

Instituto Mixto de Ayuda Social

Plan Estratégico Institucional 2011- 2014

Junio 2011

Contenido del Documento

1.	Presentación.....	4
2.	Diagnóstico de pobreza con indicadores de base.....	5
2.1	La situación de Pobreza en Costa Rica.	5
2.2	Necesidades y demandas de la población pobre	16
2.3	La gestión de la oferta Institucional - características más relevantes-.....	19
2.4	Indicadores estratégicos.....	22
3.	Marco filosófico de Instituto Mixto de Ayuda Social	24
4.	Mapa estratégico	26
4.1	Temas e hipótesis estratégicos (construcción de relación causa-efecto).....	26
4.2	Matriz de Objetivos Estratégicos y Plan de Acción.....	30
5.	Aspectos críticos para la ejecución del Plan	43
6.	Registro, seguimiento y evaluación del Plan	43
7.	Anexos.	48
7.1	Anexo 1: Lista de participantes en el proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional 2011-2014.	48
7.2	Anexo 2: Anualización de Metas Estratégicas.....	49
7.3	Anexo 3: Cronograma de Actividades para el periodo 2011-2014.....	50

Lista de Tablas

Tabla 1: Costa Rica: Principales características de los hogares según nivel de pobreza, año 2010.....	7
Tabla 2: Costa Rica: Índice de Desarrollo Social, Índice de Desarrollo Humano e Índice de Pobreza Humana por cantón, según los 15 cantones de mayor deterioro social en cada uno	10
Tabla 3: Porcentaje de pobreza y de desempleo por región de MIDEPLAN - 2010	11
Tabla 4: Familias registradas en SIPO por Línea de Pobreza – mayo 2011	13
Tabla 5: Condición de la Vivienda entre las familias registradas en SIPO por Línea de Pobreza – mayo 2011	14
Tabla 6: Lista de indicadores estratégicos	22

Lista de Ilustraciones

Diagrama 1: Principios y Valores Institucionales.....	25
Diagrama 2: IMAS-PEI 2011-2014: Temas sustantivos e hipótesis que sustentan la estrategia institucional, según su relación de enlace	26
Diagrama 3: IMAS-PEI 2011-2014. Objetivos estratégicas institucionales, según su relación de enlace.	28
Diagrama 4: Diagrama de variables y flujo de datos interrelacionados del sistema de registro, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 según el mapa estratégico.....	45
Diagrama 5: Diagrama de variables y flujo de datos interrelacionados del sistema de registro, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 según el plan de acción	45

1. Presentación

El Instituto Mixto de Ayuda Social tiene la responsabilidad de erradicar la pobreza extrema en el país, así consta en su ley (4760) de creación de este instituto. Esta sin duda es una tarea compleja que con el transcurrir de los años va asumiendo mayores dimensiones y demanda de la acción conjunta del Estado por medio de su estructura institucional. Es del conocimiento común, que esa no puede ser la labor de una sola institución y los creadores del IMAS así lo previeron cuando en el artículo 3 de su ley de creación se establece: *“Todas las instituciones que utilicen recursos públicos participarán en la lucha contra la pobreza dirigida por el IMAS, mediante el aporte de recursos económicos, personales y administrativos en la medida que definan sus órganos directivos y de acuerdo con la naturaleza de cada institución, o en los términos que determina la presente ley”*.

La lucha contra la pobreza, según la Ley citada implica formular y ejecutar una política nacional de promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad costarricense, así como atenuar, disminuir o eliminar las causas generadoras de la indigencia y sus efectos, realizar programas de estímulo dirigidos a la educación secundaria para jóvenes y adultos y la preparación para oficios, entre otros. Ese esfuerzo demanda de una intervención institucional, no solo enfocada en la atención reactiva de la pobreza extrema, sino de una acción preventiva orientada a lograr que los grupos de población vulnerables de descender al estado de pobreza extrema debido a los diversos factores de riesgo que le caracterizan, reviertan esta tendencia y accedan a servicios y beneficios que propicien su desarrollo.

En respuesta al mandato planteado, el presente plan cuatrienal del IMAS, formulado desde su razón de ser, la vinculación que la acción institucional ostenta con el Plan Nacional de Desarrollo y con base en el análisis del contexto nacional en materia de pobreza, presenta la estrategia institucional para llevar a cabo su misión, marcada por el propósito de *“promover condiciones de vida digna y el desarrollo social de las personas, de las familias y de las comunidades en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, con énfasis en pobreza extrema”* y por el deseo de llegar a *“ser la institución líder del país en la superación de la pobreza”*.

