

Errores de impresión en folios 249 y 301.

Acta de la **Sesión ordinaria N°008-2020 Virtual**, celebrada por el Comité Director del Fideicomiso BANCO DE COSTA RICA-IMAS-BANACIO/73-2002, del día **27 de mayo del 2020**, la cual da inicio a las **09:02a.m.** horas de la mañana; con la presencia de la señora **Mónica Acosta Valverde**, cédula de identidad número **uno-mil doscientos cincuenta y ocho novecientos veintiséis** en su calidad de representante del Presidente Ejecutivo del IMAS, quien preside; la señora **Margarita Fernández Garita**, cédula de identidad número **tres-doscientos sesenta y cinco -cero setenta y siete**, en su calidad de Gerente de la Unidad Ejecutora; la señora **Alejandra Rojas Núñez**, cédula de identidad número **tres cuatrocientos diecisiete quinientos veinte** en su calidad representante del INAMU, la señorita **Mayra Vargas Ulate**, cédula de identidad **uno mil doscientos uno cuatrocientos ochenta y cinco** en su calidad de representante del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y la señorita **Karla Pérez Fonseca**, cédula de identidad número **dos-cuatrocientos noventa y ocho-setecientos treinta y seis**, en su calidad de representante de la Subgerencia de Desarrollo Social del IMAS.

Con la participación de la señorita **Stephanie Durán Chavarría** cédula de identidad número **uno mil ciento noventa trescientos cuarenta y nueve**, en su calidad de representante de Fideicomisos del Banco de Costa Rica; la ausencia del señor **Gustavo Muñoz Ureña** cédula de identidad **uno setecientos treinta y uno doscientos siete** en su calidad de representante del Banco Nacional. Invitado, el señor **Walter Rojas Roque**, cédula de identidad número **tres-trescientos ochenta y nueve-setecientos treinta y uno** en su calidad de contador del Fiduciario Banco de Costa Rica, el señor **Fernán Cañas Coto** en su calidad de Consultor, la señora **Andrea Esquivel Hernández**, la señora **Silvia Monge Rojas**, la señora **Gloriana Fallas Calderón**, la señora **Carolina Barquero Mora**, la señora **Francie Herrera Vargas**, el señor **Bismark González Maltes**, el señor **Carlos Vásquez Vargas** en su calidad de funcionarios de la Unidad Ejecutora del Fideimas.

#### **ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DE QUORUM**

La señora **Mónica Acosta Valverde** comprueba el quórum y procede a iniciar la sesión. Están de forma virtual los cinco miembros del Comité, la señora **Margarita Fernández Garita**, la señora **Mónica Acosta Valverde**, la señora **Alejandra Rojas Núñez**, la señorita **Mayra Vargas Ulate** y la señorita **Karla Pérez Fonseca**.

#### **ARTICULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DE AGENDA**

Se da lectura a la agenda de la Sesión ordinaria N°008-2020 de fecha 27 de mayo del 2020, con el siguiente orden del día:

1. Comprobación de quórum.
2. Lectura y Aprobación de Agenda.
3. Lectura y Aprobación del acta ordinaria 007-2020 con sus modificaciones.
4. Ampliación del perfil de los profesionales para proceso 001-2020 Asistencia Técnica Y Acompañamiento, según oficio 722-2020.
5. Presentación de Documento de Mejora de Evaluación de Continua.
6. Presentación de los Estados Financieros al cierre al 31 de marzo del 2020.
7. Asuntos Varios.

La señora **Mónica Acosta Valverde** presenta a los miembros del Comité Director los puntos de agenda de la sesión ordinaria 008-2020.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

**Por tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo Firme N°055-2020.** Aprobar la agenda de la Sesión ordinaria N°008-2020. **Acuerdo firme por mayoría de votos con cuatro, votos a favor.** Con los votos virtuales de la señora Mónica Acosta Valverde, la señora Margarita Fernández Garita, la señorita Karla Pérez Fonseca, la señorita Mayra Vargas Ulate.

**ARTICULO TERCERO: LECTURA Y APROBACION DE ACTA ORDINARIA N°007-2020.**

**Por lo tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo firme N°056-2020:** Se da por aprobado el acta ordinaria N°007-2020 con sus modificaciones. **Acuerdo por mayoría de votos con cuatro votos a favor.** Con los votos virtuales de la señora Mónica Acosta Valverde, la señora Margarita Fernández Garita, la señorita Karla Pérez Fonseca y la señorita Mayra Vargas Ulate.

