



Instituto Mixto de
Ayuda Social

**Informe Final Gestión
Lic. Margarita Fernandez
Garita
Gerente General**

Abril 2007 a Mayo 2011

Contenido del Documento

1.	PRESENTACIÓN.....	8
2.	RESULTADOS DE LA GESTIÓN.....	10
2.1.	Labor Sustantiva Institucional.....	10
2.1.1.	Labor sustantiva de la Gerencia General del IMAS.....	10
	<i>i) Coordinar en la formulación de los planes institucionales de atención a la pobreza. .</i>	<i>11</i>
	<i>ii) Organizar, coordinar y controlar el accionar institucional.</i>	<i>14</i>
	<i>iii) Representación legal de la Institución</i>	<i>33</i>
	<i>iv) Ejecución Y Seguimiento de los Acuerdos del Consejo Directivo</i>	<i>33</i>
2.2.	Cambios del Entorno	34
2.2.1.	Cambios en la pobreza en Costa Rica durante el periodo de gestión.	34
2.2.2.	La crisis económica y su incidencia en Costa Rica	36
2.2.3.	Otros cambios en el entorno.....	37
2.3.	Estado de la Autoevaluación de Control Interno (según informe Unidad de Control Interno).	37
2.4.	Acciones emprendidas para perfeccionar el sistema de control interno institucional, años 2008-2010 (según informe Unidad de Control Interno.	44
2.5.	Principales logros de la gestión, 2007-2011 (abril 2007 mayo 2011, excluyendo 7 meses 2010-2011).	45
2.5.1.	Programa Asistencia y Promoción Social –programa sustantivo- ..	45
2.5.2.	Programa Actividades Centrales –programa de apoyo técnico, financiero y administrativo-	47
2.5.3.	Programa Empresas Comerciales –programa generador de ingresos institucionales.	48
2.6.	Estado de los proyectos más relevantes	48
2.7.	Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.....	49
2.7.1.	Nivel de ingresos	49
2.7.2.	Nivel de egresos.....	50
2.8.	Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.	50
2.9.	Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.	51

2.10. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.....	51
2.11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Contraloría General de la República.....	54
2.12. Bibliografía.....	54
2.13. Anexos	54

Contenido de las Tablas

Tabla 1: IMAS- Asignación presupuestaria período 2007-2010 -----	15
Tabla 2: IMAS- Ejecución presupuestaria por programa según período 2007-2010 -----	17
Tabla 3: IMAS- Determinación de la Relación 70/30 -----	18
Tabla 4: IMAS: Distribución de Personal Según Labores Realizadas -----	20
Tabla 5: Principales productos y procesos del IMAS-----	29
Tabla 6: Distribución porcentual de los Hogares con ingreso conocido, por nivel de Pobreza. 2005-2009 -----	34
Tabla 7: Comparación del comportamiento de la situación de pobreza de las personas y hogares en Costa Rica en el período 2007 - 2010-----	36
Tabla 8: Comparación Porcentajes de Cumplimiento Años 2009-2010 por Áreas (Nivel Funcional) -----	41
Tabla 9: Detalle de recursos ingresados por fuente de financiamiento -----	49
Tabla 10: Detalle de recursos egresados por programa-----	50
Tabla 11:Resumen Informe de Auditoría al 31 de marzo del 2011 Acogidos por el Consejo Directivo Según Responsables-----	52
Tabla 12: Resumen de Cumplimiento de Recomendaciones de la Auditoría Interna en Diversos Informes Realizados al 31 de marzo 2011. -----	53

Contenido de gráficos

Gráfico 1: IMAS- presupuesto total asignado período 2007-2010 -----	16
Gráfico 2: IMAS- Crecimiento de la Planilla período 2007-2010 -----	19
Gráfico 3: Costa Rica: Evolución de la Pobreza en el quinquenio: 2005-2009 (%) -----	35
Gráfico 4: Costa Rica: Evolución porcentual de los Hogares pobres por nivel de pobreza periodo -----	35
Gráfico 5: Porcentaje de cumplimiento del nivel estratégico -----	39
Gráfico 6: Resultados (Estado del Sistema de Control Interno autoevaluación 2009 Nivel funcional) -----	40
Gráfico 7: Porcentaje de Cumplimiento del Nivel Gerencia por componente Autoevaluación	41
Gráfico 8: Porcentaje de implementación del Plan de Mejoras -----	42
Gráfico 9: Grados de Madurez del SCI, por áreas -----	43

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1: Cuadro de Mando Integral PETI-----	14
Ilustración 2: IMAS Infraestructura y Flujo de Comunicaciones -----	24
Ilustración 3: Etapas para el Fortalecimiento Organizacional-----	27
Ilustración 4: Principales resultados que debe generar cada área organizacional del IMAS (Modelo de Mintzberg y Brian, 1993) -----	30
Ilustración 5: Organigrama del Instituto Mixto de Ayuda Social -----	31

1. PRESENTACIÓN

De conformidad con las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de la gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley de Control Interno D-I-2005-CO-DFOE, se presenta dicho Informe en mi calidad de Gerente General del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

El alcance del informe abarca desde el 10 abril 2007 al 31 de mayo del 2011, no obstante se excluye el período del 21 octubre del 2010 al 23 de mayo del 2011, lo anterior por razones de incapacidad (pre y post-natal así como período de vacaciones).

El presente documento pretende, no solamente cumplir con la norma respectiva desde la perspectiva de rendición de cuentas, sino principalmente, con el objetivo de dejar plasmado en un documento disponible a todos los interesados, lo actuado en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, durante mi gestión.

A continuación se realiza a manera de resumen ejecutivo, un esbozo de los ítems más representativos del contenido del documento y que conforman los principales resultados de la gestión.

La labor sustantiva de la Gerencia General del IMAS, inicia como el ente administrativo de mayor jerarquía institucional encargado de asegurar una efectiva relación y ejecución entre las políticas y acuerdos tomados por el Consejo Directivo como máxima autoridad institucional y los niveles administrativos y operativos de la institución.



Mi labor sustantiva se orientó en dos direcciones primero garantizar la efectiva operación y funcionamiento de la institución movido por el crecimiento de recursos para la inversión social y gastos operativos, el alto porcentaje de ejecución de recursos durante el periodo de gestión, que nunca fue inferior al 95%, el crecimiento de la Planilla institucional en un 30.8%, y fortalecimiento de las capacidades, el mejoramiento de la flotilla vehicular en

un 40%, y el Desarrollo de Tecnologías de Información; y segundo lo relacionado con el Fortalecimiento y reorganización institucional, los cuales a la luz del Plan Estratégico 2007-2011, en la fase de implementación del PEI se alcanzaron los siguientes resultados:

- Ø Aprobación por parte del Consejo Directivo de un nuevo modelo de intervención institucional para la ejecución de los programas sociales.
- Ø Aprobación por parte del Consejo Directivo de una nueva estructura organizacional (nuevo organigrama).
- Ø Ajustes en la normativa y procedimientos del sistema financiero orientados a las estrategias definidas en el Plan Estratégico, tales como la descentralización de acciones y la simplificación de trámites para la gestión de los programas sociales.
- Ø Aprobación por parte de Consejo Directivo de la nueva estructura funcional (manuales de clases y puestos).

Otras acciones sustantivas de la Gerencia General fue la participación activa en las sesiones del Consejo Directivo del IMAS, como facilitadora en los procesos administrativos y de gestión. Y por otra parte, la participación de la Gerencia en las sesiones en la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Emergencia (CNE) en ausencia de la Presidencia Ejecutiva.

Los logros más representativos de mi gestión se resumen como sigue.

- Û Implementación del proceso de reorganización institucional.
- Û Replanteamiento del Modelo de Intervención, en la atención integral y por oferta institucional.
- Û Traslado oportuno y transparente del Programa Avancemos de FONABE al IMAS, en más de cien mil estudiantes, lo anterior implicó ajustar los sistemas de información, aspectos de orden financiero, aumento de personal en el nivel regional etc.
- Û Titulación de terrenos a más de 300 familias en las localidades de Rosittier Carballo y los Manzanos, situación que no se presentaba desde el año 1986, ahora las familias ahora cuentan con su título de propiedad.
- Û Acompañamiento a la Comisión Nacional de Emergencias, en la afectación del terremoto de CINCHONA, las emergencias por lluvias, en la coordinación de las oficinas regionales, los subsidios de alquiler mientras se construían las nuevas viviendas y la devolución de algunos enseres por pérdida.

- ü Participación en el desarrollo del Plan Nacional de Alimentos, liderado por el Ministerio de Agricultura, y el IMAS, implementado un subsidio por Seguridad Alimentaria en el marco del Plan Escudo para favorecer a mujeres jefas hogar con niños menores de 12 años.
- ü Contribución en la implementación del Convenio con el Ministerio de Gobernación y Policía, para apoyar a policías jefes de hogar en condiciones de pobreza, otorgando subsidios y mejorando sus ingresos.
- ü Puesta en marcha de una propuesta para la conciliación de la cuenta de terrenos propiedad del IMAS y la valoración en sitio de los mismos. A la fecha se encuentra ejecutado las provincias de Limón y Alajuela. Dicha verificación se encuentra en informes de la Subgerencia de Soporte Administrativo y de la Unidad de Contabilidad.
- ü Creación de la Unidad de Control Interno, con profesionales dedicados íntegramente a la realización de las autoevaluaciones y la implementación del SEVRI.
- ü Decisión estratégica de ubicación del Área de Tecnologías de Información para que pasara a ser una dependencia directa de la Gerencia General y no de la Subgerencia de Soporte Administrativo Financiero y constituir un soporte estratégico y fundamental tanto para la labor sustantiva institucional como para los procesos administrativos y financieros.
- ü Implementación del proyecto de Gestión Ambiental liderado por la Jefe de Servicios Generales.
- ü Apertura de la Tienda Libre del Aeropuerto Daniel Oduber, incrementando las ventas y tratar de que el impacto en la disminución de las ventas de las Tiendas en el Aeropuerto Juan Santamaría, fueran menores, dado el cierre de tiendas durante la remodelación del Aeropuerto y las restricciones aeroportuarias.

2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

2.1. Labor Sustantiva Institucional

2.1.1. Labor sustantiva de la Gerencia General del IMAS

De conformidad con las labores sustantivas asignadas por ley (4760) a la Gerencia General, me correspondió actuar como el ente administrativo de mayor jerarquía institucional encargado de asegurar una efectiva relación y ejecución entre las políticas y acuerdos tomados por el Consejo Directivo como

máxima autoridad institucional y los niveles administrativos y operativos de la institución. Para ello se detallan las siguientes labores desarrolladas:

- i) *Coordinar en la formulación de los planes institucionales de atención a la pobreza.*

En lo que a formulación de los planes se refiere, desde la Gerencia General se han impulsado tres acciones particulares: 1) dirigir y coordinar el proceso de formulación de los Planes Operativos Institucionales para los períodos 2008, 2009 y 2010, 2) la coordinación de la fase de implementación de las iniciativas estratégicas prioritarias del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 y 3) la coordinación del proceso de formulación de Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2008-2010.

Formulación de los Planes Anuales operativos.

Con respecto al proceso de formulación del Plan Operativo Institucional (POI) de cada uno de los años (2008-2009-2010) le correspondió a la Gerencia General emitir las respectivas directrices para la conformación de la estructura responsable de la formulación del POI y Presupuestos y sus respectivos cronogramas, en este particular de la Comisión Central y del Equipo Técnico Multidisciplinario.

No obstante que la conformación de las comisiones obedecen a lineamientos generales emitidos en este caso por el MIDEPLAN, fue siempre un interés en mi gestión de contar con procesos de formulación del POI muy participativos y transparentes, sustentados en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y en las políticas emanadas por el Consejo Directivo Institucional. De esta forma sin caer en la conformación de estructuras lentas y burocráticas, se consideró la participación de todos los actores que por su área de acción deben participar, tanto desde el nivel central como del nivel regional.

Otra labor que en este campo fue de interés en mi gestión fue la de realizar visitas a todas las unidades regionales para presentar a los respectivos equipos el POI y Presupuesto elaborado.

Implementación del Plan Estratégico Institucional 2007-2011.

Corresponde a la Gerencia General inicio de gestión con un PEI ya aprobado la efectiva implementación del Plan Estratégico de la Institución y la activa coordinación de las diversas unidades para su puesta en práctica. Cabe indicar que al iniciar la gestión prácticamente se encontraba elaborado el Plan Estratégico 2007-2011 por lo cual mi labor en este campo se orientó en conformar la estructura idónea para su implementación y ejecución. Esta acción se orientó en dos líneas:

Conformar un Equipo Central de seguimiento del PEI

Este Equipo Central de seguimiento al PEI se conforma con la participación de los jefes de las Subgerencias de la Institución (Desarrollo Social y Soporte

Administrativo Financiero) así como la Coordinadora de Planificación Institucional, la Coordinadora de Control Interno, dos Gerentes Regionales, el Coordinador de Desarrollo Humanos, dicha comisión se conforma como un órgano asesor de la Gerencia General en el proceso de implementación del PEI.

Las principales funciones asignadas al Equipo Central fueron las siguientes:

- Ø *Monitorear el avance de las Fuerzas de Tarea y establecer las acciones correctivas necesarias de acuerdo con la programación definida.*
- Ø *Orientar los procesos de evaluación, correspondiente del cumplimiento de los resultados del PEI, según los indicadores y metas propuestas.*

Conformar equipos de trabajo denominados “Fuerzas de Tarea”

Los equipos de trabajo denominados “Fuerzas de Tarea” fueron conformados como estrategia para que a través de equipos afines y multidisciplinarios integrados por funcionarios del nivel regional y del nivel central, desarrollaran temporalmente una tarea específica de acuerdo a lo programado en el Plan Estratégico. Las fuerzas de tarea establecida para estos propósitos fueron las siguientes:

Fuerza de Tarea Sistema de Planificación: Diseñar y ejecutar un sistema de planificación institucional participativa y con enfoque de territorialidad.

Fuerza de Tarea Modelo de Intervención: Diseño de una Estrategia de Intervención para la ejecución por medio de proyectos a desarrollar en coordinación con otros actores y con enfoque Territorial.

Fuerza de Tarea Estructura Orgánica y Funcional: Desarrollar un proceso de reestructuración organizacional, funcional y programática que responda a la razón de ser del IMAS y al Modelo de Intervención.