El proceso de construcción de este Plan se desarrolló de manera participativa (véase anexo1) mediante el abordaje de una serie de fases que permiten avanzar hacia la aplicación del Cuadro de Mando Integral como metodología de gestión estratégica-operativa que pasa necesariamente por la formulación.

2. Diagnóstico de pobreza con indicadores de base

2.1 La situación de Pobreza en Costa Rica.

A pesar de los esfuerzos desarrollados en materia de lucha contra la pobreza, los datos muestran que en el último quinquenio, el país experimenta un incremento en el número de familias en situación de pobreza y vulnerabilidad. Es posible mencionar, entre otras, causas ampliamente identificadas a nivel estructural como la planificación cortoplacista de la inversión pública (limitada al período de gobierno), la carencia de una política agresiva que regule y estimule la generación de empleo, la desarticulación de la política social con la política económica, tanto en su diseño como en la implementación y políticas sociales discontinuas, sin sustento en la evaluación de sus resultados.

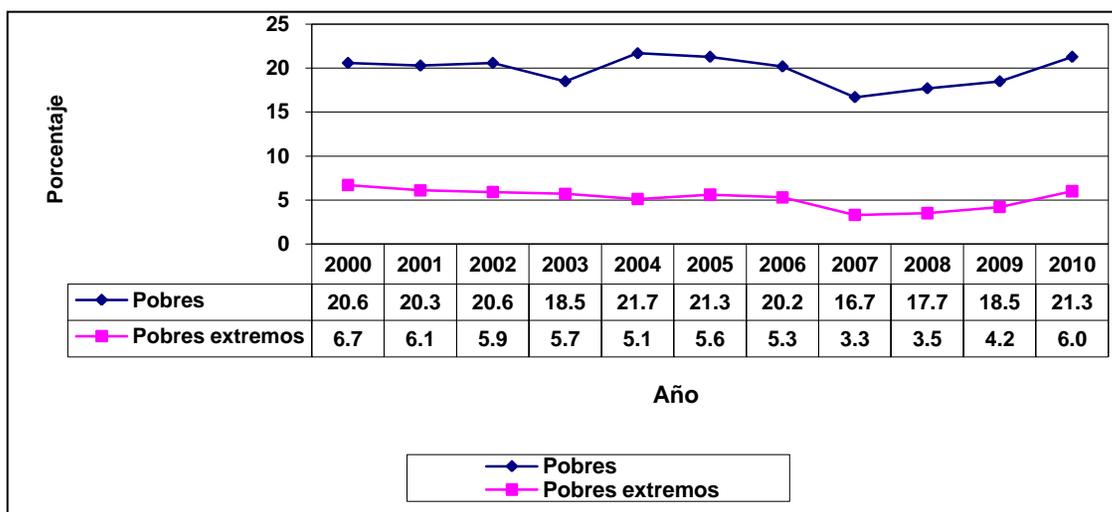
Todos estos aspectos tienen que ver también con causas más directas que se pueden enlistar: el limitado acceso al patrimonio y servicios públicos como salud, educación, vivienda; bajos niveles de escolaridad y formación técnica laboral; una concentración urbana de la pobreza en precarios y en zonas de riesgo; programas sociales fragmentados y poco pertinentes a las necesidades y particularidades de la población; y una política social débil en enfoque de derechos, de género y de territorialidad, para la atención integral de la pobreza.

En consecuencia, se muestran dificultades para la satisfacción de necesidades básicas familiares, se incrementan el desempleo y subempleo manifestado principalmente como aumento del empleo informal y la insuficiencia de ingresos familiares. Por otro lado, la familia se caracteriza por un debilitamiento en sus funciones básicas de protección, socialización y contención. A todo esto, se agrega una respuesta estatal caracterizada por un abordaje parcial o limitado de los factores asociados a la pobreza por parte de las instituciones encargadas y una restringida participación en la toma de decisiones de familias y grupos poblacionales fuertemente afectados por la pobreza.

Una mirada retrospectiva de las estadísticas sobre pobreza, con base en datos del INEC, permite observar el comportamiento de la pobreza y las características que presentan los hogares en esa situación.