**ARTICULO CUARTO: AMPLIACION DEL PERFIL DE PROFESIONALES PARA PROCESO 001-2020 ASISTENCIA TECNICA Y ACOMPAÑAMIENTO SEGÚN OFICIO 722-2020.**

La señora Margarita Fernández Garita menciona que una vez definido el perfil por parte del Comité Director, hizo un poco más el análisis a la base de datos y de acuerdo a la asignación a cada una de las Universidades se da cuenta que de las 88 personas beneficiarias de la muestra en Pérez Zeledón en donde se le asignó 40 personas a la Universidad Nacional y 48 personas al TEC, hay una concentración de 40 personas en el Sector Agropecuario. Y se empieza a ver la necesidad de tener un facilitador que sea ingeniero agrónomo, un economista agrícola. Se conversó con las Universidades para ubicar el facilitador en la Zona para que le den ese apoyo. La señora Margarita Fernández Garita indica se ve la necesidad de que el perfil del facilitador no solo sea de administrador, sino que sean de otras áreas de acuerdo al sector que se encuentre las personas beneficiarias. La señorita Karla Pérez Fonseca menciona que es muy acertado que se considere todavía más específico en la medida de las necesidades. La señorita Mayra Vargas Ulate indica que a ella le encantó esto.

La señorita Mónica Acosta Valverde indica a la señora Margarita Fernández Garita que le haga un recuento de cuál es la actividad productiva. La señora Margarita Fernández Garita menciona que el 36% son del Sector Agropecuario. La señora Mónica Acosta Valverde pregunta: ¿cuántas personas son?, la señora Margarita Fernández Garita menciona que de acuerdo al perfil se tiene identificada 978 personas, y de estas el 70% son Mujeres Jefas de Hogar del Sector Agropecuario que se dedican a actividades de producción de queso, gallinas, cerdos. Entonces es bastante alto el porcentaje de Mujeres Jefas de hogar. También había mucho del lado del Comercio. Entonces el abordaje debe ser diferente de los que tienen del lado de Industria. La señora Margarita Fernández Garita menciona que la tarea con las Universidades es afinar bien estos detalles para que el resultado sea más satisfactorio.

**Por lo tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo firme N°057-2020:** Se autoriza ampliar el perfil de los profesionales en las ramas de Ingenieros Agrónomos, economistas agrícolas, Administración Agropecuaria y otras relacionadas con el sector agropecuario, siempre con grado de Bachiller o Licenciado. **Acuerdo firme por mayoría de votos con cuatro votos a favor.** Con los votos virtuales de la señora Margarita Fernández Garita, la señora Mónica Acosta Valverde, la señorita Karla Pérez Fonseca, la señorita Mayra Vargas Ulate.

**ARTICULO QUINTO: PRESENTACION DE DOCUMENTO DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN CONTINUA.**

Para la presentación del documento estuvieron presentes los funcionarios de Fideimas, la señora Andrea Esquivel Hernández, la señora Carolina Barquero Mora, la señora Gloriana Fallas Calderón, la señora Silvia Monge Rojas, la señorita Francie Herrera Vargas, el señor Bismark González Maltés, el señor Carlos Vásquez Vargas.

La señora Alejandra Rojas Núñez representante del INAMU, se incorpora a la sesión del Comité Director a las 10:00 a.m.

A continuación, el señor Fernán Cañas Coto presenta a las personas representantes del Comité Director la Metodología de Evaluación Continua.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que básicamente se está en un Proceso de Mejora Continua que ha tenido varias etapas y a raíz del taller que se realizó se desarrolló algunas mejoras y este documento integra todas las mejoras.

El señor Fernán Cañas Coto hace referencia al Proceso de Mejora Continua y las herramientas que se diseñaron en cada caso.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que para establecer la Metodología de Mejora Continua se debe definir la herramienta base que se utilizará. El Modelo se está basando en el principio de DMAIC, que es una herramienta la cual es utilizada para la mejora de procesos. En el DMAIC están las cinco etapas las cuales son: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Estas cinco etapas son el fundamento para lo que se va utilizar para el Modelo de Mejora Continua.

El señor Fernán Cañas Coto indica que a partir del Modelo de Mejora Continua (DMAIC) se establecen todas las etapas relacionadas con lo que hace Fideimas. Se define a nivel de proceso todos los puntos que conlleva la Metodología de Mejora Continua. Dicha metodología (DMAIC) tiene cinco etapas en cada una en las que se definió lo que debe hacer Fideimas. El señor Fernán Cañas Coto menciona que las etapas de la metodología son las siguientes:

Definir: Se debe definir el problema que se desea o la oportunidad de mejora. Luego se determinan los requerimientos (CTQ), esto es otra metodología relacionada con los aspectos críticos de control. A partir de estos criterios (CTQ) o a través de una propuesta de valor que fue lo que se hizo en unos de los talleres se definen esos requerimientos.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que luego se establece el alcance y las metas del proyecto con sus KPIS. El señor Fernán Cañas Coto indica la herramienta propuesta que se conoce como Project Charter y esta herramienta nos ayuda definir de una manera muy clara que es lo que se va hacer, el alcance, los KPIS, los responsables. De esta forma se va a definir lo que claramente se va a mejorar. El señor Fernán Cañas Coto menciona que luego vienen la etapa de métrica donde se empieza con el desarrollo un mapa de procesos para poder entender sobre cual base se está trabajando. Después de esto se realiza un análisis para evaluar la capacidad de cumplir con los requerimientos. Es decir, si el proceso tiene la capacidad de satisfacer lo que se define lo que era crítico o definir la propuesta de valor para el cliente. Luego de esto se recolectan datos y se define lo que se llama la línea base.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