Fuerza de Tarea Estructura Programática: (Revisión y propuesta de la estructura programática institucional)

Fuerza de Tarea Sistema Financiero: Desarrollar una programación financiera integrada que privilegie los criterios de desconcentración de recursos y de gestión administrativa.

Fuerza de Tarea Capital Humano: Desarrollar un proceso de modificación de la cultura organizacional y Elaborar el Plan Institucional de Desarrollo del Capital Humano.

Fuerza de Tarea Capital de Información: Replantear la normativa para la identificación, selección y caracterización de la población objetivo, incorporando otros mecanismos alternativos al uso del sistema existente y elaborar el plan estratégico de Tecnologías de Información contemplando las metas establecidas en el PEI

Como resultados de la fase de implementación del PEI se alcanzaron los siguientes resultados:

- Ø Aprobación por parte del Consejo Directivo de un nuevo modelo de intervención institucional para la ejecución de los programas sociales.
- Ø Aprobación por parte del Consejo Directivo de una nueva estructura organizacional (nuevo organigrama).
- Ø Ajustes en la normativa y procedimientos del sistema financiero orientados a las estrategias definidas en el Plan Estratégico, tales como la descentralización de acciones y la simplificación de trámites para la gestión de los programas sociales.
- Ø Aprobación por parte de Consejo Directivo de la nueva estructura funcional (manuales de clases y puestos).

No obstante, aún con los resultados anteriores, en diciembre del 2010 la Contraloría General de la República de acuerdo a estudio realizado sobre la implementación del PEI en el IMAS (DFOE-SOC-IF-78-2010) deja claro la necesidad de realizar ajustes al PEI considerando los siguientes aspectos:

- Ø En el marco de la flexibilidad y ajuste que todo sistema de planificación debe tener, se hace imprescindible ajustar el PEI con las nuevas orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo y las prioridades gubernamentales.
- Ø Necesidad de revisar el modelo de planificación estratégica y los mecanismos para su implementación.
- Ø El periodo del PEI 2007-2011, está por vencer y su ejecución no alcanza los niveles esperados a la fecha, por lo que se hace visible la necesidad de ajustes.

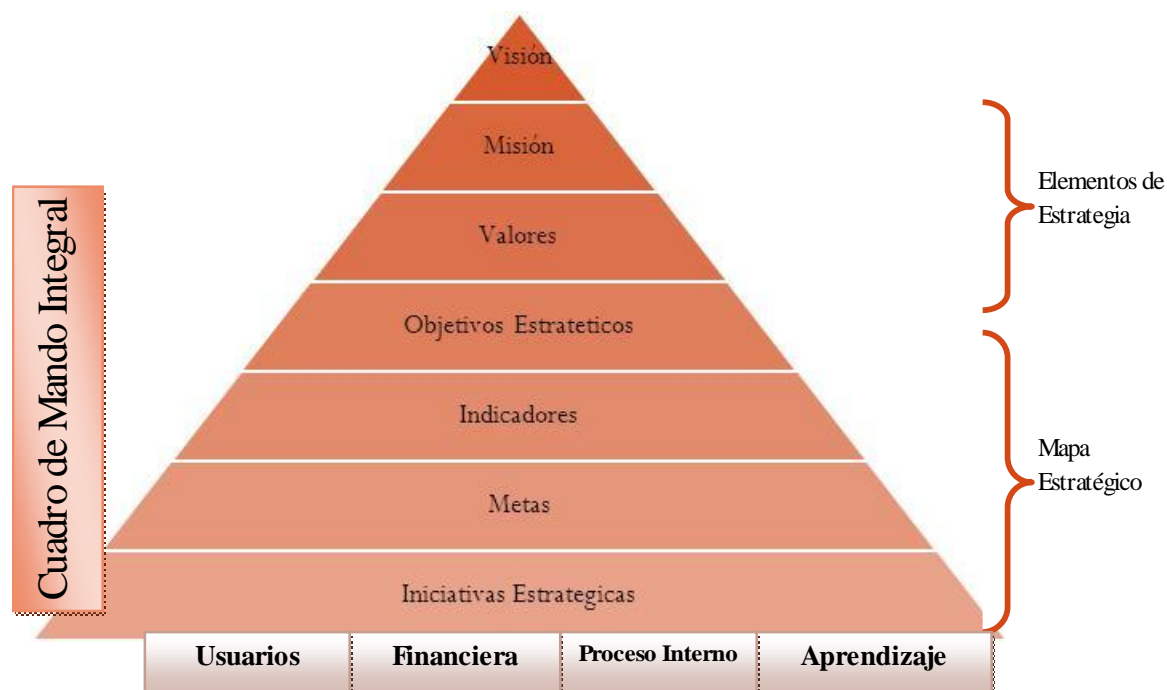
Por lo anterior, durante los primeros meses del 2011 por parte de la señora Gerente en sustitución de mi persona por el estado post-natal, se inicia con el proceso de ajustes al PEI buscando dar respuesta a las observaciones emitidas por la Contraloría General de la República.

Formulación del Plan Estratégico de Tecnologías de Información PETI (2008-2010).

Consciente de la importancia que significa el uso de las tecnologías para atender con mayor prontitud y facilidad las necesidades de servicios que la institución brinda a la población, se toma la decisión de elaborar un plan estratégico informático denominado “Plan Estratégico de Tecnologías de Información” PETI en sus siglas.

Para ello se conforma un grupo de funcionarios movidos por una gran preocupación e interés en el desarrollo del IMAS, los cuales preparan el PETI sustentado en la metodología de Cuadro de Mando Integral, tal y como lo establece el siguiente ilustración:

Ilustración 1: Cuadro de Mando Integral PETI



El Plan Estratégico de Tecnologías de Información, enmarcado dentro del Cuadro de Mando Integral, finalmente queda compuesto por cuatro perspectivas estratégicas:

- Perspectiva de usuario
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es a partir de estas cuatro perspectivas que se desarrollan los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas y actividades a desarrollarse para cumplir con la misión así como alcanzar la visión plasmada dentro de este Plan Estratégico de las Tecnologías de Información de Instituto Mixto de Ayuda Social.

ii) Organizar, coordinar y controlar el accionar institucional.

Lo concerniente a esta labor sustantiva se orientó en dos direcciones:

(1) Garantizar la efectiva operación y funcionamiento de la institución

(2) Fortalecimiento y reorganización institucional.

A continuación se detallan cada uno de estos aspectos:

En cuanto al primer aspecto indicado de garantizar la efectiva operación y funcionamiento de la institución, durante este periodo de gestión se resaltan los siguientes resultados:

- ✓ Crecimiento de recursos para la inversión social y los gastos operativos.

Como se presenta en la siguiente tabla, para el período constituido entre los años 2007, 2008, 2009 y 2010 el IMAS experimentó un fuerte crecimiento en el ingreso de recursos, de esta forma paso de ¢38.837.327,10 (treinta y ocho mil ochocientos treinta y siete millones trescientos veinte siete mil colones) a ¢115.324.498,30 (ciento quince mil trescientos veinte cuatro millones cuatrocientos noventa y ocho mil colones) en el 2010, es decir en los cuatro años de gestión la institución tuvo un incremento de recursos de casi un 300%.

Las fuentes de estos recursos y el comportamiento anual se presentan en la siguiente tabla:

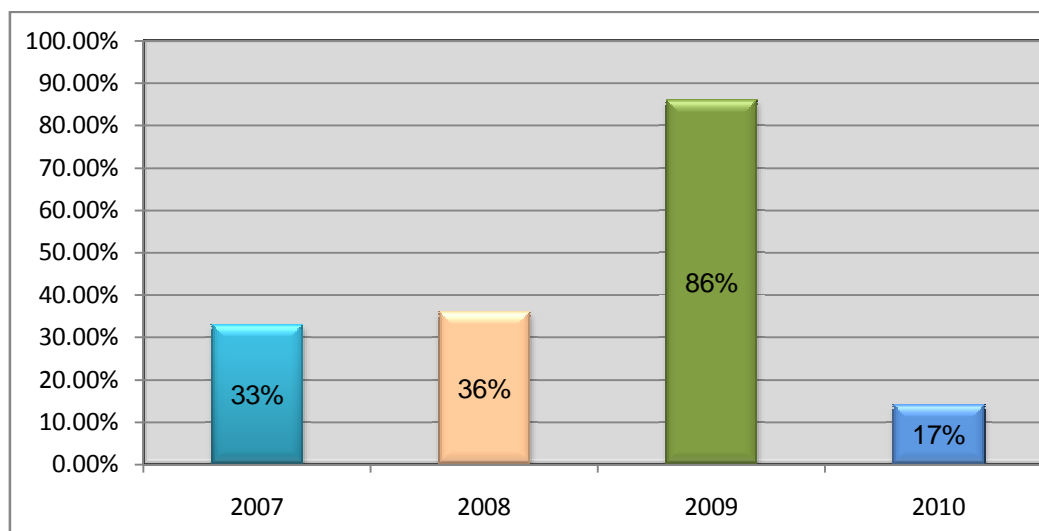
Tabla 1: IMAS- Asignación presupuestaria período 2007-2010

Fuente	Ingresos en miles de millones de colones			
	2007	2008	2009	2010
Recursos Propios	14.736.389,9	17.671.308,90	19.251.745,90	25.140.476,80
Gobierno Central	6.000.000,0	12.526.838,60	53.435.302,60	62.407.246,80
Recursos Empresas Comerciales	8.396.530,0	10.408.794,40	11.818.937,60	11.363.172,30
Recursos FODESAF	9.615.307,7	12.160.747,00	13.745.654,90	16.411.398,20
Recursos ASODELFI	89.099,3	3.838,50	1.355,20	2.204,20
Totales	38.837.327,0	52.771.527,40	98.252.996,20	115.324.498,30

Fuente: Elaboración propia a partir de las liquidaciones presupuestaria y presupuestos institucionales del período indicado.

Como se aprecia en los datos anotados, los recursos asignados al IMAS durante los años citados, presentan un incremento anual que inicia con un 33% registrado en el 2007, tomando como base el año 2006. Continúa con un 36% para el 2008 y toca su pico más alto en el 2009, con un 86% para luego quedarse en un 17% en el 2010. Lo indicado se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 1: IMAS- presupuesto total asignado período 2007-2010
(en miles de colones)



Fuente: IMAS, liquidaciones presupuestarias años 2006, 2007, 2008 y 2009 y presupuesto por programas 2010.

En cuanto a las fuentes de financiamiento la que representa el mayor volumen de recursos y la que experimenta el mayor crecimiento es la proveniente del Gobierno Central, lo anterior debido a que por decisión del Poder Ejecutivo de ese entonces y tomando en cuenta los informes de la Contraloría General de la República a partir del 2009 el programa Avancemos pasa a ser ejecutado únicamente por el IMAS, ello debido a la eficiente gestión, demostrada, la presencia regional y el contar con adecuados sistemas de registro de datos.

Asimismo durante el periodo se puede notar un crecimiento de ingresos por concepto de recursos propios, es decir por concepto de la gestión de cobros que la Unidad de Administración Tributaria realiza, creciendo de un ¢14.736.389,9 en el 2007 a ¢25.140.476,80 (veinticinco mil ciento cuarenta millones cuatrocientos setenta y seis) en el 2010 es decir con un crecimiento de 70%. Situación similar se produce con los fondos provenientes de FODESAF que pasan de ¢9.615.307,7 en el 2007 a ¢16.411.398,20 (dieciséis mil cuatrocientos once millones trescientos noventa y ocho) en el 2010 es decir con un crecimiento también de un 70%.

Por su parte los fondos provenientes de Empresas Comerciales presentan un decrecimiento en el 2010 producto de la remodelación del Aeropuerto Juan Santamaría en el 2009 lo que conllevó a que el IMAS debiera cerrar tres de sus tiendas. Asimismo es también durante el 2009 y el 2010 que se produce

el pico más alto de los efectos de la crisis económica mundial, generando una disminución sustantiva en el tránsito de pasajeros tanto por este aeropuerto como por el aeropuerto Daniel Oduber Quirós de Liberia.

No obstante lo anterior si comparamos el promedio de ventas por tienda entre el 2009 y el 2010, nos damos cuenta que en el 2009 con seis tiendas el promedio de ventas por tienda fue de ¢1.969.822,93 mientras que el 2010 con cuatro tiendas el promedio de ventas fue de ¢2.840.793,08, es decir a pesar de que en términos nominales las ventas son menores en el 2010, en términos relativos el promedio de ventas de las tiendas subió en ¢870.970,14 millones por tienda, lo anterior se dio por una buena gestión y preparación para combatir los efectos producidos por la disminución de tiendas y la crisis económica mundial.

- ✓ Alto porcentajes de ejecución de recursos durante el periodo de gestión.

En cuanto a la ejecución de los recursos estos se ejecutan según la organización del IMAS mediante tres programas presupuestarios:

- ü Programa Asistencia y Promoción Social –programa sustantivo-
- ü Programa Actividades Centrales –programa de apoyo técnico, financiero y administrativo-
- ü Programa Empresas Comerciales –programa generador de ingresos institucionales.

En la siguiente tabla muestra la ejecución de recursos según programa durante el periodo de la gestión.

Tabla 2: IMAS- Ejecución presupuestaria por programa según período 2007-2010

Programa	Egresos (en miles de millones de colones)							
	2007		2008		2009		2010	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Asist y Promoción Social	25.654.156,2	95%	37.501.207,5	97%	79.276.447,5	97%	91.656.140,4	93%
Actividades Centrales	3.170.535,5	95%	3.478.671,1	90%	3.969.177,9	84%	4.554.566,1	81%
Empresas Comerciales	8.124.553,7	97%	10.068.826,0	97%	10.332.983,1	87%	10.863.601,6	96%
Total Ejecución Anual	36.949.245,4	95%	51.048.704,6	97%	93.578.608,5	95%	107.074.308,1	93%

Fuente: Elaboración propia a partir de las liquidaciones presupuestaria y presupuestos institucionales del período indicado.

Como se puede observar, a pesar del fuerte crecimiento de recursos que experimentó la institución, especialmente a partir del 2009, con la asignación de recursos del Gobierno Central para la ejecución del programa Avancemos, los porcentajes de ejecución durante los años 2007 al 2009 han sido altos y

oscilantes entre un 95% y un 97%. No obstante en el año 2010 se muestra una disminución de este porcentaje quizás y en parte producto de los cambios de rumbo que la institución ha debido tomar con la nueva administración de Gobierno y la orientación hacia el programa de Red de Cuido, fin de período 2010 que no me enfocaba en la institución por motivos antes conocidos.