Según INEC, durante la última década, la pobreza –medida por ingresos– mantuvo niveles estables hasta el 2007, a partir de ese año, se evidencia una tendencia al aumento, alcanzando en los siguientes años un comportamiento incluso superior al de los primeros años del decenio en cuestión (ver gráfico siguiente).

Gráfico 1: Costa Rica, evolución porcentual de los hogares pobres por nivel de pobreza; años: 2000-2010 /INEC



Fuente: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples; años 2000-2010

Lo anterior se da pese a la disminución que se exhibe en el año 2007, la cual obedece al contexto en que se presenta, caracterizado por un *sistema de protección social* que contiene servicios como el programa Avancemos y Pensiones del Régimen no Contributivo, constituidos en subsidios o transferencias regulares otorgadas a las familias en pobreza.

No obstante, el repunte de la pobreza a partir del 2007, se le vincula a la situación particular vivida como consecuencia de la crisis económica mundial reflejada en la retracción del consumo y en el desempleo. Como lo anota Vargas (2009)¹, “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”.

Ante la crisis, la población en situación de pobreza se presenta como el grupo más vulnerable; esto se evidencia en los cambios registrados con relación a la situación laboral de las personas y los hogares del país. En ese sentido, la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2009, indica que en ese 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 (...) en los de pobreza extrema de un 25,7% (2008) a 36,4% (2009” (INEC, 2009: 6).

¹ Vargas, Luis Paulino (2009). Conferencia: “Crisis económica mundial: deuda y especulación como rasgos dominantes del capitalismo tardío”. Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). <http://www.uned.ac.cr/acontecer/noticias/Crisiseconomicamundial.htm>. Consultado el 15 de marzo de 2010.

Según la Encuesta Nacional de Hogares, al 2010 Costa Rica contabiliza 1,289.716 hogares (4,551.553 personas) de los cuales 274,616 (21,3% equivalente a 1.103.522 personas), se encuentran en pobreza. De este total el 15,3% (197,251) se halla en pobreza no extrema (básica) y el 6,0% (77,365), en pobreza extrema. Los hogares costarricenses muestran las siguientes características.

Tabla 1: Costa Rica: Principales características de los hogares según nivel de pobreza, año 2010

Principales características de los hogares	Total	Nivel de pobreza			
		No pobres	Total Pobres	Pobreza no extrema	Pobreza extrema
Total de hogares	1.289.716	1.015.100	274.616	197.251	77.365
Miembros por hogar	3,53	3,40	4,02	4,02	4,02
Fuerza de trabajo por hogar	1,58	1,69	1,19	1,24	1,04
Ocupados por hogar	1,47	1,61	0,94	1,06	0,65
Porción hogares jefatura femenina	33,7	33,1	36,0	33,9	41,3
Relac. Dependencia económica.	1,23	1,01	2,39	2,23	2,85
Horas semanales trabajadas en la ocupación principal	44,92	45,78	39,56	41,18	32,80
Tasa de desempleo abierto	7,3	4,8	20,5	14,8	37,8
Tasa neta de participación	59,0	62,6	45,2	46,2	42,3

Fuente: INEC 2010

Al retomar las características de los hogares costarricenses en pobreza se observa que estos tienen en promedio 4,02 miembros, frente al 3,40 de los no pobres. Además, en estos hogares también hay menos miembros ocupados (0,65) frente los hogares no pobres (1,61) y presentan mayor desempleo (20,5%), 4,27 veces mayor que los no pobres, en contraposición a los hogares de mayor ingreso (4,8%). Si se particulariza en pobreza extrema, el dato de desempleo es aún mayor (37,8) para este grupo.

Las personas ocupadas de los hogares pobres laboran menos horas por semana (39,56) que los no pobres (45,78). Por otro lado, existe una mayor dependencia en ellos, debido a que más personas dependen de quienes trabajan (2,39) en contraste con el 1.01 del grupo opuesto.

Las personas de los hogares pobres extremos se ubican en trabajos con menor remuneración, aspecto relacionado con la escolaridad, que es en promedio 2,0 años menor comparado con los no pobres. Todo ello implica menos ingresos totales y por persona, determinando la condición de pobreza en la que se clasifican estos hogares. De igual manera se comporta la distribución del ingreso, puesto que los hogares más ricos tienen un promedio de ingreso per cápita 16,7 veces mayor que el de los hogares más pobres.