El señor Fernán Cañas Coto indica que en la fase de análisis se recopilan todos los datos y se arranca con los datos que se tiene y luego se encuentra la causa raíz para poder resolver explícitamente lo que es necesario y no resolver algo que no es el foco de atención. Se realiza un análisis de brechas, en dicho análisis nos permite identificar no solo la causa raíz.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que la etapa cuarta es la de mejorar y aquí básicamente se consideran opciones de solución y se analiza el costo beneficio, impacto y riesgo de cada una de las opciones determinadas. Se crea un plan de implementación de mejoras y se desarrollan las soluciones propuestas.

El señor Fernán Cañas Coto indica que las herramientas no están implementadas solo se llegó hasta la preparación y su desarrollo para la posterior implementación por parte de Fideimas.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que la última etapa que tiene que ver con el control en el cual implica recolectar los datos de indicadores claves de desempeño para ver si se logra acercar al resultado determinado. Aquí se les informa la solución a todos los colaboradores y se estandariza e institucionaliza el proceso y esto implica la socialización del mismo, su divulgación y publicación por parte de todos. Y luego se hace el monitoreo a través de KPIS y la actuación ante desviaciones identificadas. El señor Fernán Cañas Coto indica que este es el proceso de mejora continúa determinado.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que va explicar cada una de las herramientas desarrolladas. Estas herramientas fueron creadas durante los diferentes talleres y corresponden específicamente a cada uno de los números de la metodología.

El señor Fernán Cañas Coto indica sobre la propuesta de valor que se realizó en uno de los primeros talleres que con la metodología de Osterwalder se indicó cuáles eran los trabajos de los clientes, el sufrimiento y las ganancias de ellos y como Fideimas actúa ante cada uno de ellos y que aspectos debería considerar para mejorar el servicio. Esto sirvió de insumo para poder entender dónde estaban las brechas para poder hacer un plan de acción.

El señor Fernán Cañas Coto menciona para poder establecer todos los detalles del proyecto se utilizó un acta de constitución. Indica que una acta de constitución es muy completa y tiene elementos como información del proyecto, el perfil, la descripción del problema, los objetivos estratégicos, los objetivos del proyecto, los entregables que se esperan de esta mejora, las métricas, las exclusiones, las restricciones, los supuestos, los asuntos, los riesgos, los factores críticos de éxito y si hay algunos otros proyectos relacionados y quiénes son los participantes y quién va ser el patrocinador del proyecto si hubiese alguno y quien lo autoriza. Esto es lo que formalmente determina el inicio de un Proyecto. Este es Project Charter.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que en la siguiente etapa que se hizo fue plasmar el proceso de Fideimas. Dicho proceso se dividió básicamente en cuatro etapas las cuales son:

1. Identificación de la población meta: Aquí se recopilan insumos para poder definir esa población y luego se define una estrategia de intervención para ver cuál va a ser el mecanismo mediante la cual se le va informar a estas personas interesadas en los servicios de Fideimas.
2. Identificación de las necesidades: Aquí está la transferencia de conocimientos que normalmente son los talleres que se han venido realizando. Luego se da el perfil de la persona usuaria. Luego se desarrolla la FOGA.

3. Otorgamiento del crédito. Se inicia con el acompañamiento selectivo en el trámite del crédito. Se desarrolla el Plan de mejora del emprendimiento.
4. Evaluación del seguimiento. Se tiene el seguimiento y apoyo selectivo del emprendimiento y se van a monitorear los indicadores de cada uno de estos proyectos. Esta es la base del proceso de Fideimas en cual se trabaja.

El señor Fernán Cañas Cano indica que también se hizo un análisis de brechas y este análisis de brechas la idea era anotar los aspectos más relevantes, así como la solución para reducirla o eliminarla. Dichas brechas son las siguientes:

No existía capacidad para atender todos los territorios del país. Por lo tanto, la solución fue la herramienta de priorización de territorios.

Se invierte en recursos y no se obtienen los créditos esperados. Por lo tanto, la solución fue la herramienta de priorización de territorios.

Muchas de las personas que acuden a los talleres no cumplen con los requisitos mínimos para ser beneficiarios del crédito. Por lo tanto, se estableció la metodología del perfilado de la persona usuaria.

Una gran cantidad de las personas interesadas carecen de orientación profesional y estructura para el desarrollo de sus negocios. Entonces aquí se estableció el diagnóstico del negocio en marcha.

Las personas beneficiarias de los créditos no cuentan con una guía de trabajo para mejorar sus condiciones económicas. Aquí está el Plan de Mejora del Emprendimiento.

No existen suficientes recursos en la Unidad Ejecutora para poder dar seguimiento a todos los emprendimientos, una vez que han recibido el crédito. Por eso es que se hace el Modelo de Evaluación de Riesgo.