Control de la relación 70/30

Tal y como lo establece la Ley del IMAS la institución no podrá tener un gasto administrativo-operativo mayor a un 30% de los recursos que para la inversión social la institución destine anualmente, de tal forma es tarea de la Gerencia General velar por que dicha proporción se mantenga tal y como lo reza la ley.

De esta forma para determinar la Relación 70/30 se hace necesario realizar una separación del gasto según rubros definidos- administrativo/operativo- e inversión social. Además, que no se debe tomar en cuenta los recursos destinados a la adquisición de activos ni los recursos asignados al Programa Empresas Comerciales.

Según lo anterior durante el periodo de gestión esta relación es la siguiente para cada año.

Tabla 3: IMAS- Determinación de la Relación 70/30

Rubros	Periodo de Gestión			
	2007	2008	2009	2010
Inversión Social	77%	80%	88%	87%
Gasto Administrativo	23%	20%	12%	13%
Total Ejecución Anual	100%	100%	100%	100%

Como se aprecia, la relación 70/30 durante los años de gestión ha cumplido con lo que define la ley, mostrando una tendencia generalizada hacia el incremento del rubro de inversión social, con lo cual la institución destina cada vez más recursos a las familias y a las comunidades y en un menor porcentaje (según lo que establece la Ley) al gasto administrativo.

Por otra parte este margen de maniobra permitió que la Gerencia General pudiera tomar decisiones y realizar inversiones que contribuyeran con una mejor gestión de los programas sociales, como lo ha sido la contratación de personal particularmente con el incremento de recursos para el programa Avancemos en los últimos años.

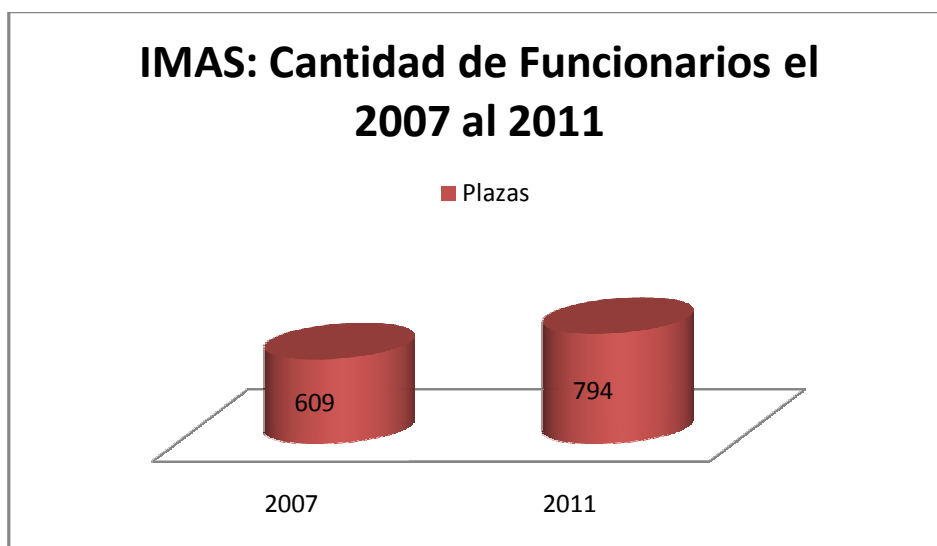
✓ Crecimiento de la Planilla institucional y fortalecimiento de las capacidades

Crecimiento de la Planilla.

Con el incremento de recursos que ha experimentado la institución, especialmente a partir del 2009 cuando el IMAS queda con la total ejecución del programa Avancemos y más recientemente con la incorporación a partir del 2010 de la Red de Cuido como estrategia de acción de la administración Chinchilla, la institución ha tenido que justificar ante los entes competentes como la Autoridad Presupuestaria la contratación de nuevas plazas, para poder cumplir con las funciones asignadas por el Gobierno de la República.

De esta forma se pasa de 609 plazas en el 2007 a 794 a mayo del 2011, lo que implica un incremento de un 30.8%, el siguiente gráfico presenta esta situación:

Gráfico 2: IMAS- Crecimiento de la Planilla período 2007-2010



La justificación de estas plazas se detalla como sigue:

- Ø 156 plazas por Servicios Especiales, para la atención de Avancemos y Red de Cuido
- Ø 29 plazas por cargos fijos.

De los 794 funcionarios con que se cuenta al día de hoy el 80% se encuentra en cargos fijos (638) y 20% en contratos por servicios especiales (156), cabe agregar que como decisión gerencial, se ha optado por la contratación de servicios especiales debido a que la asignación de recursos del Gobierno Central para el Programa Avancemos podría eventualmente verse disminuida

ya que estos recursos no son asignados por Ley, de ahí que la institución podría tener dificultades con la relación 70/30.

Al ser el IMAS una institución que paulatinamente se ha ido desconcentrando lo cual ha sido apoyado en mi periodo de gestión, se puede afirmar que solo un 27.5% del personal de la Institución trabaja en el Nivel Central, en tareas tales como alta dirección y gerencia, planificación, auditoría y control interno, asesoría legal, administración de personal, administración financiera, tecnologías de información, secretaría, archivo y servicios generales. Por su parte en los Niveles Regional y Local laboran 480 funcionarios (60%), en funciones sustantivas del área social incluyendo los asistentes administrativos que elaboran las fichas sociales y se dedican, a labores de apoyo.

El detalle del personal se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4: IMAS: Distribución de Personal Según Labores Realizadas

UNIDAD	CARGOS		Total
	Labores Sustantivas Área Social	Labores de Apoyo	
Consejo Directivo			
Secretaría de actas	0	6	6
Auditoría	0	24	24
Presidencia ejecutiva	2	9	11
Asesoría Jurídica	0	14	14
Subtotal	2	53	55
Gerencia General	0	10	10
Planificación Institucional	0	11	11
Contraloría de Servicios	0	2	2
Control Interno	0	3	3
Desarrollo Humano	0	13	13
Tecnologías de la Información	0	15	15
Subtotal	0	54	54
Subgerencia Gestión de Recursos	0	3	3
Área de Captación de Recursos	0	7	7
Unidad de Administración Tributaria	0	9	9
Área de Empresas Comerciales	0	2	2
Unidad de Logística e Importaciones	0	2	2
Unidad de Mercadeo y Ventas	0	46	46
Unidad de Coordinación Administrativa	0	3	3
Subtotal	0	72	72
Subgerencia de Soporte Administrativo	0	5	5
Arrea de Administración	0	4	4

UNIDAD	CARGOS		Total
	Labores Sustantivas Área Social	Labores de Apoyo	
Financiera			
Unidad de Tesorería	0	8	8
Unidad de Presupuesto	0	6	6
Unidad de Contabilidad	0	10	10
Área de Proveeduría Institucional	0	12	12
Área de Servicios Generales	0	29	29
Subtotal	0	74	74
Subgerencia de Desarrollo Social	43	26	69
Subtotal	43	26	69
Total Nivel Central	45	279	324
Total Nivel Regional y Local	279	191	470
TOTAL GENERAL	324	470	794

Fortalecimiento de capacidades del recurso humano

Teniendo claro que el recurso humano es el activo más valioso de la institución, especialmente en el proceso de ajustes y cambios en el cual se ha visto sometida la entidad, se han tomado decisiones para la inversión en este campo, dichas acciones orientadas en dos vertientes en las que se desenvuelve la capacitación y formación del recurso humano institucional:



- Educación Formal.
- Formación Complementaria

A continuación se describen:

- Educación Formal:

En cuanto a la educación formal, las principales acciones desarrolladas durante el periodo de gestión son:

- Implementación del Programa de Maestría en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social en el cual participaron un total de 13 funcionarios del nivel regional y central.
- Asimismo, de estudió, aprobó y se dio trámite a otras Maestría, en los campos de: Tecnologías e Información (1), Auditoría Forense (1), Maestría en Trabajo social con énfasis en Gerencia Social (1), en Telemática (1).
- Se apoyó el trámite para la beca económica a 64 funcionarios de diferentes unidades administrativas.

- Se estudiaron, aprobaron y se dio trámite (comunicación y trámite financiero) de apoyo de permiso de estudio a 27 funcionarios para realizar estudios en carrera universitaria (incluye 13 trabajadores de la Maestría en Trabajo Social que disfrutaron de un día para asistir a lecciones).
- Apoyo de permiso con goce de salario a 38 funcionarios para realizar su tesis de grado y a 25 para que asistieran al acto de graduación.
- Apoyo de 18 préstamos de estudio.
- Formación Complementaria

En cuanto a la formación complementaria, las principales acciones desarrolladas durante el periodo de gestión son:

Apoyo para el desarrollo de actividades de capacitación en diversos campos, entre ellos: Ley Gral. de la Administración Pública, Ética, Fundamentos y Aplicaciones, Reglamento de Gastos de Viaje, MS Project, taller: Manejo integral del estrés, Mecánica auxiliar para conductores, Presentación Técnica de informes, Modificaciones a la Ley y Reglamento de Contratación Administrativa, Legislación Laboral, : Sistema específico de valoración de riesgo institucional SEVRI, Manual de Prácticas Documentales y SAO, Equidad e integración social. Los desafíos del Bienestar en Costa Rica, presentación del XIII Informe del Estado de la Nación, Programa de charlas sobre: Presupuesto Familiar. Las finanzas en la familia, Taller sobre: Manejo integral del estrés, IV Congreso Internacional y VII Congreso Nal. de Trabajo Social , al IV Congreso Nac. de Estadística, Taller de sensibilización: Ver, sentir, pensar la violencia , taller sobre pobreza , Congreso de Turismo, Charla sobre: El ejercicio ético de la función Pública Charla: Nuevo Reglamento sobre Refrendo de la Contratación Proyecto capac. ventanas en el mundo infantil, Charla sobre: SEVRI: Sensibilización, responsabilidad y requerimientos, Nuevo Proceso Contencioso Administrativo ,V Sem. Internacional de Archivos de tradición Ibérica, Curso: Fundamentos de enrutamiento CCNA1-Cisco, Seminario: Presupuesto Público , Curso: programming with Microsoft Visual Basic.Net, Curso análisis cuantitativo de datos Curso: Ejecución de sentencias en materia de tránsito, Taller de Masculinidad ,Seminario: Formulación de presupuesto institucional con énfasis presupuesto 2008, Reformas a la Ley y Reglamento de Contratación Administrativa. Casos prácticos, Curso: Excel intermedio, Auditoría Forense,, Presupuesto para Auditoría , Valoración del Riesgo, taller: Pobreza y Desigualdad Social a cargo del CONARE, Seminario Internacional sobre: Pobreza y exclusión social a cargo del CONARE- Programa Estado de la Nación, presentación del XIV Informe del Estado de la Nación a cargo del CONARE- Programa Estado de la Nación, taller sobre: Sistema específico de valoración de riesgo institucional SEVRI, taller sobre: Inducción y apropiación del PEI, Formulación del Cartel y análisis licitaciones, Téc. en Redes de computación, Ley de Cobro Judicial, Conducción de vehículos, Ley de Pensiones, charlas sobre: Lineamientos de reorganización administrativas a cargo de Profesionales de MIDEPLAN, curso

sobre: ¿Cómo negociar con clientes difíciles, curso sobre: Gerencia y Supervisión, curso Excelencia en la atención basado en inteligencia emocional y manejo de clientes difíciles, Taller práctico Aplicación e implementación de las NICSP, valoración del riesgo, El fraccionamiento en la Contratación administrativa, Cómo elaborar el Plan de implementación de las NICSP, Taller de Motivación e Integración, Trabajo en Equipo, Taller Inducción Sistema Nal. de Comisión de Valores, Modificación Contratos Administrativos, El Presupuesto como herramienta para el trabajo de los auditores, Plan de acción para implementar las NICSP, Ejercicio de la oralidad, Excel avanzado, XXII Congreso Archivístico Nal. Los pilares de la archivística: ordenar, clasificar, Congreso Cumbre de las Américas y Auditoría interna, Curso integral de Contratación Administrativa, Diseño y Seguridad de los billetes - taller práctico, , Taller Comunicación con ingenio, potenciando su liderazgo comunicativo, taller Etiqueta y protocolo, III curso de: Planificación, formulación y Evaluación de Políticas y Proyectos Públicos, Seminario Técnicas y Habilidades básicas de servicio al cliente bajo parámetros de Administración Pública en un mundo globalizado, curso Cómo auditar el proceso de implementación de las NICSP, Taller prácticas de Tesorería General, Auditoría Operativa, Plan General contable del sector público, Adopción e implementación de las NICSP, seminario una Exigencia ética- educar en valores, entre otros.

El total de participaciones de los funcionarios fue de 5.009, ya que algunos de ellos asistieron a más de una actividad.

✓ Mejoramiento de la flotilla vehicular

Decisiones importantes se tomaron con el fin de sustituir y aumentar la flotilla vehicular de la institución, al incrementarse el número de familias en el programa avancemos, la atención del Plan Nacional de Alimentos, y la aplicación de las nuevas fichas de información social, tareas que llevaron a profesionales a desplazarse fuera de las oficinas para atender a las y los beneficiarios. La flotilla aumento en un 40%, para mejorar el servicio y desplazarse a las comunidades oportunamente.