En los hogares en pobreza extrema, la presencia de jefatura femenina alcanza la cifra de 41.3% superando incluso el porcentaje nacional (33,7%) y es mayor en 8,2% que los hogares no pobres (33,1%). La tasa de participación laboral de los miembros de los hogares en pobreza extrema, que muestran una mayor presencia de jefatura femenina, es de 42,3%, mientras que en los no pobres es de 62,6%.

Las estadísticas del INEC ofrecen datos sobre pobreza con base en el *ingreso*; utiliza la metodología de *Línea de Pobreza* para hacer las estimaciones y constituye un indicador que representa el monto monetario mínimo requerido para que una persona pueda satisfacer las necesidades básicas "alimentarias y no alimentarias"².

Es importante entonces, reconocer que la pobreza, vista en toda su dimensión humana:

[...] no puede ser reducida a la insuficiencia de ingresos, a la insatisfacción de una canasta básica de alimentos y otros bienes considerados socialmente esenciales (IIDH, 2008: 32). [...] no se puede desvincular *la pobreza* de su contrario: *la riqueza*. Son parte de un mismo fenómeno que está determinado por las estructuras económicas, políticas e institucionales imperantes que son fuente de inequidad, estratificación, exclusión y pobreza. [...] la pobreza es causa y efecto de violación a los derechos humanos. (IIDH, 2008: 39).

Lo anterior implica, además, estar de acuerdo que las personas pobres se ven excluidas según su posición en el mundo del trabajo y con la posibilidad de apropiación de la riqueza socialmente construida. En respuesta a tal apreciación se hace importante complementar la caracterización de la pobreza que afecta a los hogares, con la visión que ofrecen otros índices³, los cuales ubican esta problemática por área geográfica y toman en consideración otros aspectos fuera del ingreso y que son determinantes en la intensidad de la misma. Al respecto se tiene.

El **Índice de Desarrollo Humano (IDH)**⁴ en el período entre 1992 y 2005, pasó de 0,656 a un 0,752. Por Cantón, de acuerdo con este índice, los cantones incrementan los valores del desarrollo entre los años 2000 y 2005 en general. Sin embargo, Talamanca y Matina no solo están entre los cantones que menos avanzan, sino que continúan con la posición más baja del IDH.

² Para su cálculo se requiere contar con el costo de una Canasta Básica de Alimentos (CBA) y una estimación del costo de las necesidades básicas no alimentarias.

³ Índice de Desarrollo Humano (IDH), Índice de Pobreza Humana; el Índice de Desarrollo Social (IDS) cantonal construido por MIDEPLAN.

⁴ El IDH -construido a partir de los componentes de esperanza de vida (IEV), conocimiento (IC), bienestar material (IBM)- varía de 0 a 1, representando 1 el valor más alto de desarrollo humano.

El **Índice de Pobreza Humana (IPH)**⁵ según el cual, para el período 1993-2005, Costa Rica presentó una tendencia leve al deterioro, debido al tema del *desempleo a largo plazo* y a la *pobreza material*, mostrando que el porcentaje de población pobre es la variable que más contribuyó en el resultado general del indicador.

Este índice también exhibe desigualdades por cantón; en el 2005 se reportan como cantones con menor índice de pobreza, los ubicados en la región central del país y en el litoral del Pacífico Central; los cantones con mayor pobreza humana se ubican en el sureste y noroeste del país, así como en el litoral Caribe.

Entre el 2000 y el 2005, el IPH presentó estabilidad. Sin embargo, debe reconocerse que 52 cantones (64%) empeoraron su condición de pobreza humana. Todos los cantones de Guanacaste, de Puntarenas y de Limón tienen valores de pobreza humana superiores al promedio nacional (4%), según la fuente citada.

La dimensión de la pobreza también es medida con el **Índice de Desarrollo Social (IDS)**⁶ que establece MIDEPLAN; este índice evalúa el grado de desarrollo relativo de las zonas geográficas del país a partir de información suministrada por las diferentes instituciones públicas que forman parte del Sistema Estadístico Nacional y por organizaciones privadas.

Según este índice, los cantones con mayor deterioro social se ubican mayoritariamente en Limón y Puntarenas (Región Brunca), aunque Alajuela, Heredia y Guanacaste se ven afectadas, principalmente en la zona fronteriza.

La comparación por cantones ubica a Talamanca como el cantón con el menor nivel de desarrollo social, con un valor de 0, mientras que el cantón con mayor valor (100) es Belén.