Es necesario apoyar a algunos emprendedores posterior a la obtención del crédito. Se hizo un Protocolo de Rendición de Cuentas.

No se tiene control sobre el proceso de otorgamiento de crédito ni los plazos de ejecución por parte de los fideicomisarios. Se plantea una Metodología de Evaluación de Fideicomisarios.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que los criterios de priorización de territorios los cuales son:

- 1- Presencia institucional
- 2- Actividades económicas en desarrollo
- 3- Mercado potencial
- 4- Estado de Pobreza
- 5- Nivel de competencia
- 6- Ideas productivas en desarrollo.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que para cada criterio esta la descripción y el peso sugerido con los talleres que se hicieron y las opciones que hay: si es alta, media baja, extrema, No Extrema, No Pobres y si hay ideas productivas o si no las hay. También está el valor para cada una de las opciones y esto se pondera y dice cuál es el nivel priorizado para cada uno de los territorios.

El señor Fernán Cañas Coto indica que el siguiente paso a la hora de hacer los talleres se logra filtrar o tamizar de alguna forma las personas que desean hacer las Fogas. Anteriormente se hacían una gran cantidad de Fogas o bien a la hora de hacer la Foga se descubría que la persona no tenía los requerimientos.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

El señor Fernán Cañas Coto menciona una especie de proceso que simula un árbol de decisiones y es una evaluación cualitativa (entrevista emprendedores) y se plantea si la persona cumple o no y cuáles son los pasos a seguir. El señor Fernán Cañas Coto hace referencia a los pasos los cuales son:

Ficha de información social.

Récord crediticio. Aquí se ve si la persona tiene un récord crediticio limpio o no. Si la persona no tuviera un récord crediticio limpio, se hace la referencia a otros programas de ayuda social para su valoración. En el caso que si la persona tiene el récord crediticio limpio se le hace una consulta de su actividad en marcha, se le hacen preguntas del salario familiar y si este salario familiar está dentro del rango establecido para poder ser beneficiario del Fideimas. Luego se pasaría al desarrollo de una nueva herramienta de habilidades emprendedoras. En este caso se hace un pequeño extracto de cinco preguntas para evaluar las habilidades emprendedoras y con base a esto se determina si la persona posee o no las habilidades. En el caso que la persona no posea las habilidades se refiere a la persona a otros programas de ayuda social o a bien para que se capacite para que pueda llevar mejor su emprendimiento. También a las personas se les realizó cinco o seis preguntas para ver el contexto familiar y ver si había o no capacidades para que la persona llevara adelante su emprendimiento. Después de todo esto se pasa a la FOGA.

La señora Alejandra Rojas Núñez menciona que tiene una duda con respecto al punto 4, cuando se pregunta sobre el salario familiar. La señora Alejandra Rojas Núñez menciona si esto no se resuelve cuando se aplica la Ficha de Información Social. La señora Silvia Monge Rojas indica que en la entrevista lo que se pregunta a la persona es si los miembros de la familia en este momento están recibiendo algún ingreso para conocer el entorno familiar en cuánto ingresos y para ver si el ingreso de la empresa no está tan comprometido. Si solo ese es el ingreso de la familia se podría estar ante eventuales problemas de pagos futuros. También a veces la Ficha de Información Social no está actualizada, entonces los ingresos pueden ser que no sean los reales a hoy. Entonces hay que investigar un poco más para estar seguros que no solamente hay una sola fuente de ingresos la del microempresario, si no que los familiares están recibiendo cierto tipo de ingreso que minimiza el nuevo retorno de los recursos.

La señora Margarita Fernández Garita menciona que en el proceso ya se priorizó el territorio y se identificó a donde se va a atender y las personas empiezan a llegar a las charlas donde se ubicó el territorio. En esa charla antes de hacerle la Foga hay un filtro que tiene que ver que la persona tenga la Ficha del IMAS, si tiene el récord crediticio limpio, si la persona tiene las habilidades emprendedoras y si tiene el ingreso de cuanto es el ingreso del negocio para ver si pega con el mínimo establecido que utilizamos para la Ficha. El ingreso podría ser un factor importante para ver si la persona puede o no pagar el préstamo. La señora Margarita Fernández Garita indica que lo que se hizo es tener de referencia el ingreso mínimo que debería tener el núcleo familiar para que el negocio salga adelante. Esto es un paso previo en el diagnóstico antes de mandarlo a un Banco.

Por otra parte, el señor Fernán Cañas Coto indica que otra de las herramientas que se está planteando es una herramienta que se conoce como Diagnóstico Express que va dar pie para generar un Modelo de Madurez. Este modelo está basado en cuatro áreas las cuales son: Área de Finanzas, Mercadeo y Ventas, Operaciones y Organización.

