE PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL	
Reglamento interno de contratación administrativa del IMAS	Versión # 4. La Subgerencia instruyó a la Proveduría Institucional a realizar una revisión Integral del reglamento para incluir recomendaciones de Auditoría Interna, incorporar nuevas modalidades de contratación, definir roles y responsabilidades de los diferentes actores institucionales y ajustar la estructura a un cuerpo normativo de reglamento. La Subgerencia instruyó la realización de un taller para la revisión interdisciplinario del reglamento.
Manual de procedimientos de contratación administrativa	Se instruyó al Área de Proveduría Institucional para que a la luz de la modificación al Reglamento interno de contratación administrativa del IMAS, se formule por primera vez un manual de esta naturaleza, el cual aun se encuentra en proceso.
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
Reglamento de las cajas chicas institucionales	Versión # 4 en proceso. Se levantó propuesta la cual fue entregada al Consejo Directivo, quien a su vez lo remitió a la Auditoría Interna para revisión y aportes. Posteriormente, la Auditoría Interna emite informes adicionales, incluyendo recomendaciones de Empresas Comerciales. Se aprovechó para incorporar a la propuesta de reglamento todas las recomendaciones emitidas de forma reciente. Se remitió la propuesta al Área de Administración Financiera para sus aportes. Se tiene como paso siguiente que la Subgerencia de Soportes Administrativo aplicará las modificaciones de forma.
Reglamento para ajustes o variaciones al presupuesto ordinario	Versión # 3 en proceso. Se generaron modificaciones muy puntuales para corregir una duplicidad en el cálculo del límite de modificaciones al presupuesto y para gestionar de forma ágil centralización de recursos para el trámite de modificaciones presupuestarias.
Manual de Procedimientos de la Unidad de Presupuesto	Se instruyó al Área de Administración Financiera para que a la luz de la modificación al Reglamento para ajustes o variaciones al presupuesto ordinario, se hagan las modificaciones pertinentes a este manual, el cual aun se encuentra en proceso.
Manual para el uso de los fondos de las cajas chicas institucionales	Al igual que el punto anterior, se instruyó al Área de Administración Financiera para que una vez que la modificación al Reglamento de cajas chicas esté aprobada, se harán los ajustes respectivos a este manual.
Manual de procedimiento para la administración de efectivo y utilización de herramientas de internet bancario	En cumplimiento al informe AUD.022.2014 se instruyó al Área de Administración Financiera generar un Manual de procedimiento para la administración de efectivo y utilización de herramientas de internet bancario.

9. Estado actual de las disposiciones de la Contraloría General de la República

Durante el periodo de nombramiento, la Contraloría General de la República no emitió disposiciones dirigidas a esta Subgerencia de Soporte Administrativo.

10. Recomendaciones y disposiciones pendientes de la Auditoría Interna y Consejo Directivo

Anexo # 1

11. Estado actual de las recomendaciones de las Auditorías Externas

Anexo # 2

12. Sistema de Control Interno

La Subgerencia de Soporte Administrativo ha participado en forma activa en las actividades de Control Interno.

Dentro de las actividades de Autoevaluación y SEVRI se destaca lo siguiente:

- a) Como resultado del proceso de Autoevaluación del SEVRI 2012 se implementaron y fortalecieron varias Medidas de Administración del Riesgo, de las cuales destacamos:

Acción de Mejora	Responsable	Plazo	Estado	Seguimiento
1-Archivo Central				
Construcción de un nuevo edificio para Archivo Central que cumpla con todas las medidas de seguridad y ley de discapacidad	Gabriela Soto	Año 2014	Cumplida	Proyecto incluido en el POI y Presupuesto Ordinario 2014. Licitación Pública en fase final de adjudicación. Costo Estimado del Proyecto: 490.075.000 Duración prevista: 1 año
2- Área de Administración Financiera				
Se solicitará el apoyo a la Unidad de Control Interno para diseñar las medidas de seguimiento al Sistema de Control Interno, los resultados de las Autoevaluaciones y Planes de Mejora del Área, en conjunto con el Sr. Ronald Barth Ulate, quien es el enlace del Área de Administración Financiera y la Unidad de Control Interno	Luz Marina Campos Ramirez	1 semana	Cumplida	El Área de Administración Financiera en informe de labores comunica: I. Se realizó una reunión con la Unidad de Control Interno para la revisión, análisis de los resultados de la Autoevaluación de Control Interno del 2013. II. Se acuerda realizar un análisis de los comentarios y observaciones emitidas por la Unidad de Control Interno sobre los resultados de la Autoevaluación del 2013. III. Conforme los resultados del punto anterior, se determinará la necesidad de establecer un Plan de Mejora. A partir de lo anterior, el Área Financiera recibió el apoyo requerido.
4- Presupuesto				
Planificar sesiones de trabajo participativas en forma mensual dentro del departamento en donde se dé un seguimiento controlado a los resultados de las autoevaluaciones y los planes de mejora del área	Alexander Porras Moya	jun-13	Cumplida	Mediante el oficio SGSA.1121 (1122)-11-2013 del 29/11/2012 a Alexander Porras se solicita informe de cumplimiento de estas dos medidas. Unidad de Presupuesto informó que esta medida ya está siendo implementada.
Planificar sesiones de trabajo participativas en forma mensual dentro del departamento en donde se dé un seguimiento controlado para propiciar la comprensión y aplicación de la normativa de control interno	Alexander Porras Moya	jun-13	Cumplida	Mediante oficio SGSA.302-03-2014 20/03/2014 a Alexander Porras se solicita respuesta a esta medida. Con el oficio PRES-029-04-2014 10/04/2014 se brindó la siguiente respuesta: "a) Durante los años 2012 y 2013 se desarrollaron varias actividades a lo interno de la unidad de presupuesto, en las que se abordó el tema de Autoevaluación y Gestión de Riesgos, no obstante al no disponerse de una herramienta como la actual, no se consignó en su debido momento la realización de estas acciones, de ahí que en el historial del proceso aun permanezca pendiente. b) Por otro lado, teniendo presente la importancia de mantener informado e integrado al proceso de control interno al recurso humano de la unidad, esta jefatura retomó a partir de abril las reuniones informativas, realizando la primera del año el 7/4/2014, permitiendo dar una actualización sobre los avances en el tema de Riesgo, Autoevaluación, Plan de Acción y acceso a la información. Además se planea a partir de mayo sostener 1 reunión cada mes, para informar, promover acciones y dar a conocer los cambios en la normativa

				de control interno que se dé. Además se solicitó a la unidad de Control Interno que fusione en una sola actividad el aspecto estas dos acciones, pues su ejecución se materializa por medio de la misma reunión". Por tanto, la medida se da por atendida.
--	--	--	--	---

b) Los Planes de Mejora producto de la Autoevaluación 2012:

Pregunta	Calificación	Justificación	Plan de Mejora	Responsable	Plazo	Estado	Acciones realizadas
1-¿Se aplican en su Área procedimientos y prácticas de gestión para mantener actualizados los requisitos de capacitación, funciones, deberes y competencias de los funcionarios?	Parcial	Se realiza conforme a necesidades que se van detectando. Falta el análisis a lo interno de cada unidad de forma periódica.	1-Elaboración de Plan de Trabajo para la gestión por competencias: 1-Inventario funciones y deberes: identificar actividades esperadas por parte del IMAS en cada cargo de las Áreas Administrativa Financiera, Proveeduría y Servicios Generales. 2-Inventario perfil: 2.1 Académico: listar los títulos obtenidos	Gerardo Alvarado	Dic.2015	En proceso	Dicho tema será analizado en enero 2015. Mediante oficio SGSA.303-03-2014 del 20/03/2014 a José Guido Masis se solicitó apoyo técnico en la implementación de dicho Plan de Mejora a Desarrollo Humano, por ser la unidad técnica y competente en la materia.
¿Se brinda el apoyo para garantizar que exista capacitación continua respecto del conocimiento, manejo y acceso a los sistemas de información necesario para su trabajo (manuales y computarizados)	Parcial	Se requiere fortalecer la capacitación en los sistemas de información.	2.2 Competencias: 2.2.1 <u>Soft</u> : Tales como delegación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, habilidades para comunicarse, etc. 2.2.2 <u>Hard</u> : Tales como conocimiento técnico, sistemas SAP, otros paquetes informáticos. 3-Identificar brechas: Realizar un análisis de los puntos 1 y 2 para determinar las brechas por cubrir en cada funcionario. 4-Plan de capacitación: identificar los requerimientos de capacitación, los cuales deben ir enfocados en disminuir las brechas identificadas. 5-Estrategia de Coaching: a las jefaturas de las áreas de esta Subgerencia: Área de Administración Financiera, Área de Proveeduría Institucional y Área de Servicios Generales. Iniciando este proceso de forma directa con las jefaturas, para luego de abarcar un proceso de aprendizaje sobre la herramienta de Coaching, continuemos aplicando la misma, desde las jefaturas con los subordinados.	Gerardo Alvarado	Permanente		