✓ Desarrollo de Tecnologías de Información

Como decisión estratégica en este campo y como parte del proceso de reestructuración se tomó la decisión de que el Área de Tecnologías de Información pasara a ser una dependencia directa de la Gerencia General y no de la Subgerencia de Soporte Administrativo Financiero, con esta decisión y con el desarrollo de un Plan de Tecnologías de Información se considera que las tecnologías de información se constituyen en un soporte estratégico y fundamental tanto para la



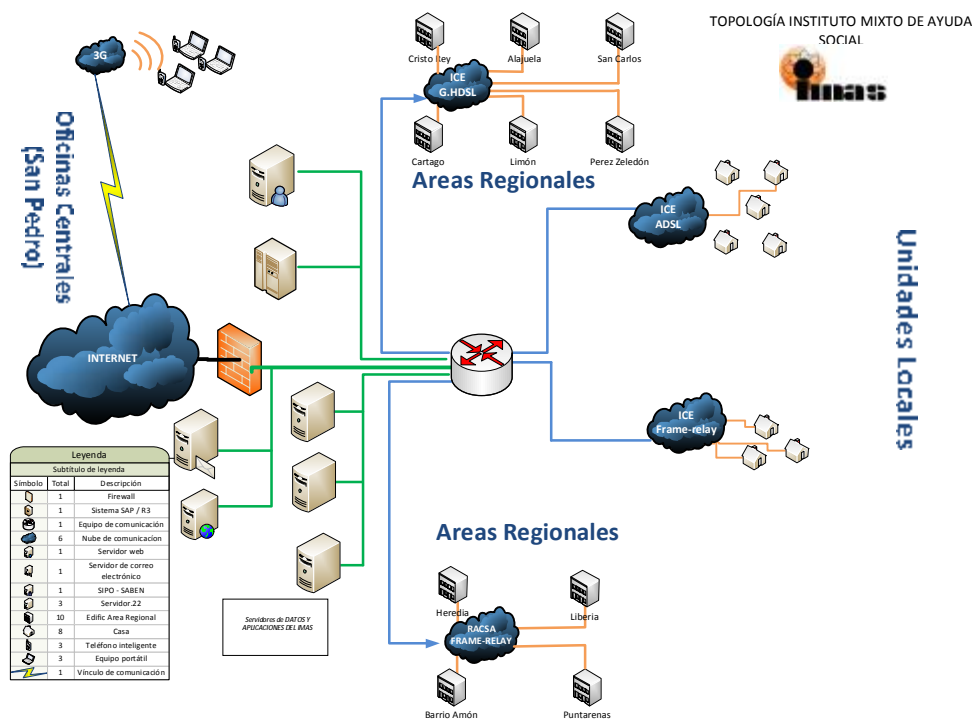
labor sustantiva institucional como para los procesos administrativos y financieros.

Entre los principales resultados en este campo, se pueden citar los siguientes:

- **Actualización, mejora e implementación de los sistemas estratégicos de la Institución SIPO – SABEN, herramientas tecnológicas de importancia estratégica para la atención de los beneficiarios institucionales:** *A este sistema se le realizó un significativo cambio estructural, técnico y funcional, el cual incluyó un sinnúmero de requerimientos solicitados por los usuarios institucionales. Los cambios garantizan a la institución la posibilidad de contar con una herramienta que fácilmente pueda albergar cambios a futuro en la gestión de los programas sociales que atiende el IMAS.*
- **Mejora de la infraestructura de telecomunicaciones:** En el campo de las telecomunicaciones se analizaron diversas tecnologías de comunicaciones para mejorar las comunicaciones remotas entre oficinas. Igualmente se realizaron conexiones en oficinas regionales con el objetivo de contar con un 100 % de cobertura nacional en la red de datos institucional. Hoy día se puede decir que en la Institución cuenta con un 100 % de conexión en línea con los sistemas ubicados en el edificio central.

En la siguiente ilustración muestra la tipología de dicha infraestructura.

Ilustración 2: IMAS Infraestructura y Flujo de Comunicaciones



En todas las Áreas Regionales, así como sus Unidades de Desarrollo Locales casos se aumentó el ancho de banda de las conexiones, se pasó de un ancho de 128 Kbp/s en la mayoría a un ancho de banda de 512 Kbps/s en el peor de los casos, siendo el promedio nacional de 1 Mbp/s.

- **Actualización, mejora e implementación del Sistemas de Información ERP SAP denominado PAF EN EL IMAS:** Se realizó la actualización a una versión totalmente actualizada con cambios significativos en su rendimiento y operación. Los usuarios de dicho sistema que es base para la gestión administrativa y financiera de toda la Institución, cuentan con una herramienta establece, moderna y actualizada, la cual hasta el momento contiene un registro Institucional de cero interrupciones en un año.
- **Sistema Informático de Desarrollo Humano.** Se han realizado ajustes a los sistemas informáticos de Desarrollo Humano, entre ellos al módulo remoto que funciona en todas las Áreas Regionales de manera desconcentrando de esa forma se puede desde el nivel regional solicitar vacaciones y licencias, (art. 97 del R.A.S). realizar consultas de salarios y deducciones, emitir constancias salariales lo que permite al colaborador contar con dicha constancia al instante. Desde el punto de vista de acceso, el modulo remoto de Desarrollo Humano se encuentra instalado en todas las máquinas de uso personal de la institución.

Asimismo se han realizado ajustes para tener un mayor control en algunos procesos, de tal forma que el sistema emita alertas a través de pantallas indicando alguna situación anómala, también envía correos de forma

automática cuando alguna situación está a punto de vencerse por ejemplo el cumplimiento de periodo de prueba, vacaciones no aprobadas por parte de la jefatura, vencimiento de acciones de personal, Igual envía correos automáticos en situaciones como fechas de cumpleaños, felicitaciones cada cumplimientos de 5 años de servicios.

Se codificaron los archivos de deducciones para los entes externos, así cada vez que se envían los reportes de deducciones por correo, se codifican de forma automática aumentando la seguridad de la información y se envían por correo a cada uno de los entes.

Se automatizó la elaboración de las solicitudes de órdenes de cheques de las deducciones, el sistema realiza de forma automático dicha impresión detallando el monto y a quien corresponde dicha deducción.

Desde el 2009 se separó el pago de salario escolar de la quincena ordinaria, antes se cancelaba el salario escolar junto con la segunda quincena de enero, hoy dicho pago se hace de forma separada.

En el módulo de vacaciones se hicieron los cambios para realizar reintegros y suspensiones de vacaciones sin necesidad de algún documento, todo es vía sistema de forma automática, con la aprobación en todos los casos de las jefaturas inmediatas.

Todos estos ajustes y cambios tecnológicos que la institución ha venido realizando, ha contribuido con facilitar la gestión institucional y fundamentalmente agilizar los proceso de atención de familias especialmente en volúmenes grandes de atención.

Por otra parte en cuando al fortalecimiento y reorganización institucional.

Como segundo punto dentro de la labor sustantiva de *Organizar, coordinar y controlar el accionar institucional*, Se consideró necesario desarrollar un proceso de modernización y fortalecimiento institucional, el cual se llevó a cabo mediante un Proceso de Reorganización Estructural Integral.

La decisión para que dicho proceso se iniciara respondió principalmente a los siguientes factores:

- ✓ Al mandato que el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2007-2011 señala:

Objetivos Estratégicos:	3.10 IMAS operando articuladamente con una estructura programática, organizacional y funcional desde una visión de regionalización para el logro de sus objetivos.
Iniciativas Estratégicas:	3.10.1.1.1 Desarrollar un proceso de reestructuración organizacional y funcional que responda a la razón de ser del IMAS y al Modelo de Intervención. 3.10.1.1.2 Redefinición de la regionalización institucional congruente con el modelo de intervención

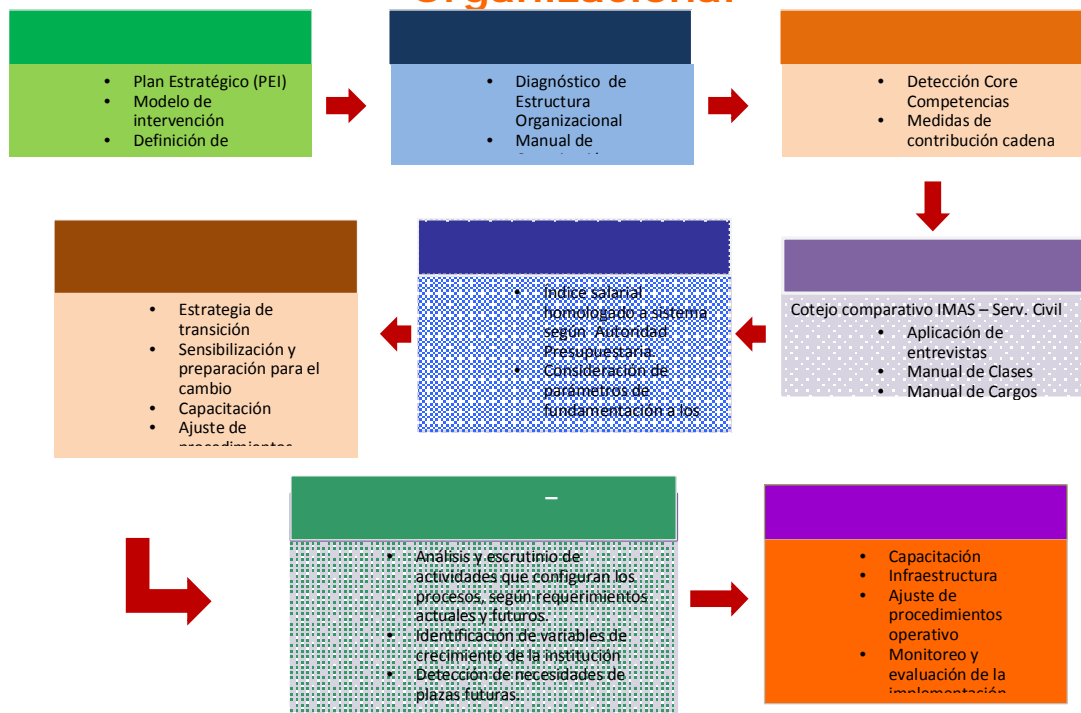
	3.10.1.1.3 Replanteamiento de la estructura de la Subgerencia de Desarrollo Social orientada a sustituir el equipo de programas de desarrollo social fragmentado en áreas programáticas por un equipo articulado de expertos asesores de la Subgerencia.
--	--

- ✓ A lo solicitado por la Contraloría General de la República en su informe DFOE- SOC 95-97, referido a las “acciones que tomará ese Instituto para solucionar los problemas que presenta la Estructura Orgánica” y a los oficios No14426 (FOE-SCO-1130) del 06 de diciembre del 2007 y N° 02692, en los cuales le solicita al IMAS un plazo para solucionar los problemas que presenta su estructura orgánica.
- ✓ A la Ley de Control Interno en su artículo 13 relacionado con el Ambiente de Control; el cual establece que es deber de los jefes:
 - Ø Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
 - Ø Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
 - Ø Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Tomando en cuenta los elementos indicados, se somete a aprobación del Consejo Directivo la apertura del proceso de reorganización estructural integral y se aprueba mediante acuerdo No. 243 en la sesión 055-08 del 21 de Julio del 2008, fundamentado dicho proceso en las siguientes etapas:

Ilustración 3: Etapas para el Fortalecimiento Organizacional

Etapas para Fortalecimiento Organizacional



Según el cronograma de implementación esta tarea le fue asignada a las Fuerzas de Tarea: “Estructura Orgánica y Funcional” y “Capital Humano” los miembros de éstas, consideraron conveniente contratar la elaboración de la propuesta de estructura orgánica, lo cual se realizó con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP, de la Universidad de Costa Rica.

Las razones por la cuales se optó por contratar al CICAP obedecen a:

- La existencia de un convenio marco entre el IMAS y la UCR, lo que agilizaría el proceso de contratación.
- La experiencia del CICAP-UCR en temas relacionados con reorganización.

La construcción de la nueva estructura organizacional se logró con participación de los y las funcionarias de las diferentes unidades institucionales, por medio de reuniones de discusión promovida por la Fuerza de tarea de Estructura Orgánica, una vez realizada la apertura del proceso. Estos actores trabajaron en conjunto con el CICAP para el logro de su propósito.

La propuesta de estructura organizacional fue aprobada por el Consejo Directivo mediante acuerdos CD-184-09, CD-200-09 y CD-210-09, de fechas 25 de mayo, 01 de junio y 15 de junio del 2009. Cuenta con la aprobación y el aval respectivo de la Rectoría del Sector Social y lucha Contra la Pobreza,

mediante oficio DM-SS-8180-2009 firmado por la Dra. María Luisa Ávila Agüero Ministra de Salud y Rectora del Sector.

La elaboración de la nueva estructura parte de la identificación de los productos y procesos fundamentales que el IMAS desarrolla, los cuales permitieron definir la estructura que requería la organización. En la siguiente tabla se presenta los resultados obtenidos.

Tabla 5: Principales productos y procesos del IMAS

Productos que debe generar el IMAS	Procesos Fundamentales Asociados
Información de tendencias, indicadores, estadísticas, diagnósticos nacionales y regionales, causas, prioridades y experiencias exitosas en el tema de pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de conocimiento en pobreza.
Formulación y ejecución de programas de desarrollo social para lograr el bienestar económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de Programas de desarrollo social. • Ejecución de Programas de desarrollo social. • Desarrollo de alianzas estratégicas con otros actores
Formulación y ejecución de proyectos específicos de desarrollo social para lograr el bienestar económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de Proyectos de desarrollo social. • Ejecución de Proyectos de desarrollo social.
Información de resultados de evaluaciones de efectos e impactos de los programas y proyectos de desarrollo social.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de efectos e impactos de programas de desarrollo social.
Recursos económicos para financiar programas y proyectos que propicien el bienestar económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de recursos para financiar programas de desarrollo social. • Financiamiento de proyectos

Fuente: Equipo consultor-Fuerza de tarea de estructura organizacional

El nuevo modelo se propuso como premisa el fortalecimiento del IMAS, sin dejar de lado en la construcción de la nueva estructura organizacional, los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), rector en esa materia en Costa Rica.