Para cada una de las áreas hay una serie de preguntas con respectivas valoraciones y ponderaciones para poder saber que también o que tan mal está la empresa actualmente. Esto es para diagnosticar

hoy como esta ese negocio. Una vez que se tiene ese diagnóstico nos va a permitir saber si la persona requiere o no de ese apoyo. Entonces para poder establecer la Mejora se establece este Modelo de Madurez para cada una de las áreas donde es un modelo bastante exhaustivo con las áreas principales de cada uno de los temas como es presupuesto, indicadores financieros, rentabilidad, flujo de caja, inventarios, mercadeo y ventas, si tiene un plan de ventas, metodología de cálculo de precios e investigación de mercados, necesidades del cliente, innovación.

En la parte de operaciones se ve cómo están los procesos, los indicadores, calificación de la producción, costos, inventarios. Y a nivel de Diseño Organizacional se ve si hay familiares en el negocio, los roles y responsabilidades de cada uno, los salarios que tienen y el manejo del dinero y el apoyo que recibe.

Adicionalmente se ha definido cuatro fases de madurez del negocio las cuales son: Fase Básica, Fase en Proceso, Fase Definido, Fase de Avanzado. Esto lo que plantea es como debe mejorar y hacia donde debe mejorar el negocio en el entendido de que arranca a partir del Diagnóstico Express en una de las etapas. Este Modelo está basado en una rúbrica de evaluación y en esta rúbrica se establece cuáles son los comportamientos esperados en el negocio en las diferentes fases y se describe cada una de ellas como si fuera una rúbrica. Por ejemplo: el flujo de caja básico sería el manejo de caja que está centralizado en el emprendedor y no se elaboran flujos de caja. Entonces sería mejor que solo se realice el flujo de caja semanal y el manejo de caja esta centralizado en el emprendedor y todavía mejor se ha definido la metodología para elaborar un flujo de caja y existe un responsable de ello y el ideal es que se elabore el flujo de caja de mediano y largo plazo periódicamente y se realiza un seguimiento de las desviaciones. Por eso se llama un modelo de madurez basado en esta rúbrica de evaluación que nos va permitir dar un seguimiento y dar las pautas al emprendedor hacia donde debe seguir.

El señor Fernán Cañas Coto indica que luego viene la priorización del seguimiento. Se estableció seis criterios los cuales son:

- 1- Habilidades emprendedoras.
- 2- Nivel de Madurez del negocio. De acuerdo con los niveles de madurez planteados por la Unidad Ejecutora se clasifica en los tres niveles los cuales son: Nivel Fragmentado, Escalado, Estratégico.
- 3- Tipo de actividad económica. Si es tradicional o no tradicional.
- 4- Zona geográfica. Si es rural o urbana.
- 5- El monto del crédito. Se estableció con base en el promedio de créditos que se han otorgado en los últimos años, se establece cuáles serían los riesgos.
- 6- La diversificación de ingresos familiares. Para ver si tiene o no tiene ingresos.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que con este pequeño modelo de riesgo nos va permitir entender con respecto a los pesos que tenemos definidos y con las opciones que hemos definido cual es el valor en el que esta su negocio. Esto nos daría la priorización del seguimiento y este seguimiento se daría aquellos emprendimientos que resultaron más elevados con el modelo de madures que se vio anteriormente.

El señor Fernán Cañas Coto menciona que se establece una Tabla Positrol, que resumen los aspectos de medición. Aquí se pregunta el Quién, Cómo, Cuándo, Dónde y Por qué. Esto adaptado al tema de indicadores. Y se establecieron los seguimientos que se van a dar en el caso de los Fideicomisarios. Se establecieron parámetros de índices de mora, créditos promedios, tasa promedio, crecimiento de la cartera con sus metas y quien es el responsable de llevarlo y de donde va tomar la información y donde lo mide efectivamente y cada cuanto debería hacerlo. Esto resume el Modelo de Mejora Continua.



Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

A continuación, se hacen las siguientes observaciones al documento del Modelo de Mejora Continua.

La señora Francie Herrera Vargas indica que en el documento como tal se tome en cuenta en la parte del desarrollo de soluciones en lo que es la madurez financiera y las habilidades financieras, en el tanto que los clientes tenga en cuenta que deben de tener como probabilidad la reinversión del capital, porque muchas veces en el seguimiento o contacto de deudor se ve que las personas obtienen el crédito lo invierten, pero no lo reinvierten y no le siguen dando vuelta a ese dinero. Tal vez tomar en cuenta una madurez financiera o una habilidad blanda que desarrolle esa parte como tal en finanzas.

La señora Mónica Acosta Valverde le parece muy atinado el documento. La señora Mónica Acosta Valverde indica que los creadores en ganancia señalan tres cosas una plataforma digital, un acompañamiento personalizado y la capacitación del grupo familiar y esto le pareció súper bueno en el sentido que la Unidad Ejecutora está haciendo los ajustes para coordinar esa plataforma digital que es tan importante y la capacitación que se va dar este año y que la crisis nos ha empujado hacerlo a dar un acompañamiento personalizado y capacitar sus familiares.