2-¿Existen instrucciones para la divulgación, capacitación y entrenamiento necesario para la correcta aplicación de los procedimientos que se han establecido?	Parcial	Falta fortalecer la capacitación y el entrenamiento de los procedimientos que se establezcan.	1-Elaboración de Plan de Trabajo en este campo: 1.1-Formulación; la normativa se debe formular con amplia participación de las unidades involucradas en los procesos. 1.2-Divulgación y capacitación: La divulgación a la comunidad institucional se debe realizar por correo electrónico e intranet. La capacitación; que la unidad dueña del proceso levante la programación de las sesiones de capacitación sobre la normativa dirigida a las unidades involucradas. <u>Este punto debe formar parte del procedimiento.</u>	Gerardo Alvarado	Permanente	Cumplida	Se convocó un equipo de trabajo interdisciplinario que estuvo encargado de ajustar el manual actual e incluyó todos los aspectos aquí señalados. El manual ajustado fue aprobado por la Gerencia General.
			2- Actualización: se solicitará a cada jefe de las áreas de la SGSA, analizar la necesidad de actualización y reforzamiento de conocimientos en materia de normativa, por ejemplo: evaluar la cantidad de consultas, cantidad de errores y riesgos, con el fin de programar los respectivos talleres.	Gerardo Alvarado	Dic.2014	Cumplida	Se remitió oficio a las jefaturas de área con el fin de que las unidades remitan lo solicitado. SGSA.051-01-2014 16/01/2014 a Gabriela Soto, Luz Marina Campos y Ana Virginia García solicita analizar la necesidad de actualización y reforzamiento de conocimientos en materia de normativa, por ejemplo: evaluar la cantidad de consultas, cantidad de errores y riesgos, con el fin de programar los respectivos talleres.
			3- Actualización manual: Conformar grupo de trabajo para la revisión del P-SGS-01-Manual de procedimiento para la generación y control de procedimientos, circulares, instructivos y registros aprobado mediante GG.410-04-2007 del 18/04/2007. Este manual debe contemplar lo indicado en el punto 1 y 2.	Gerardo Alvarado	Dic.2014	CUMPLIDA	SGSA.901-10-2013 17/10/2013 a la GG, solicita conformación equipo de trabajo para revisión versión 3 del P SGD-01 Manual para Generación de Procedimientos, Circulares, Instructivos y Registros. SGSA.552-05-2014 28/05/2014 a Mayra Díaz emite una serie de aportes a considerar en la propuesta del manual. Aprobado por la Gerencia General mediante oficio GG.1194-07-2014 04/07/2014.