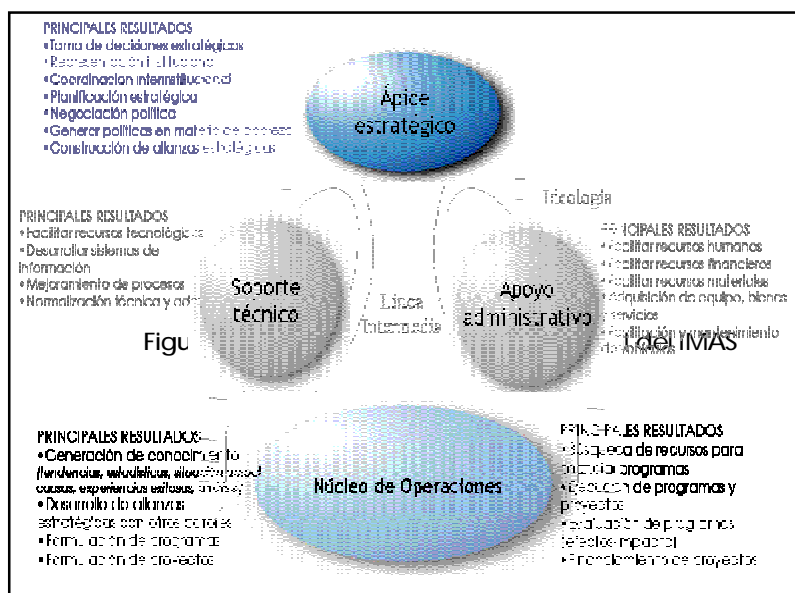
Por otro lado, se utiliza como modelo general de referencia, los Modelos de la Estructuración de las Organizaciones (Mintzberg y Brian, 1993) aplicables en la definición de los componentes fundamentales de cualquier organización del sector público (véase figura siguiente). Esto a partir de los productos y procesos que debe generar la institución y que originan los siguientes componentes básicos:

- Ápice estratégico (definición del rumbo de la Institución)
- Soporte administrativo (apoyos de recursos necesarios)

- Núcleo de operaciones (donde se producen los servicios o productos que debe generar la Organización por mandatos y para la satisfacción de necesidades de sus usuarios)

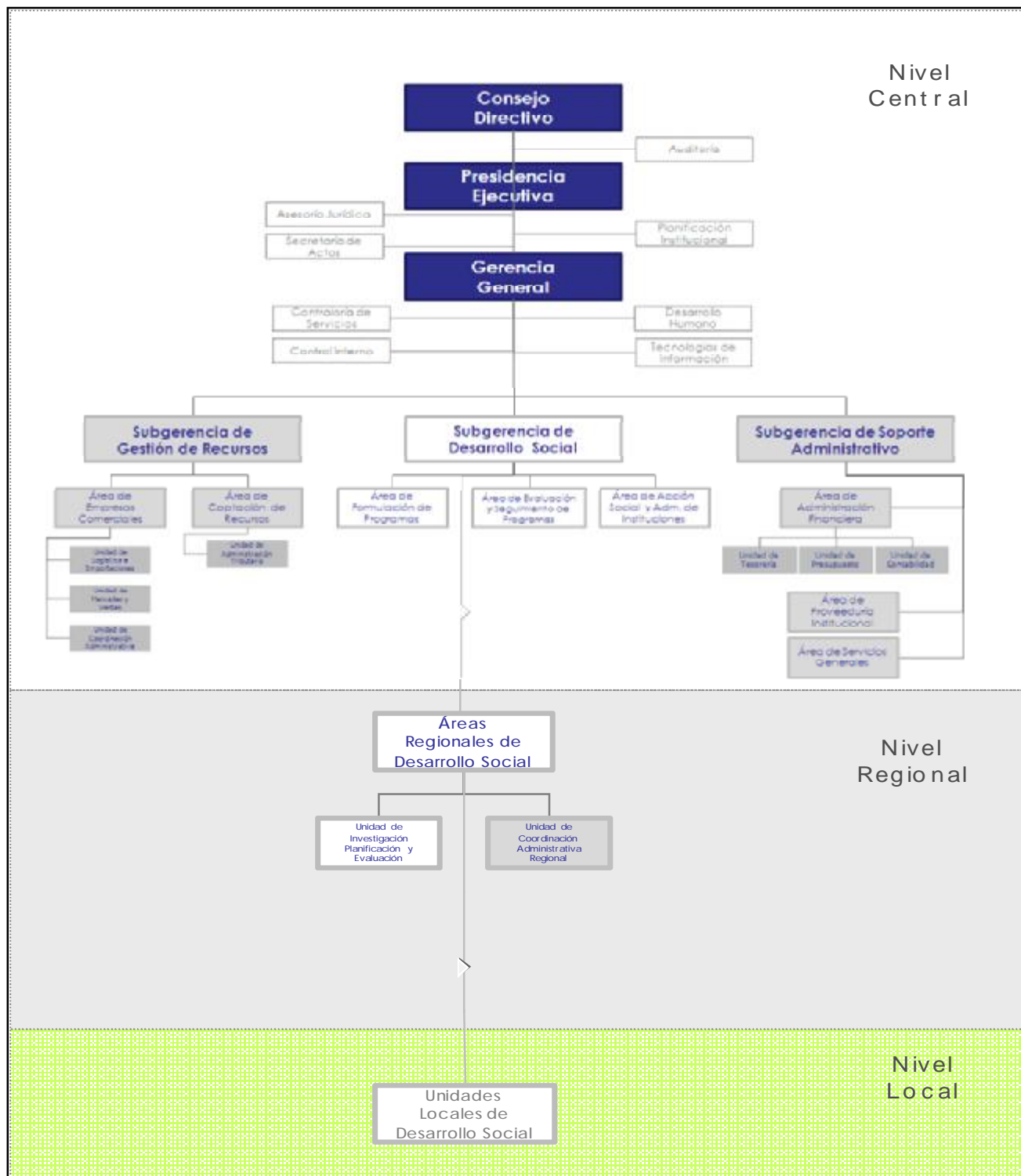
La siguiente ilustración presenta los principales resultados que debe generar cada área organizacional del IMAS a partir de este modelo.

Ilustración 4: Principales resultados que debe generar cada área organizacional del IMAS (Modelo de Mintzberg y Brian, 1993)



Los insumos indicados, permitieron el diseño de la nueva estructura organizacional, ajustada a los requerimientos y naturaleza del IMAS, tal y como se aprecia a continuación:

Ilustración 5: Organigrama del Instituto Mixto de Ayuda Social



Posterior a los productos anteriormente descritos, el CICAP inició con el trabajo del Estudio Integral de Puestos como parte de la misma contratación,

no obstante con la presentación de los avances y posteriormente del trabajo final de consultoría, el IMAS no encontró satisfactorio dicho resultado, con lo cual después de varios procesos de discusión la institución se vio obligada a ejecutar legalmente el contrato con la empresa consultora y con ello iniciar un nuevo proceso de contratación de estos productos.

Para dicho proceso se contrata a la Fundación del Servicio Civil para la Investigación y el Desarrollo de los Recursos Humanos del Estado (FUSCIDERHE), la revisión del Manual de Puestos y Clases de ese momento adecuarlo a las necesidades institucionales, así como verificar que éstos se ajustaran a lo establecido en las Directrices de Política Salarial vigentes.

Asimismo, bajo la dirección de la Gerencia General se preparó la propuesta de ubicación de cada uno de los funcionarios (as) de la Institución, así como cuadros en los que se refleja la situación de aquellos funcionarios que no cumplen con los requisitos académicos y legales para el cargo propuesto, así como de aquellos a quienes se les disminuye el salario, con el objeto de buscar alternativas de solución para cada uno de ellos, esto implicó efectuar reuniones con la participación del equipo de Desarrollo Humano el Sindicato y con cada uno de los funcionarios afectados. También se efectuó el costo económico de la aplicación del Estudio antes dicho, así como la preparación de la presentación ante el Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, entre otros.

Durante el proceso de formulación del Estudio Integral de Puestos y Clases se dio una participación activa con todas las jefaturas, para retroalimentar el proceso. Además, se realizaron visitas y reuniones con el personal de todas las unidades del nivel central y regional, actividades que permitieran alimentar el proceso y desarrollar el proceso con toda transparencia.



Con la presentación de los productos contratados con FUSCIDERHE Manual de cargos y de clases, homologación, ubicación de los nuevos cargos e informes que se debía presentar a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, y se procedió a realizar una revisión exhaustiva de los mismos.

Una vez con los productos listos, El FUSCIDERHE presentó ante el Consejo Directivo el Manual de Clases y de Cargos Institucional, en acuerdo No. CD-133E-2010, acta 001-E-2010, el Consejo Directivo, da por recibidos dichos manuales, posteriormente, se remite información en lo que respecta al Manual de Clases y de Puestos, a los miembros del Consejo Directivo para su correspondiente decisión.

Actualmente, el Manual de Puestos y Clases se encuentra para la aprobación por parte de la Autoridad Presupuestaria. Labor que queda inconclusa en esta gestión, por razones ajenas a mi persona.

iii) Representación legal de la Institución

Durante el periodo de la época de la gestión gerencial se suscribieron aproximadamente un total de 410 Convenios de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Mixto de Ayuda Social y organizaciones dentro de las cuales se incluyen: asociaciones de desarrollo integral, asociaciones administradoras de acueductos (ASADAS), asociaciones de desarrollo específico, cooperativas, instituciones de gobierno, universidades, Cen-cinai, colegios profesionales, ministerios de gobierno, municipalidades, instituciones de bienestar social, juntas de educación y fundaciones; lo cual se dio una participación activa de la Gerencia General con la Subgerencia de Desarrollo Social. La fuente de la presente información es el consecutivo de Constancia de Legalidad de dichos convenios en poder de la Asesoría Jurídica Institucional.

iv) Ejecución Y Seguimiento de los Acuerdos del Consejo Directivo

De conformidad con el seguimiento de los acuerdo del Consejo Directivo, que se ordena a la Gerencia General, se adjunta informe en donde se detalla las acciones realizadas, y procedo a dejar evidente aspectos importantes que mi sucesora debe darle continuidad.

ü Recomendaciones de los Informes de Auditorías externas:

- “Existe antigüedad en los saldos de la cuenta otras cuentas por cobrar cheques pendientes de liquidar” (recursos girados al Patronato de construcción), liquidación según lo establece el convenio suscrito entre el Acueducto Hone Creek de Limón y el IMAS. A cargo de la Subgerencia Desarrollo Social
- “Ausencia de Conciliación del Registro Auxiliar de Terrenos con el Registro Público de la Propiedad”. Labor a cargo de la Subgerencia Soporte Administrativo.
- “Cuentas por Cobrar significativas con alto grado de antigüedad”, principalmente la cuanta de patronos y recomendación a cargo de la Subgerencia Gestión de Recursos y la Coordinadora de Administración Tributaria.

ü Entre otros acuerdos:

- Propuesta de reforma al procedimiento de Denuncias, se encuentra desde el mes de marzo del 2011 en la Presidencia Ejecutiva para su análisis.

2.2. Cambios del Entorno

Durante el periodo de gestión los cambios más relevantes en el entorno se orientan en los siguientes aspectos:

- Ø Cambios en la pobreza del país.
- Ø La Crisis económica mundial sufrida especialmente entre el 2008 y el 2010.

2.2.1. Cambios en la pobreza en Costa Rica durante el periodo de gestión.

De acuerdo con los datos que ofrece el INEC¹, en torno al comportamiento de la pobreza y la pobreza extrema en Costa Rica durante el periodo de gestión, se tiene que se han presentado aumentos en términos relativos de este problema. Por ejemplo, entre los años 2007 y 2008 se pasó de un 16,7 a un 17,7% de hogares en condición de pobreza básica y de un 3,3 a un 3,5% de hogares en pobreza extrema. Para el año 2009, se registró otro leve aumento, ya que los indicadores anteriores se elevaron a un 18.5 y un 4.2%, respectivamente. Finalmente, en el 2010 el dato que arrojó la encuesta de hogares fue de un 21.3% de hogares pobres y de 6% en condiciones de extrema pobreza.

En el quinquenio 2005-2009, la *pobreza extrema* muestra un declive hasta el 2007, cuando registra el porcentaje más bajo alcanzado: 3,3%. A partir de ese año, comienza un claro ascenso, alcanzando en el 2008 el 3.5% y al siguiente año, el 4.2%.

Los detalles de este comportamiento se muestran en la siguiente tabla:

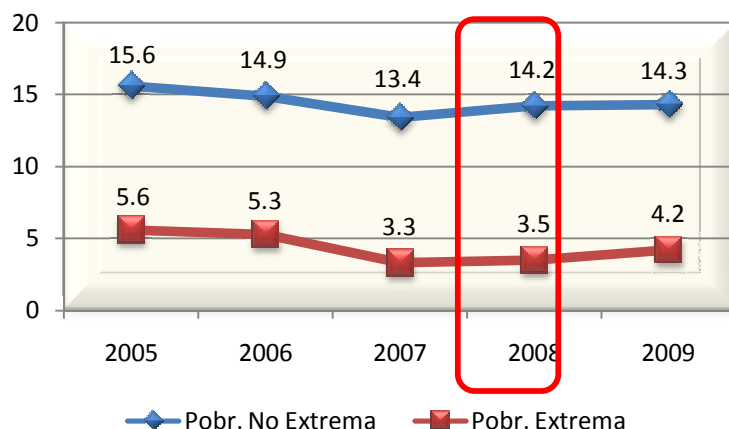
Tabla 6: Distribución porcentual de los Hogares con ingreso conocido, por nivel de Pobreza. 2005-2009

Año	Total	No Pobres	Pobres		
			Total	Pobreza No Extrema	Pobreza Extrema
2005	100.0	78.8	21.2	15.6	5.6
2006	100.0	79.8	20.2	14.9	5.3
2007	100.0	83.3	16.7	13.4	3.3
2008	100.0	82.3	17.7	14.2	3.5
2009	100.0	81.5	18.5	14.3	4.2

Fuente: INEC/Encuesta Hogares de Propósitos Múltiples, octubre 2009. Cifras básicas sobre pobreza e ingreso.

¹ El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos -INEC-: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples; cifras básicas sobre Pobreza e Ingresos; julio 2009). A partir del 2010 el INEG utiliza una nueva metodología.