La señora Mónica Acosta Valverde indica que le parece muy bien la propuesta de valor y todos los planteamientos de Excel y de organizar todo el trabajo de los Socio Empresariales. La señora Mónica Acosta Valverde indica que con este documento se está obteniendo el objetivo que ella tenía con el resultado de la consultoría.

La señora Mónica Acosta Valverde menciona que quisiera llamar la atención a las personas representantes del Comité Director en que una de las propuestas de los creadores de ganancia es la capacitación al núcleo familiar. Indica que el IMAS tiene varias capacitaciones de Formación Humana que lo cubre el INAMU y esto viene a fortalecer el núcleo familiar. La señora Mónica Acosta Valverde menciona que plantea una llamada a reflexionar tanto al MAG como al INAMU en qué forma la representación institucional que tienen estas dos instituciones puede verse reflejada en el trabajo del Fideicomiso. A la señora Mónica Acosta Valverde le parece que el INAMU tiene una gran labor en fortalecer a las mujeres jefas de hogar en su autoestima, en su identidad. La señora Mónica Acosta Valverde indica que quiere llamar a la reflexión en que pensemos en una forma de hacerlo para ver cómo podemos mejorar los núcleos familiares y ese acompañamiento personalizado, se debe encontrar un mecanismo para que las otras personas representantes de las instituciones vean como diversificar el apoyo al Fideicomiso.

La señora Mónica Acosta Valverde indica que hay una serie de observaciones que se le han hecho al documento (Modelo de Mejora Continua) y la Unidad Ejecutora tiene observaciones al documento Modelo de Mejora Continua probablemente para clarificar y mejorar la propuesta. Además, la señora Alejandra Rojas Núñez ha hecho observaciones al documento (Modelo de Mejora Continua) y vale la pena que el consultor pueda llevarse esas observaciones para que mejore la redacción misma y solicita que sería pertinente la inclusión de todas las observaciones de previo a darlo por aprobado.

La señora Mónica Acosta Valverde menciona que lo daría por conocido el documento y solicita que se incorporen las observaciones tanto de la Unidad Ejecutora como las observaciones de las personas representantes del Comité Director y las observaciones de las personas del Fideimas.

La señora Margarita Fernández Garita menciona que el documento (Modelo de Mejora Continua) le parece bastante bueno y esta herramienta de trabajo no la teníamos tan resumida de esta manera y probablemente se estaba haciendo mucho de lo que se dice ahí en el documento, pero de una manera desarticulada como un hilo conductor.



Comité Director  
Libro de Actas

- La señora Margarita Fernández Garita indica que hay observaciones que hizo la Unidad Ejecutora e indica que ahora se reúnen con el consultor para darle también las observaciones de la señora Alejandra Rojas Núñez para que él las incorpore al documento final y en la primera sesión de junio se le entrega el documento final a las personas representantes del Comité Director para que ya salga el acuerdo de aprobación. Y la otra vía sería que se dé por aprobado el documento con las observaciones de la Unidad Ejecutora y las personas representantes del Comité Director y que se instruya a la Unidad Ejecutora que le solicite al consultor (señor Fernán Cañas Coto) la incorporación de las observaciones y mandar el documento a la Contraloría. La señora Margarita Fernández Garita indica que tiene tiempo hasta el 30 de junio 2020 para mandarlo a la Contraloría.
- La señora Alejandra Rojas Núñez indica que el documento (Modelo de Mejora Continua) ya lo había revisado en la sesión anterior del Comité Director y tenía unas observaciones y en esta línea iba la consulta, pero parece que no se han incorporado estas observaciones al documento. La señora Alejandra Rojas Núñez menciona que daría la aprobación al documento cuando ya esas observaciones estén incorporadas.
- La señora Alejandra Rojas Núñez indica que con este documento (Modelo de Mejora Continua) validado y aprobado por todas las partes e incluso se podría mejorar muchas de las acciones o el sentir que tiene la señora Mónica Acosta Valverde de ordenarnos entre las mismas instituciones en los espacios regionales en el que tenemos representación este Comité Director. Desde años anteriores el INAMU ha tratado de acercarse a las Unidades Regionales del INAMU y se han realizado giras y se les ha explicado el proceso a las compañeras (Unidad Regional del INAMU). La señora Alejandra Rojas Núñez menciona que cada Unidad Regional del INAMU tiene una o dos compañeras destacadas en el tema de empresariedad, entonces aquí hay un recurso que, aunque es limitado es importante para ver el tema de Empresariedad con Perspectiva de Género y este documento (Modelo de Mejora Continua) nos da mucha más claridad de cuál debería ser el abordaje tanto desde lo Nacional como en lo Regional.
- La señorita Karla Pérez Fonseca indica que le complace mucho que además de tener una ruta se cuenten con instrumentos que faciliten el trabajo y esto es muy importante porque en la cotidianeidad se necesitan herramientas que puedan acercarse a mejorar los procesos y a tener resultados que a veces por más empeño que se ponga no se logra porque no se tiene las herramientas para poder construirlos. La señorita Karla Pérez Fonseca menciona que el valor de este trabajo está en que se llegó a identificar un problema que es vital en el Fideicomiso y es determinante para el desarrollo del Fideicomiso y se define una ruta de trabajo, pero se instrumentaliza el proceso. Y muchas veces el paso a la instrumentalización es el que queda pendiente y esta vez se logró el proceso completo y esto es un banderazo de salida para implementarlo y para hacer las cosas mucho mejor de ahora en adelante con la claridad y las herramientas para poder trabajarlo. La señora Mónica Acosta Valverde menciona que este trabajo ha venido a organizar el trabajo de la Unidad Ejecutora y los instrumentos de trabajo son fundamentales.
- La señorita Karla Pérez Fonseca felicita al Equipo de Fideimas y al señor Fernán Cañas Coto por el documento (Modelo de Mejora Continua).
- La señora Mónica Acosta Valverde menciona que la señora Alejandra Rojas Núñez no aprobaría el documento sin antes no tener el resultado final.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