¿Antes de establecer actividades de control ¿ Se hace un análisis de su costo-beneficio?	No	Se determina realizar este análisis con una periodicidad razonable.	Instrucción a los titulares subordinados en relación con la revisión y actualización de la normativa de los procesos de las unidades de la SGSA: 1-revisión bianual de la normativa, lo cual deberá ser acatado de forma gradual y sistemática, priorizando en los procesos críticos. 2-Como parte de lo anterior, incorporar actividades para la realización del análisis del costo-beneficio.	SGSA	Permanente	En proceso	Se solicitó por oficio de la SGSA en enero 2014.
¿Se ejercen las acciones de control de forma previa, conjunta posteriormente en los procesos del área?	Parcial	Definición oportuna y participativa de las medidas de control	Solicitud de Plan de mejora a las jefaturas de las Áreas.				Oficios SGSA.1124-11-2013 29/11/2013 y SGSA.306-03-2014 20/03/2014 a Luz Marina Campos, Gabriela Soto y Ramón Alvarado instruye plan de mejora y remitir informe a finales de enero 2014.
¿La información importante que se encuentra en su lugar de trabajo, está debidamente custodiada?	Parcial	Para tutelar la confidencialidad, uso indebido y conservación de la información	La SGSA propondrá a la GG que emita una directriz de nivel institucional que instruya todos los funcionarios que mantengan debidamente custodiada y clasificada toda la información física y digital atinente al quehacer institucional. La medida pretende establecer una cultura de "escritorios limpios", para prevenir los riesgos asociados de una mala disposición de la información institucional.	SGSA	Dic.2015	Cumplida	SGSA.1125.11-2013 a Gabriela Valerio solicita colaboración para la elaboración de dicha directriz. SGSA.427-04-2014 09/04/2014 a Gabriela Soto, Luz Marina Campos, Ramón Alvarado, José Guido Masis y Luis Adolfo González, remite propuesta de directriz para revisión. Mediante oficio SGSA.503-05-2014 12/05/2014 a Mayra Díaz se considera dejar sin efecto este oficio anterior y recomendar a la Gerencia General conformar grupo de trabajo.
¿Se tiene diseñado un plan que promueva el disfrute oportuno de las vacaciones por parte del personal de la Unidad en que labora?	No	Es necesario para así cumplir con diversas normas de Control Interno establecidas CGR.	La SGSA emitirá una instrucción a modo de recordatorio para que a inicio del año los titulares subordinados remitan a la Unidad de Desarrollo Humano la programación de vacaciones de sus subalternos, las cuales son asignadas de acuerdo con las necesidades del Área y los funcionarios por mutuo acuerdo. De igual forma, deberán programar las necesidades de personal sustituto a efectos de realizar los trámites correspondientes con suficiente antelación.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Mediante oficio SGSA.1126.11-2013 a Luz Marina Campos, Gabriela Soto y Ramón Alvarado instruye cumplir con este plan de mejora y remitir informe a finales de enero 2014.

			En la Auditoría Externa a los Estados Financieros 2012 solamente 6 funcionarios aparecen con acumulación de vacaciones.				
¿Se realizan actividades tendientes a promover la contribución por parte del personal a las políticas institucionales y a las específicas del área?	No	Para la adecuada coordinación de acciones y definición de medidas correctivas de carácter integral	1- Esta Subgerencia como metodología de trabajo, programa reuniones periódicas con las Áreas y unidades con el fin de dar seguimiento al Plan de Trabajo y a la comunicación de las políticas, planes estratégicos y operativos, objetivos, metas y aquellos temas que deban ser de conocimiento de los funcionarios.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Cumplido - Constante
			2- La SGSA emitirá una instrucción para que los titulares subordinados programen un espacio antes de que inicie el proceso de formulación POI-Presupuesto, para que sus equipos de trabajo revisen las políticas institucionales y las específicas del área de forma que brinden los aportes correspondientes.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Como parte de las directrices que cada año se emiten para normar el proceso de formulación presupuestaria, junto con los lineamientos de formulación presupuestaria, se contempla la emisión de esta medida de mejora.
¿En su Unidad se cuenta con manuales de descripción de puestos y manuales de procedimientos que describan eficientemente las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?	Parcial	Para una adecuada segregación de funciones, delimitación de responsabilidades y control de resultados.	1- La Unidad de Desarrollo Humano es la encargada de los manuales de puestos, cuya última versión es de octubre 2011.	Desarrollo Humano	Permanente	Cumplido	En el 2014 el área de Desarrollo Humano gestionó ante la Autoridad Presupuestaria el manual descriptivo de cargos, debido a la última reestructuración parcial aprobada por el Consejo Directivo.
			2- Con respecto a los manuales de procedimientos la SGSA realizó una contratación para la actualización de normativa desde el 2007, logrando normar muchos procesos que antes no estaban procedimentados. Posteriormente conforme a las necesidades se han realizado actualizaciones y han nacido nuevos procedimientos. Como parte de la operación	SGSA	Constante	Cumplido	Cumplido - Constante