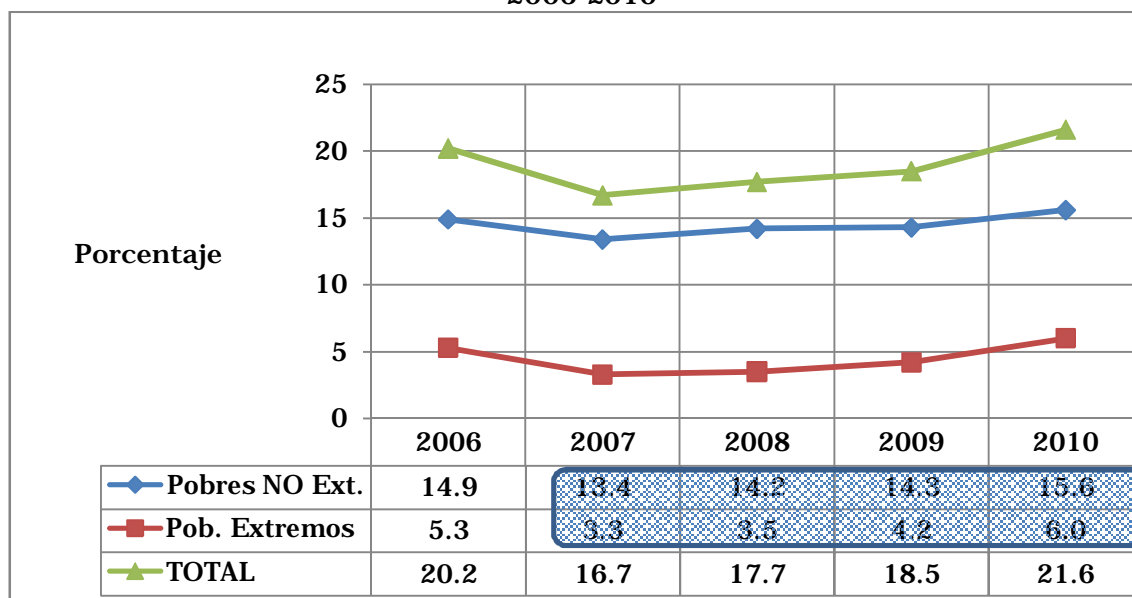
Gráfico 3: Costa Rica: Evolución de la Pobreza en el quinquenio: 2005-2009 (%)



Por otro lado, si los datos relativos se analizan entre el 2007 y el 2010, se muestra una tendencia al crecimiento de la pobreza total del país, incrementándose en un 4,6%. Para el grupo de población en pobreza extrema, el crecimiento es de un 2,7%.

Esto se visualiza en detalle en el gráfico siguiente.

Gráfico 4: Costa Rica: Evolución porcentual de los Hogares pobres por nivel de pobreza periodo 2006-2010



Fuente: INEC. (2006,2007, 2008, 2009 y 2010). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples

En términos absolutos la información del crecimiento del total de personas y hogares pobres se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 7: Comparación del comportamiento de la situación de pobreza de las personas y hogares en Costa Rica en el período 2007 - 2010

Personas y Hogares		Total país	No pobres	Pobres		
				Total	Pobreza No Extrema	Extrema Pobreza
Personas	2007	4.120.726	3.336.187	784.539	632.649	151.890
	2008	4.007.753	3.179.233	828.520	655.536	172.84
	2009	4.318.115	3.382.675	935.440	712.824	222.616
	2010	4.551.553	3.448.031	1.103.522	792.491	311.031
	Difer.	430.827	111.844	318.983	159.842	159.141
	%	10,5	3,4	40,7	25,3	104,8
Hogares	2007	1.114.293	927.832	186.461	149.759	36.702
	2008	1.105.488	909.967	195.521	157.235	38.286
	2009	1.196.470	975.241	221.229	171.164	50.065
	2010	1.289.716	1.015.100	274.616	197.251	77.365
	Difer.	175.423	87.268	88.155	47.492	40.663
	%	15,7	9,4	47,3	31,7	110,8

Fuente: INEC

De 784.539 personas en pobreza, reportadas en el año 2007, se pasó a 1.103.522 en el 2010, siendo el grupo más afectado el ubicado en pobreza extrema, cuyo incremento fue del 104,8%.

De igual manera, se puede observar el aumento de hogares en pobreza: de 186.461 en el 2007, se pasó un total de 274.616 hogares, en el 2010. En el mismo sentido, el grupo más representativo del incremento señalado es el de los hogares en pobreza extrema, con un 110,8%.

El comportamiento de la pobreza tal y como se describe en los párrafos anteriores, se vincula fuertemente a la situación particular vivida como consecuencia de la crisis económica mundial reflejada en la retracción del consumo y el desempleo.

2.2.2. La crisis económica y su incidencia en Costa Rica

Como efecto de lo que ocurre desde el 2007 en la economía de los países de mayor desarrollo, Costa Rica empieza a sentir variaciones negativas en algunos aspectos de la economía, principalmente relacionados con cambios en el patrón de consumo.

Como lo indica la UNED, (2009: sp), en un trabajo de investigación sobre el tema "Crisis económica mundial: deuda y especulación como rasgos dominantes del capitalismo tardío", "En el caso de Costa Rica, el impacto de la crisis económica está afectando el turismo, las exportaciones, la construcción, el empleo y la parte financiera del gobierno, pues en la actualidad se están planteando recortes de presupuestos para las diferentes instituciones públicas".

En consecuencia, la población en condición de pobreza se presenta como el grupo más vulnerable ante la crisis, lo cual se evidencia no solamente en el incremento de la pobreza en ese período, sino en los cambios registrados con

relación a la situación laboral de las personas y los hogares del país. Como lo indica la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2009, en este año “...disminuyen las personas ocupadas por hogar, y en mayor medida en los hogares pobres. Esto implica que se incrementó el número de desocupados por hogar, lo cual se confirma con los aumentos de las tasas de desempleo abierto según la situación de pobreza: pasando de 3,5% en los hogares no pobres en el 2008 a 5,4% en el 2009, pero con aumentos más fuertes en los de pobreza extrema 25,7% (2008) a 36,4% (2009), y de 12,1% (2008) a 17,3% (2009) en la pobreza no extrema” (INEC, 2009: 6).

De tal forma la crisis económica mundial, cuyo repunte se da en el 2008-2009 y cuyos impactos se dejan ver especialmente en los actores económicos más débiles de la cadena (empleados menos remunerados, pequeños negocios, otros) de actividades tales como la construcción, la agricultura, el turismo entre otros, se han constituido en fenómenos que han demandado que la institución haya tenido que doblar esfuerzos y acciones para mitigar dichos impactos.

Estos cambios en el entorno, sumados al terremoto del 2009 en Cinchona, fueron situaciones en las cuales la institución asumió un papel decisivo para mitigar los efectos más fuertes en las familias más pobres del país.

2.2.3. Otros cambios en el entorno

Un cambio que se produce en términos políticos fue la decisión de trasladar el Programa Avancemos a partir de enero del 2009, en su totalidad bajo la ejecución del IMAS, esta decisión quedo plasmada en el siguiente decreto que establece:

Decreto N° 34786 del Programa Avancemos: establece que “corresponderá al Instituto Mixto de Ayuda Social, ser el único ente responsable de la administración de los recursos de las Transferencias Monetarias Condicionadas que forman parte del Programa denominado Avancemos y de trasladarlos a las familias que se encuentran en riesgo, vulnerabilidad social, exclusión, pobreza, con prioridad a las familias pobres bajo los lineamientos de la Rectoría del Sector Social y Lucha contra la Pobreza...”. Participarán en este programa, el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Dirección de Asignaciones Familiares (DESAF) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y cualquier otra entidad o instancia que designe la Rectoría del Sector Social.

2.3. Estado de la Autoevaluación de Control Interno (según informe Unidad de Control Interno).

En el presente apartado se mencionan aspectos de las autoevaluaciones realizadas 2008 al 2010 y aspectos relacionados con el Sistema de Control

Interno SEVRI, a cargo de la Unidad de Control Interno. A continuación se detallan

Autoevaluación del Sistema de Control Interno

Durante los años 2008 al 2011, se elaboraron definieron las propuestas de autoevaluación, presentadas al Consejo Directivo

Año 2008

Durante el 2008 se implementó una nueva metodología para el proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI), con base en recomendaciones de la Auditoría Interna, para el diseño del instrumento de autoevaluación tomando como base las guías de autoevaluación de la Contraloría General de República, separando metodológicamente los procesos de valoración de riesgo y autoevaluación.

La autoevaluación 2008 se enfocó en la revisión de la calidad del Sistema de Control Interno (SCI), por parte del nivel gerencial de la institución. Participaron las siguientes instancias:

Consejo Directivo

Presidencia Ejecutiva

Gerencia General

Sub Gerencia de Desarrollo Social

Sub Gerencia Administrativa Financiera

Cabe señalar que la Autoevaluación del 2008, se realizó con el objetivo de poder obtener el análisis por parte del Jерarca Institucional y la Dirección Superior acerca de la calidad del Sistema de Control Interno de la Institución y las mejoras necesarias para el fortalecimiento del mismo.

Durante la autoevaluación del SCI se logró:

- **Capacitar al Consejo Directivo de la Institución en materia de Control Interno y autoevaluación.**
- **Capacitar a los titulares subordinados involucrados en la autoevaluación para el 2008, en Control Interno y autoevaluación.**
- **Aplicación del instrumento de autoevaluación por parte de:**

Consejo Directivo

Presidencia Ejecutiva

Gerencia General

Sub Gerencia Desarrollo Social y Sub Gerencia Administrativa Financiera.

Se elaboró y presento al Consejo Directivo el informe de Resultados Autoevaluación 2008, así como un plan implementación de medidas de mejora del SCI, propuestas por las unidades que participaron en la autoevaluación.

Se desarrolló un proceso de capacitación en materia de control interno y autoevaluación a un grupo de 30 funcionarios representantes de diferentes unidades de la institución, con el fin de perfeccionar el instrumento de autoevaluación, mediante su revisión y validación, para ser aplicado en el año 2009 por parte de todas las unidades funcionales de la Institución.

Gráfico 5: Porcentaje de cumplimiento del nivel estratégico

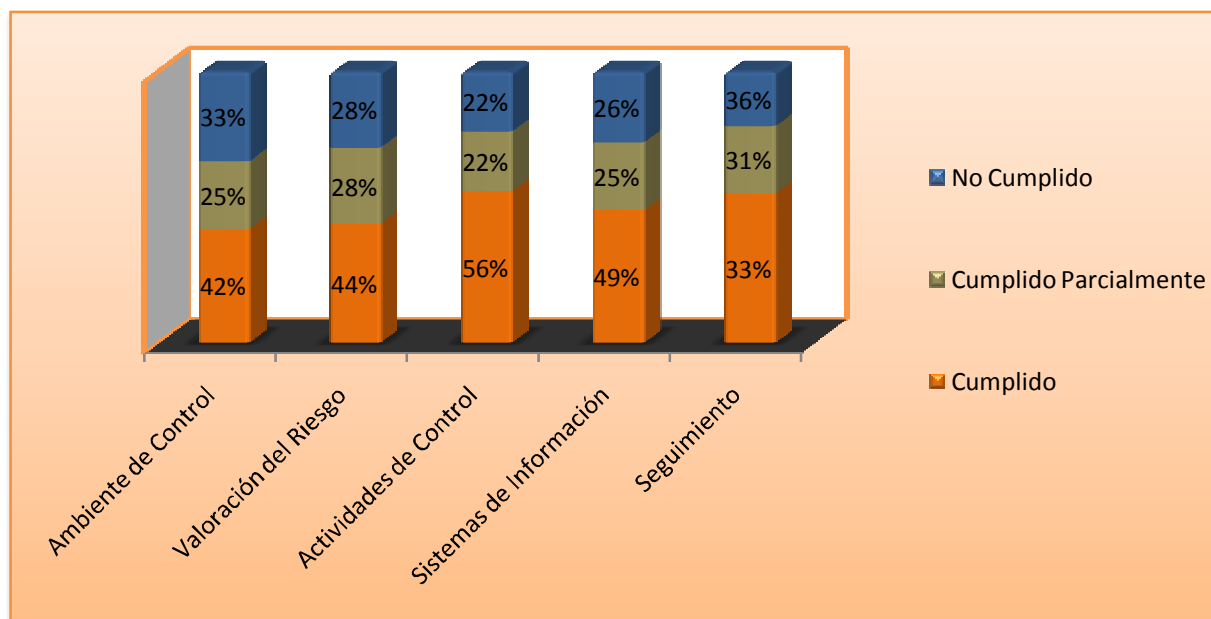
Año 2009

Durante el proceso de Autoevaluación para el año 2009 está contemplado como parte del ciclo iniciado el año anterior, la propuesta de Autoevaluación fue presentada al Consejo Directivo el día 29 de setiembre del 2008, aprobada en sesión 073-08 mediante acuerdo CD N° 317-08, razón por la que corresponde a la Institución concluir el ciclo en este año 2009; con la aplicación del Instrumento por parte de los diferentes interventores en el proceso de autoevaluación en el primer semestre del año 2009, de manera que sus resultados puedan ser de conocimiento para el mejoramiento del SCI.

En el período 2009, se procedió a finalizar el ciclo con las unidades funcionales Asesores, Ejes Estratégicos, Área de Gestión y Asesoría Administrativa, Área de Apoyo y Asesoría Financiera, Empresas Comerciales y

Gerencias Regionales, de acuerdo con lo contemplado y aprobado en el Plan Operativo Institucional 2009.

Gráfico 6: Resultados (Estado del Sistema de Control Interno autoevaluación 2009 Nivel funcional)



Año 2010

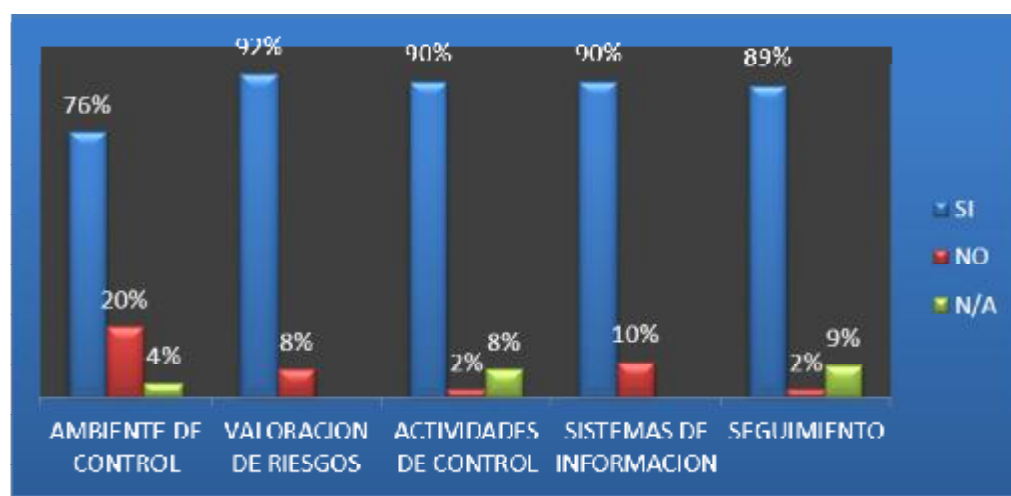
Durante el año 2010 la Autoevaluación consistió en evaluar la mejora en el SCI con respecto a aquellos aspectos con niveles de menor cumplimiento en las Unidades Institucionales según los resultados de la Autoevaluación del año 2009, y seguimiento de las Acciones de Mejora propuestas por cada Unidad en el año 2009. Así como al autoevaluación del Nivel Gerencial y la Auditoría Interna.