**Por lo tanto, el Comité acuerda: Acuerdo firme N°058-2020:** Se da por conocido el documento del Modelo de Mejora Continua y se le solicita al consultor incorporar las observaciones tanto de la Unidad Ejecutora como de los miembros del Comité Director. Y el documento se traería para la siguiente sesión del Comité Director para su aprobación. **Acuerdo firme por unanimidad de votos con cinco votos a favor.** Con los votos virtuales de la señora Margarita Fernández Garita, la señora Mónica Acosta Valverde, la señorita Karla Pérez Fonseca, la señorita Mayra Vargas Ulate y la señora Alejandra Rojas Núñez.

**ARTICULO SEXTO: PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL CIERRE 31 DE MARZO DEL 2020.**

El señor Walter Rojas Roque presenta los Estados Financieros al cierre 31 de marzo del 2020. El señor Walter Rojas Roque presenta el Balance de Situación e indica que las cuentas más representativas son las inversiones en 5,86% y lo que se tiene en el SAFI al 20 de marzo y lo que se tiene en el Puesto de Bolsa es un 90,26% que equivale a  $\$5.910.109.041,00$  (cinco mil novecientos diez millones ciento nueve mil cuarenta y un colones). En cuanto a los Pasivos, que son las cuentas y comisiones por pagar diversas se tiene un 83,43%. Con respecto al Patrimonio se tiene un 171,26%, esto es porque abajo se ve disminución en el resultado que es una pérdida que el Fideicomiso va obteniendo todos los meses por las ayudas que se dan de un 69,65%.

En cuanto al Estado de Resultados, el mayor ingreso que se tiene es por los intereses por las inversiones que serían de un 91,96%.

El señor Walter Rojas Roque hace referencia sobre la Ponderación de Egresos en donde el 20,43% corresponden a la Ejecución de Avales, el 16,01% corresponde a los Gastos por Servicios Financieros y Comerciales que son los honorarios, el 15,17% corresponde a los salarios, el 9,05% que son los intereses por subsidio. El 7,85% corresponde a otros Servicios de Gestión y Apoyo.

La señora Mónica Acosta Valverde menciona que la señora Alejandra Rojas Núñez se retira de la Sesión del Comité a las 10:24 am para atender una cita médica.

Por otra parte, el señor Walter Rojas Roque indica que se hizo un comparativo entre periodos del 31 de marzo del 2019 y el 31 de marzo del 2020. Menciona que hubo una disminución de los activos de  $\$187,704,978.00$  (ciento ochenta y siete millones setecientos cuatro mil novecientos setenta y ocho colones). En los Pasivos hubo una disminución de  $\$220,346,242.00$  (doscientos veinte millones trescientos cuarenta y seis mil doscientos cuarenta y dos colones). Un incremento en el Patrimonio de  $\$32,641,264.00$  (treinta y dos millones seiscientos cuarenta y un mil doscientos sesenta y cuatro colones), una disminución en los ingresos de  $\$22,429,583.00$  (veintidós millones cuatrocientos veinte nueve mil quinientos ochenta y tres colones), hubo un incremento en los gastos de  $\$19,319,566.00$  (diecinueve millones trescientos diecinueve mil quinientos sesenta y seis colones).

El señor Walter Rojas Roque menciona que en cuanto al tema de las inversiones el mayor cambio que se ve reflejado es en las inversiones al valor razonable con cambios en resultados, para el 2019 la mayor parte lo teníamos invertido en el SAFI y para el 2020 se trasladó al Puesto de Bolsa. La señora Margarita Fernández Garita pregunta: ¿qué porcentaje de las inversiones está en el Banco de Costa Rica? la señorita Stephanie Durán Chavarría menciona que una cosa es la Sociedad que lo administra y otra cosa como está distribuido los títulos. En este caso por ejemplo el Banco tiene un Fondo de Inversión que se llama Portafolio y este es 100% BCR y el que invierte en este Fondo de Portafolio colones va tener la plata invertida en títulos o en CDPS que son invertidos por el BCR. El de corto plazo no son BCR es mezcla de todo lo que sea del Sector Público. Y Fideimas está en el

Comité Director  
Libro de Actas

corto plazo colones a pesar de que ahorita el de Portafolio está pagando un rendimiento mayor, porque el de Portafolio en los títulos que estaría invertido es el 100% del BCR.