			normal de una institución, a la fecha se encuentra en proceso la actualización de algunos manuales de procedimientos y reglamentos.				
			3- La SGSA emitirá instrucción a la Proveeduría Institucional para que confeccione el manual de contratación administrativa.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Se han realizado varias instrucciones de que se actualice el Reglamento de Contratación Administrativa y luego proceder a elaborar estos manuales (SGSA-579-07-2013, SGSA.890-10-2013 y SGSA.912-10-2013).
¿Se realizan actividades encaminadas a realizar evaluaciones, revisiones y seguimiento de los riesgos identificados?	Parcial	Para la realimentación del ciclo y así poder identificar oportunidades de mejora.	La SGSA implementará una metodología de trabajo para la revisión y depuración de los riesgos que se han identificado por las unidades a su cargo. A partir de lo anterior, se estarán evaluando los riesgos definidos para validar su pertinencia y nivel de impacto. La SGSA emitirá instrucción para implementar la medida anterior.	SGSA	May.2014	Cumplido	Como parte del proceso de elaboración del PEI, formulación del Plan- Presupuesto y evaluación del Control Interno, esta Subgerencia revisarán los riesgos a partir de los objetivos indicados en el POI del año 2014.
¿Para la elaboración de los planes de trabajo son tomados en cuenta los riesgos identificados?	Parcial	Parcial	La SGSA se encuentra en un proceso de análisis junto con las Áreas en el tema de control interno, con el fin de mejorar en la definición de los riesgos (medidas de administración) Autoevaluación (planes de mejora) el seguimiento y así ser considerados en los Planes de Trabajo que lleva esta Subgerencia.	SGSA	May.2014	Cumplido	Como parte de las directrices que cada año se emiten para normar el proceso de formulación de la planificación, junto con los lineamientos de formulación presupuestaria, se contempla la emisión de esta medida de mejora.
¿Se da un efectivo seguimiento al cumplimiento de dichos planes con una periodicidad estratégica?	Parcial	Permite establecer metodología de seguimiento y control de resultados de la SGSA	La SGSA como una de las primeras medidas tomadas al inicio de su gestión en el 2013, estableció planes de trabajo para cada una de las áreas bajo su cargo. Adicionalmente, estableció reuniones periódicas de seguimiento, con el objetivo de medir los avances en el cumplimiento de los planes, las desviaciones y acciones correctivas.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Como parte de la metodología establecida por la Unidad de Planificación Institucional, se realizan revisiones periódicas de avance de los planes, los cuales son sistematizados en la herramienta Redmine.

¿Se divulga a todo el personal de su Unidad los planes estratégicos y operativos?	Parcial	A efectos de asegurar el cumplimiento de planes y estrategias institucionales.	Esta Subgerencia como metodología de trabajo, programa reuniones periódicas con las Áreas y unidades con el fin de dar seguimiento al Plan de Trabajo y a la comunicación de las políticas, planes estratégicos y operativos, objetivos, metas y aquellos temas que deban ser de conocimiento de los funcionarios.	SGSA	Dic-13	Cumplido	La unidad de Planificación Institucional tiene dentro de sus procedimientos la comunicación y divulgación de los planes estratégicos y operativos.
¿Se revisa periódicamente con todo el personal los objetivos o metas del área?	No	A efectos de asegurar el cumplimiento de planes y estrategias institucionales	A partir de la formulación del POI-Presupuesto 2014 es que se han definido los objetivos y metas para cada una de las áreas y unidades que conforman la SGSA. Una vez que el POI-Presupuesto sea aprobado por las instancias correspondientes, esta Subgerencia llevará a cabo un proceso de divulgación dirigido a todos sus funcionarios.	SGSA	May.20 14	Cumplido	Se realizaron tres sesiones de divulgación para las Áreas de Servicios Generales, Administración Financiera y el Área de Proveeduría.
¿Se da una efectiva participación del personal en el diseño de medidas de control?	Parcial	Se permite de esta forma la correcta definición de los riesgos.	La SGSA emitirá una instrucción a los titulares subordinados de las áreas y unidades bajo su cargo para que se atienda la revisión de las medidas de control de forma conjunta con sus respectivos equipos de trabajo.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Mediante oficio SGSA.1127.11-2013 a Luz Marina Campos, Gabriela Soto y Ramón Alvarado instruye implementación de este plan de mejora.
¿Evalúa periódicamente el funcionamiento de los controles del área?	Parcial	Medidas de control en constante evaluación y ajuste	La SGSA emitirá una instrucción a los titulares subordinados de las áreas y unidades bajo su cargo para que se evalúen periódicamente los controles.	SGSA	Dic-13	Cumplido	Con oficio SGSA.1127.11-2013 a Luz Marina Campos, Gabriela Soto y Ramón Alvarado instruye plan de mejora.

A. Anexos

- | | |
|------------------|---|
| Anexo # 1 | Recomendaciones y disposiciones pendientes de la Auditoría Interna y Consejo Directivo |
| Anexo # 2 | Estado actual de las recomendaciones de las Auditorías Externas |