Adicionalmente, se realizó la aplicación del Instrumento Grado de Madurez del SCI elaborado por la Contraloría General de la República, con el fin de diagnosticar el grado de avance en la consolidación del SCI.

Resultados 2010

En el gráfico siguiente se presenta el porcentaje de Cumplimiento Nivel Gerencial por Componente Autoevaluación 2010.

Gráfico 7: Porcentaje de Cumplimiento del Nivel Gerencia por componente Autoevaluación



Por parte del Nivel Funcional se obtuvieron los porcentajes de cumplimiento del Sistema de Control Interno (SCI), de forma comparativa 2009 y 2010, así como los resultados del seguimiento a la implementación de las acciones de mejora al SCI, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Comparación Porcentajes de Cumplimiento Años 2009-2010 por Áreas (Nivel Funcional)

Área Administrativa Financiera

Componente del Sistema de Control Interno	Porcentaje cumplimiento 2009	Porcentaje cumplimiento 2010	Diferencia respecto del año anterior
Ambiente de Control	34,62 %	75,16 %	+40,54
Valoración de Riesgos	44,81 %	89,68 %	+44,87
Actividades de Control	38,63 %	84,39 %	+45,76
Sistemas de Información	42,71 %	86,07 %	+43,36
Seguimiento	41,15 %	78,06 %	+36,91

Unidades Asesoras y de Apoyo

Componente del Sistema de Control Interno	Porcentaje cumplimiento 2009	Porcentaje cumplimiento 2010	Diferencia respecto del año anterior
Ambiente de Control	33,07 %	85,81 %	+52,74
Valoración de Riesgos	40 %	85 %	+45
Actividades de Control	34,86 %	82,17 %	+47,31
Sistemas de Información	39,14 %	82,37 %	+43,23
Seguimiento	48,61 %	87,5 %	+38,89

Área Social

Componente del Sistema de Control Interno	Porcentaje cumplimiento	Porcentaje cumplimiento 2010	Diferencia respecto del año anterior

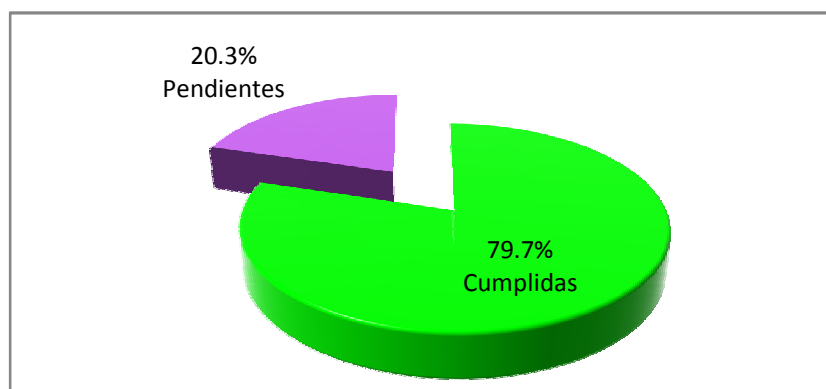
	2009		
Ambiente de Control	28,48 %	77,73 %	+49,25
Valoración de Riesgos	35,28 %	85,55 %	+50
Actividades de Control	31,27 %	83,05 %	+51,78
Sistemas de Información	35,18 %	88,85 %	+53,67
Seguimiento	35,41 %	80,20%	+44,79

Dirección de Empresas Comerciales

Componente del Sistema de Control Interno	Porcentaje cumplimiento 2009	Porcentaje cumplimiento 2010	Diferencia respecto del año anterior
Ambiente de Control	0 %	75 %	+75
Actividades de Control	34,37 %	84,37 %	+50
Sistemas de Información	25 %	60,71 %	+35,71
Seguimiento	33,33 %	33,33 %	No hay diferencia

Plan de Mejoras (porcentaje de Implementación)

Gráfico 8: Porcentaje de implementación del Plan de Mejoras

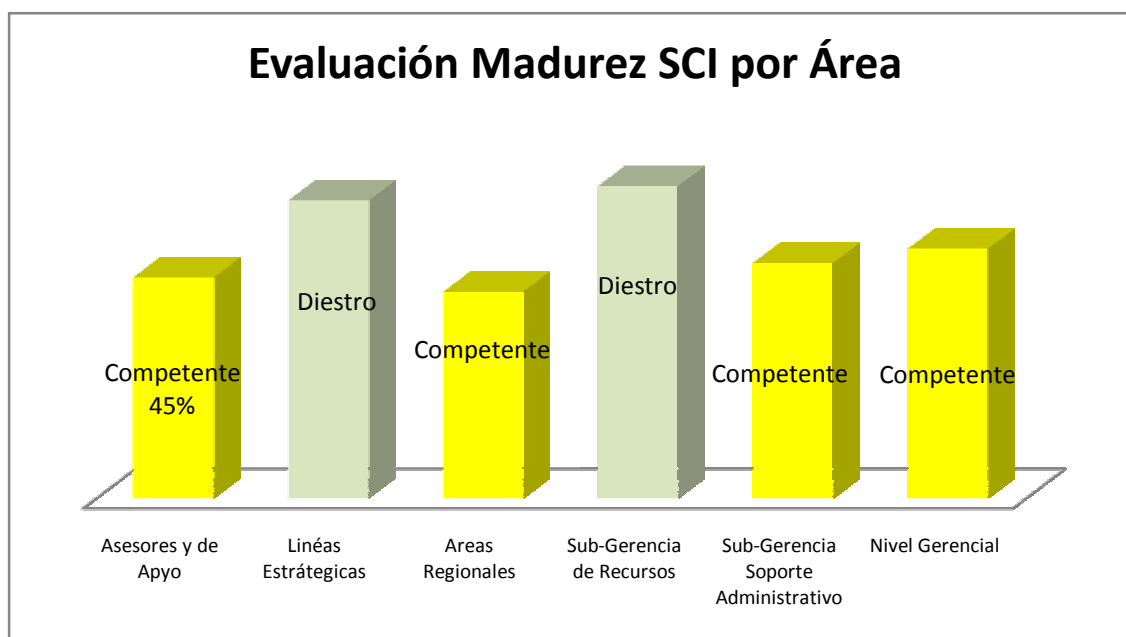


Grado de madurez SCI

Durante el año 2010 se aplicó el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional, el cual es una herramienta de diagnóstico que permite a la Administración conocer el estado de su SCI, mediante una evaluación global en la identificación del estado de madurez en que se encuentra el Sistema, en cada uno de sus cinco componentes funcionales e identificar las necesidades de mejora, con el fin de que sea el Jeraarca y el nivel gerencial quien emita directrices o lineamientos en cuanto a las acciones que emprenderá para fortalecer y lograr el cumplimiento de los objetivos del SCI contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Los resultados para cada una de las áreas que evaluaron el grado de madurez del SCI se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Grados de Madurez del SCI, por áreas



Los resultados ubican al SCI en la institución, dentro de los grados de madurez competente y diestro, según los criterios establecidos en la herramienta indican un SCI con las siguientes características:

Competente	Los procedimientos se han estandarizado y documentado, y se han difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador.
Diestro	Se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno.

2.4. Acciones emprendidas para perfeccionar el sistema de control interno institucional, años 2008-2010 (según informe Unidad de Control Interno.

Dentro de las acciones para fortalecer y perfeccionar el Sistema de Control Interno (SCI), se conformó un Equipo de Apoyo Técnico de Control Interno en el año 2008, designándose tres funcionarios para esta labor, como una Unida de Apoyo y asesora institucional en el tema de Control Interno (CI), como parte de esta estructura de apoyo al CI se integró una Comisión Gerencial de Control Interno conformada por la representación del nivel superior y coordinada por la Gerencia General, Comisión que emite lineamientos para el buen funcionamiento del Sistema, así como conocer y avalar las acciones a emprender por el Equipo de Apoyo de Control Interno.

Para el fortalecimiento del Sistema se enmarcan acciones institucionales en tres grandes ejes:

- Seguimiento al SCI y autoevaluación
- Funcionamiento del SEVRI (Valoración del Riesgo)
- Fortalecimiento SCI

Principales resultados para el fortalecimiento del SCI

- Autoevaluación del SCI, una vez al año, así como un plan de mejoras con acciones a realizarse definiendo responsables y plazo de cumplimiento. (2008 al 2011).
- Capacitación a titulares subordinados en las directrices para la implementación y funcionamiento del SEVRI (2007).
- Taller de análisis propuesta SEVRI con titulares subordinados (2008).
- Replanteamiento del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional como componente funcional del SCI. (2008-2009)
- Capacitación al personal en el tema de control interno y autoevaluación (2008-2009)
- Divulgación del Marco Orientador para la identificación de riesgos (2009).
- Identificación de riesgos 2009
- Seguimiento a las acciones de mejora del SCI (2009-2010)
- Seguimiento de las medidas de administración de riesgos y revisión de riesgos (2010-2011).

Estado del SCI

Con la autoevaluación, se pretende contribuir al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno institucional y verificar el estado en que se encuentra la Institución en relación con cada uno de los cinco componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos,

Actividades de Control, Sistemas de Información y Seguimiento, con el fin de detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de los objetivos

2.5. Principales logros de la gestión, 2007-2011 (abril 2007 mayo 2011, excluyendo 7 meses 2010-2011).

En el marco de los programas institucionales descritos en los Planes Operativos, me permito detallar principales logros de la gestión abril 2007-octubre 2010, no sin antes hacer la salvedad, de que los mismos no hubieran sido posibles sin el apoyo y trabajo continuo de todo el personal institucional. A continuación detallo según el programa:

2.5.1. Programa Asistencia y Promoción Social -programa sustantivo-

Dentro del Programa de Asistencia y Promoción Social se presentan algunos logros que en la gestión debían tomarse algunas decisiones y lograr una coordinación adecuada:

- ü Incremento de oficinas locales y acondicionamiento tales como Quepos, Talamanca, Cóbano, Paquera, Jicaral, Los Chiles, UPALA y Buenos Aires, y la descentralización de las comunidades que atiende la Gerencia Regional Suroeste.
- ü Incremento de la red local para trabajar directamente con las familias en los lugares cercanos a sus hogares, ejemplo son los casos de UPALA, Cóbano, Paquera, Quepos, Parrita y Talamanca.
- ü Incremento de la flotilla vehicular en un 40%, para mejorar el servicio y desplazarse a las comunidades.
- ü Traslado oportuno y transparente del Programa Avancemos de FONABE al IMAS, en más de cien mil estudiantes, lo anterior implicó ajustar los sistemas de información, aspectos de orden financiero, aumento de personal en el nivel regional etc.



Û Titulación de terrenos a más de 90 familias las localidades de Rosittier Carballo y los Manzanos, situación que no se presentaba desde el año 1986, ahora las familias ahora cuentan con su título de propiedad.



en

Û Finiquito del Fideicomiso FID, con la recuperación de más de 300 millones de colones ociosos, recursos financieros que se incorporaron al presupuesto de subsidios, favoreciendo a más familias.

Û Recuperación de recursos girados a varias Junta de Educación para invertir en infraestructura educativa, y que razones ajenas al IMAS no fueron utilizados en su momento por las Juntas, período del 2007 y 2008. Se presento una propuesta al Consejo Directivo, para que las Juntas devolvieran los recursos y materializándose en nuevos convenios con las Juntas para invertir los recursos.

Û Acompañamiento a la Comisión Nacional de Emergencias, en la afectación del terremoto de CINCHONA, las emergencias por lluvias, en la coordinación de las oficinas regionales, los subsidios de alquiler mientras se construían las nuevas viviendas y la devolución de algunos enseres por pérdida.



Û Establecimiento de convenios con Municipalidades para la atención de la población objetivo del IMAS, tales como Carrillo, Santa Cruz, Valverde Vega entre otras.

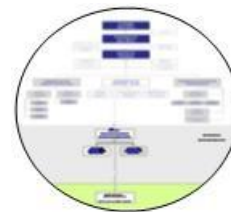
Û Participación activa en el desarrollo del Plan Nacional de Alimentos, liderado por el Ministerio de Agricultura, y el IMAS, implementado un subsidio por Seguridad Alimentaria en el marco del Plan Escudo y así favorecer a mujeres jefas hogar con niños menores de 12 años. También recursos dirigidos a agricultores destinados a la siembra de granos básicos y lograr el abastecimiento local.

Û Contribución en la implementación del Convenio con el Ministerio de Gobernación y Policía, para apoyar a policías jefes de hogar en condiciones de pobreza, otorgando subsidios y mejorar sus ingresos.

2.5.2. Programa Actividades Centrales –programa de apoyo técnico, financiero y administrativo-

Así mismo, en el Programa de Actividades Centrales, en coordinación con las unidades a Cargo de la Gerencia General y la Sugerencia de Soporte Administrativo y de Gestión de Recursos, se describen algunos logros:

- ü Crecimiento de los ingresos por concepto de recursos propios, es decir por concepto de la gestión de cobros que la Unidad de Administración Tributaria realiza, creciendo de un ¢14.736.389,9 en el 2007 a ¢25.140.476,80 (veinticinco mil ciento cuarenta millones cuatrocientos setenta y seis) en el 2010 es decir con un crecimiento de 70%. Lo anterior se debió a la puesta en práctica del concepto de call center.
- ü Durante la gestión se logro mantener una relación 70/30 bastante satisfactoria el gasto nunca supero el 20% aún cuando lo permitido era un 30%, se pudo destinar más recursos a los subsidios, sin haber descuidado los gastos operativos y el crecimiento en plazas.
- ü Puesta en marcha de una propuesta para la conciliación de la cuenta de terrenos propiedad del IMAS y la valoración en sitio de los mismos. A la fecha se encuentra ejecutado las provincias de Limón y Alajuela. Dicha verificación se encuentra en informes de la Subgerencia de Soporte Administrativo y Unidad de Contabilidad.
- ü Creación de la Unidad de Control Interno, con profesionales dedicados íntegramente a la realización de las autoevaluaciones y la implementación del SEVRI.
- ü Dentro del proceso de Organización institucional se estableció una nueva estructura, que permitiera permear la situación de creación de unidades de hecho y no de derecho. Además dejar visible las unidades de control interno, Informática, unidades locales con grado de jerarquía entre otras. Por otra parte, en el mismo tema lograr presentar ante Consejo Directivo el primer documento de Manual de Puestos y Clases dentro del proceso de Reestructuración y en cumplimiento del mandato del Consejo Directivo a la luz del Plan Estratégico vigente. Todo lo anterior respondiendo a las recomendaciones de la Contraloría General de la República según informe DFOE- SOC 95-97. En este mismo orden de ideas, se logro que dentro del proceso de reestructuración personal con estudios incompletos se motivara a concluirlos, y que a la fecha dado que no se ha aprobado el manual, ya cuentan con los requisitos del puesto de trabajo.