La señora Margarita Fernández Garita menciona que cuando se recibía la presentación de los Estados Financieros al Comité Director del antiguo Fiduciario (Bancrédito) nos traían la gráfica de la composición de las inversiones por Emisor. Esta información es importante tenerla para saber cuántos títulos hay en Hacienda. La presentación de los Estados Financieros debe estar desagregada de esta manera.

La señorita Stephanie Durán Chavarría menciona que ella puede solicitar esta información a las personas del Puesto de Bolsa de Inversión. La señora Margarita Fernández Garita solicita que en la próxima sesión lo traigan desagregado para el cierre de junio.

A continuación, el señor Walter Rojas Roque hace referencia de las aportaciones en efectivo comparaciones que se hicieron del 2019 al 2020, indica hay un total de ₡525,000,000.00 (quinientos veinticinco millones de colones).

En cuanto al comparativo de resultado del periodo del 2019 al 2020 es una pérdida con todas las salidas que ha tenido el Fideicomiso para un total de ₡619,348,068.00 (seiscientos diecinueve millones trescientos cuarenta y ocho mil sesenta y ocho colones).

El señor Walter Rojas Roque menciona que lo que se registra en el Pasivo de las garantías que tienen más 75 días. Para el 2020 hubo una disminución de ₡5,547,776.00 (cinco millones quinientos cuarenta y siete mil setecientos setenta y seis colones) que representa un 3,87%.

La señora Mónica Acosta Valverde indica la señora Alejandra Rojas Núñez se incorpora a la sesión del Comité Director a las 10:31 a.m.

La señora Margarita Fernández Garita menciona que le va enviar a la señorita Stephanie Durán Chavarría la forma de la presentación de los Estados Financieros.

La señorita Karla Pérez Fonseca menciona que no es que sea tanta información o que sea pesada, sino que la información sea más digerible, más adecuada para las personas que no son contadoras y que no manejan los términos financieros con esa naturalidad. Buscar la forma que la información sea más digerible y más comprensible.

**Por lo tanto, el Comité acuerda: Acuerdo firme N°059-2020:** Se da por conocido los Estados Financieros con cierre al 31 de marzo del 2020, presentados por el señor Walter Rojas representante del Área de Fideicomisos Comerciales del Banco de Costa Rica. **Acuerdo firme por mayoría de votos con cuatro votos a favor.** Con los votos virtuales de la señora Margarita Fernández Garita, la señora Mónica Acosta Valverde, la señorita Karla Pérez Fonseca y la señorita Mayra Vargas Ulate.

La señora Alejandra Rojas Núñez se abstiene de votar porque no estuvo presente en la presentación de los Estados Financieros.

---

Sesión ordinaria #008-2020  
27 de mayo del 2020

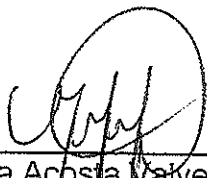
Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

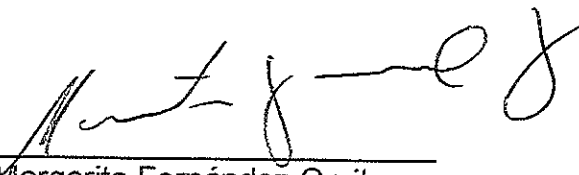
**ARTICULO SETIMO: ASUNTOS VARIOS.**

La señora Mónica Acosta Valverde indica que la señorita Mayra Vargas Ulate solicita una reunión con la Unidad Ejecutora para comprender el tema de las finanzas. Las personas representantes del Comité Director solicita una reunión para la explicación de las finanzas. La señora Margarita Fernández Garita menciona que ella va a dar la capacitación a las personas representantes del Comité Director.


Finalmente, el Comité Director del Fideicomiso BANCO DE COSTA RICA-IMAS-BANACIO/73-2002 da por concluida la Sesión ordinaria N°008-2020 y cierra la sesión al ser las 10:39 am.



Mónica Acosta Valverde  
Rep. Presidencia Ejecutiva IMAS  
Cédula 1-1258-0926



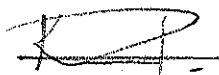
Margarita Fernández Garita.  
Gerencia de la Unidad Ejecutora.  
Cédula 3-265-077



Mayra Vargas Ulate  
Rep. Ministerio de Agricultura, Ganadería y  
Pesca  
Cédula 1-1201-485



Alejandra Rojas Núñez  
Rep. INAMU  
Cédula 3-417-520



Karla Pérez Fonseca  
Rep. Subgerencia de Desarrollo Social  
Cédula 2-498-736