Û Incorporar dentro del quehacer institucional en enfoque de trabajar por proyectos, capacitando a profesionales ejecutores, tanto nivel regional como central. A través de los servicios de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional.



Û Decisión estratégica en Área de Tecnologías de Información y como parte del proceso de reestructuración se tomó la decisión de que el Área de Tecnologías de Información pasara a ser una dependencia directa de la Gerencia General y no de la Subgerencia de Soporte Administrativo Financiero, con esta decisión y con el desarrollo de un Plan de Tecnologías de Información se considera que las tecnologías de información se constituyen en un soporte estratégico y fundamental tanto para la labor sustantiva institucional como para los procesos administrativos y financieros.

Û Por otra parte, en el tema de normativa, se logro ajustar reglamentos, procedimiento y manuales, tanto en el área administrativa financiera (entre otros reglamento de transportes, Reglamento Fondo Fijo, Reglamento de modificaciones y variaciones presupuestarias), en el área de Tecnologías de Información, en el área social Reglamentos de prestación y otorgamiento de beneficios, Manual único, Reglamento de Avancemos etc.

Û También en mi período se implemento el proyecto de Gestión Ambiental liderado por la Jefe de Servicios Generales. Dentro de los logros en este campo, ha sido la interiorización al personal hacia el reciclaje y separación de desechos, y sobre todo la participación de la empresa privada con la donación de estañones, distribuidos en las oficinas del IMAS.



2.5.3. Programa Empresas Comerciales - programa generador de ingresos institucionales.

En cuanto al tema de Tiendas Libres del IMAS, uno de los logros fue la apertura de la Tienda Libre del Aeropuerto Daniel Oduber, incrementando las ventas y tratar de que el impacto en la disminución de las ventas de las Tiendas en el Aeropuerto Juan Santamaría, fueran menores, dado el cierre de tiendas durante la remodelación del Aeropuerto y las restricciones aeroportuarias.



2.6. Estado de los proyectos más relevantes

Estudio de apertura de una tienda libre en el Depósito de Golfito, aún se entra en estudio por parte de la administración activa.

Negociación de espacios para nuevas tiendas libres en el Aeropuerto Juan Santamaría, en sustitución de las cerradas por la remodelación. Antes de mi salida pre-natal se tuvo una reunión con el nuevo gestor interesado del Aeropuerto AERIS, dejando pendiente la presentación de una oferta, sin embargo a la fecha la misma ya fue presentada a la Presidencia Ejecutiva y se encuentra en estudio.

Continuidad con los procesos de aprobación del Manual de Cargos y Clases que actualmente se encuentra en valoración por parte de la Autoridad Presupuestaria.

2.7. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

Este punto se encuentra descrito en el apartado Labor Sustantiva Institucional, lo cual fue desarrollando según las funciones inherentes al cargo. No obstante, se detallan los recursos financieros a nivel de ingresos como de egresos que se manejaron en el IMAS durante mi gestión.

2.7.1. Nivel de ingresos

Como se presenta en la siguiente tabla para el período constituido entre los años 2007, 2008, 2009 y 2010 el IMAS experimentó un fuerte crecimiento en el ingreso de recursos, de esta forma paso de ¢38.837.327,10 (treinta y ocho mil ochocientos treinta y siete millones trescientos veinte siete mil colones) a ¢115.324.498,30 (ciento quince mil trescientos veinte cuatro millones cuatrocientos noventa y ocho mil colones) en el 2010, es decir en los cuatro años de gestión la institución tuvo un incremento de recursos de casi un 300%.

Tabla 9: Detalle de recursos ingresados por fuente de financiamiento

Fuente	Ingresos			
	2007	2008	2009	2010
Recursos Propios	14.736.389,9	17.671.308,90	19.251.745,90	25.140.476,80
Gobierno Central	6.000.000,0	12.526.838,60	53.435.302,60	62.407.246,80
Recursos Empresas Comerciales	8.396.530,0	10.408.794,40	11.818.937,60	11.363.172,30
Recursos FODESAF	9.615.307,7	12.160.747,00	13.745.654,90	16.411.398,20
Recursos ASODELFI	89.099,3	3.838,50	1.355,20	2.204,20
Totales	38.837.327,0	52.771.527,40	98.252.996,20	115.324.498,30

Fuente: Elaboración propia a partir de las liquidaciones presupuestaria y presupuestos institucionales del período indicado.

2.7.2. Nivel de egresos

Como se puede observar en la siguiente tabla, a pesar del fuerte crecimiento de recursos que experimentó la institución, especialmente a partir del 2009, con la asignación de recursos del Gobierno Central para la ejecución del programa Avancemos, los porcentajes de ejecución durante los años 2007 al 2009 fueron altos y oscilantes entre un 95% y un 97%. No obstante en el año 2010 se muestra una disminución de este porcentaje quizás y en parte producto de los cambios de rumbo que la institución ha debido tomar con la nueva administración de Gobierno y la orientación hacia el programa de Red de Cuido, fin de período 2010 que no me encontraba en la institución por motivos antes conocidos.

Tabla 10: Detalle de recursos egresados por programa

Programa	Egresos							
	2007		2008		2009		2010	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Asist y Promoción Social	25.654.156,2	95%	37.501.207,5	97%	79.276.447,5	97%	91.656.140,4	93%
Actividades Centrales	3.170.535,5	95%	3.478.671,1	90%	3.969.177,9	84%	4.554.566,1	81%
Empresas Comerciales	8.124.553,7	97%	10.068.826,0	97%	10.332.983,1	87%	10.863.601,6	96%
Total Ejecución Anual	36.949.245,4	95%	51.048.704,6	97%	93.578.608,5	95%	107.074.308,1	93%

2.8. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Reactivación de convenios y contratos, formalizados con anterioridad con otras instituciones del Estado puedan apoyar al IMAS y su población objetivo, tales como Convenios con las Municipalidades, y Ministerio de Gobernación y Policía.

Acelerar el proceso de estudio de fincas propiedad del IMAS, para lograr tanto la conciliación, y así aprovechar el uso eficiente de los recursos en inmuebles.

Establecer un Plan de Titulación de tierras, ya que existen muchos proyectos de vivienda que en su entonces no se titulo, y las familias requieren el título de propiedad para hacer mejoras a los inmuebles. Es importante establecer en los planes el compromiso de las regionales.

Implementar el Manual de Puestos y Clases, y así apoyar a muchos trabajadores que lograron con gran esfuerzo completar requisitos y que a la fecha no se les paga según sus méritos profesionales.

- 2.9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

Aprovechar la capacitación que se le ha dado al personal ejecutor en los temas de formulación de proyectos, y orientar las propuestas de proyectos sociales y productivos, bajo el marco de “gestión orientada por resultados”. Sería importante que los Planes Anuales, se incluyan proyectos que han tenido toda una formulación y visualizar los resultados sociales y económicos.

Lograr una planificación conjunta con las instituciones del sector social, para que no haya duplicidad de esfuerzos.

- 2.10. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna

Respecto al estado de cumplimiento de las recomendaciones de los Informes de Auditoría Interna, a continuación se presenta la información resumen sobre el avance de las recomendaciones de la Auditoría Interna, tanto de las que han sido acogidas por el Consejo Directivo, como de todas aquellas recomendaciones que deben tener el debido seguimiento en cuanto a su cumplimiento por parte de la Gerencia General. La información detallada de cada informe de Auditoría se anexa a este informe.

Del seguimiento de Recomendaciones acogidas por el Consejo Directivo al 31 de marzo del 2011, se cuenta con información sobre 37 acuerdos de los cuales 16 (43%) se encuentran ejecutados y 21 (57%) en proceso de ejecución.

Tabla 11: Resumen Informe de Auditoría al 31 de marzo del 2011 Acogidos por el Consejo Directivo Según Responsables

DETALLE DEL ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES POR DEPENDENCIA RESPONSABLE DE IMPLEMENTARLAS.				
INFORME	TOTAL RECOMENDACIONES	CUMPLIDAS	PROCESO	RESPONSABLE
AUD-009-2007	12	10	2	Subgerencia de Desarrollo Social.
AUD-017-2007	6	5	1	Subgerencia Soporte Administrativo
AUD-019-2007	20	19	1	Gerencia General
AUD-017-2008	5	2	3	Gerentes Regionales
AUD-020-2008	9	4	5	Subgerencia de Desarrollo Social y Asesoría Jurídica.
AUD-009-2009	7	4	3	(1) Gerencia General (1) Subgerencia de desarrollo Social (1) Subgerencia Soporte Administrativo.
AUD-024-2009	4	3	1	Subgerencia de Desarrollo Social
AUD-025-2009	6	3	3	(2) Subgerencia Soporte Administrativo (1) Desarrollo Humano.
AUD-004-2010	7	4	3	(1) Gerencia General (2) Subgerencia de Gestión de Recursos.
AUD-005-2010	8	2	6	(1) Subgerencia Soporte Administrativo. (5) Subgerencia de Desarrollo Social
AUD-018-2010	9	1	8	(1) Subgerencia de gestión de Recursos (6) Subgerencia Soporte Administrativo. (1) Subgerencia de Desarrollo Social
AUD-019-2010	11	3	8	Empresas Comerciales
CD 323-2010 Informe de auditoría Externa.2009	26	14	12	(5) Subgerencia Soporte Administrativo (1) Asesoría Jurídica. (1) Desarrollo Humano (5) Tecnologías de Información
	130	74	56	

Tal y como se observa en la tabla anterior, del total de 56 recomendaciones en proceso: 3 son de la Gerencia General, 15 de la Subgerencia de Desarrollo Social, 16 de la Subgerencia de Soporte Administrativo, 3 de la Subgerencia de Gestión de Recursos, 3 de Gerencias Regionales, 2 de Desarrollo Humano,

5 Tecnologías de Información, 8 de Empresas Comerciales, 1 Asesoría jurídica.

Del seguimiento realizado por la Gerencia General al 31 de marzo 2011, de los informes de Auditoría Interna que esta entidad realiza y que no son presentados al Consejo Directivo, se realiza el siguiente análisis:

Tabla 12: Resumen de Cumplimiento de Recomendaciones de la Auditoría Interna en Diversos Informes Realizados al 31 de marzo 2011.

DETALLE DEL ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES POR DEPENDENCIA RESPONSABLE DE IMPLEMENTARLAS.				
INFORME	TOTAL RECOMENDACIONES	CUMPLIDAS	PROCESO	RESPONSABLE
AUD-003-2008 (VER AUD 004-2010)	17	10	7	A ESTE INFORME SE LE DA SEGUIMIENTO EN EL AUD 004-2010 (5) AAF (1) Gerencia General (1)Asesoría Jurídica.
AUD-012-2008 (VER AUD 011-2010)	13	11	2	A ESTE INFORME SE LE DA SEGUIMIENTO EN EL AUD 011-2010 (2) Tiendas Libres
AUD-007-2009 (VER AUD 005-2011) CUMPLIDO	6	6	0	A ESTE INFORME SE LE DA SEGUIMIENTO EN EL AUD 005-2011 CUMPLIDO
AUD-010-2009	6	5	1	(1) Subgerencia de Gestión de recursos Está pendiente la aprobación del Reglamento de compras de mercancías (SGR)
AUD-012-2009	12	11	1	(1) Gerencia General Está pendiente la aprobación del Reglamento de Tecnologías de Información.
AUD-017-2009	23	20	3	(2) Subgerencia de Soporte Administrativo (1) tiendas libres.
AUD-031-2009	10	7	3	(3) SGDS
AUD-034-2009	4	3	1	(1) SGDS
AUD-009-2010	6	5	1	(1) Tecnologías de Información.
AUD-023-2010	10	10	0	CUMPLIDO
AUD 027-2010	28	4	24	SGDS.
AUD-001-2011	5	3	2	(2) Control Interno
AUD-006-2011	11	10	1	SGDS
TOTAL	151	105	46	

Tal y como se observa en la tabla anterior, del total de 46 recomendaciones en proceso: 2 son de la Gerencia General, 29 de la Subgerencia de Desarrollo Social, 2 de la Subgerencia de Soporte Administrativo, 1 de la Subgerencia

de Gestión de Recursos, 2 Control Interno, 1 Tecnologías de Información, 3 de Empresas Comerciales, 1 Asesoría jurídica, 5 Coordinadora Área Administrativa Financiera.

El detalle de cada uno de los informes se anexa al presente documento.

2.11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Contraloría General de la República.

Durante mi gestión se dio cumplimiento a la recomendación de la Contraloría General de la República en su informe DFOE- SOC 95-97, referido a las *“acciones que tomará ese Instituto para solucionar los problemas que presenta la Estructura Orgánica”* y a los oficios No14426 (FOE-SCO-1130) del 06 de diciembre del 2007 y N° 02692, en los cuales le solicita al IMAS un plazo para solucionar los problemas que presenta su estructura orgánica. A la fecha la nueva estructura ha sido aprobada por instancias correspondientes.

2.12. Bibliografía

IMAS (2007). Plan Operativo Institucional 2008. IMAS. San José Costa Rica.

IMAS (2007,2008, 2009 y 2010). Liquidación presupuestaria de 2006, 2007, 2008

IMAS (2007,2008, 2009 y 2011) San José. Costa Rica. Informes de labores de la Gerencia General, Subgerencia de Soporte Administrativo, Subgerencia Desarrollo Social, y unidades de apoyo.

IMAS (2011) San José. Información de las unidades en temas específicos según la competencia.

2.13. Anexos

Anexo 1. Detalle de cada uno de los informes de Auditoría y su respectivo seguimiento.