La tabla siguiente muestra la ubicación de los cantones según los índices citados, en la cual es posible observar la coincidencia de los cantones con el mayor deterioro en los tres índices.

⁵ IPH, equivale a 0% el porcentaje más bajo de pobreza humana; las cifras que se alejen indicarían mayores privaciones. Mide cuatro componentes: longevidad, referido a la vulnerabilidad de morir a una edad relativamente temprana. Conocimiento, es medido por el porcentaje de adultos, mayores de 18 años de edad que tienen un nivel académico aprobado menor al tercer grado de educación primaria. Vida digna, incluye el porcentaje de personas pobres (pobreza material) con mayores privaciones y. Exclusión social, basado en la tasa de desempleo a largo plazo (cuatro meses o más).

⁶ El IDS se mide a partir de los componentes de: Economía (acceso a internet y consumo de electricidad), Salud (mortalidad en madres, agua potable residencial, mortalidad en menores de 5 años y bajo peso en niños/as), participación (participación electoral), Educación (infraestructura educativa, programas educativos especiales, escuelas unidocentes y reprobación escolar). Su rango de variación oscila entre 100 puntos (mejor situación) y 0 puntos (situación más desfavorable).

Tabla 2: Costa Rica: Índice de Desarrollo Social, Índice de Desarrollo Humano e Índice de Pobreza Humana por cantón, según los 15 cantones de mayor deterioro social en cada uno

IDS		IDH		IPH	
Cantón	Valor	Cantón	Valor	Cantón	Valor
• Talamanca	0,0	• Talamanca	0,556	• Coto Brus	23.073
• Coto Brus	4,5	• Matina	0,621	• Upala	22.215
• Los Chiles	5,2	• Los Chiles	0,642	• Nandayure	22.177
• Golfito	6,4	• Coto Brus	0,657	• Buenos Aires	21.805
• Upala	7,1	• Buenos Aires	0,659	• Osa	21.686
• Buenos Aires	12,6	• Tarrazú	0,665	• Corredores	21.639
• Limón	13,5	• Pococí	0,667	• Golfito	21.531
• Corredores	14,7	• Sarapiquí	0,669	• Pérez Zeledón	21.505
• Matina	15,5	• Upala	0,675	• La Cruz	21.503
• Osa	15,5	• Acosta	0,678	• Hojancha	21.302
• Siquirres	17,0	• La Cruz	0,679	• Santa Cruz	21.189
• La Cruz	18,7	• Corredores	0,680	• Abangares	21.031
• Pococí	18,8	• Pérez Zeledón	0,688	• Nicoya	20.329
• Sarapiquí	21,2	• León Cortes	0,688	• Carrillo	20.096
• Parrita	25,1	• Parrita	0,689	• Tilarán	19.927

Fuente: Atlas de Desarrollo Humano de Costa Rica 2007 y MIDEPLAN - IDS

Cinco cantones (Coto Brus, Buenos Aires, Corredores, Upala y La Cruz) comparten los mayores niveles de deterioro en los tres índices anotados. Otros cantones (Talamanca, Los Chiles, Matina, Pococí, Parrita, Golfito, Osa, Pérez Zeledón y Parrita) muestran altos niveles de deterioro en al menos dos de los índices mencionados.

Estos cantones señalados en la tabla anterior, constituyen para la presente Administración, zonas y comunidades prioritarias de la acción estatal.

La pobreza también alcanza dimensiones diferentes para cada región, como se observa en la siguiente tabla. La comparación entre el porcentaje de pobreza y el desempleo permite observar que no se alinean en un mismo sentido; no necesariamente la región con mayor pobreza es la que presenta mayor desempleo; por ejemplo, la región Brunca que a pesar de tener el porcentaje más alto de pobreza extrema, no presenta la tasa más alta de desempleo.

Tabla 3: Porcentaje de pobreza y de desempleo por región de MIDEPLAN - 2010

Región	Total pobreza	Pobreza no extrema	Pobreza Extrema	Desempleo
Total País	21,3	15,3	6,0	7,3
Chorotega	32,6	21,4	11,2	9,6
Brunca	34,9	22,3	12,6	7,4
Huetar Norte	25,2	16,9	8,4	7,2
Huetar Atlántica	28,1	19,8	8,3	8,1
Central	17,1	13,0	4,1	6,9
Pacífico Central	25,9	17,9	8,0	8,2

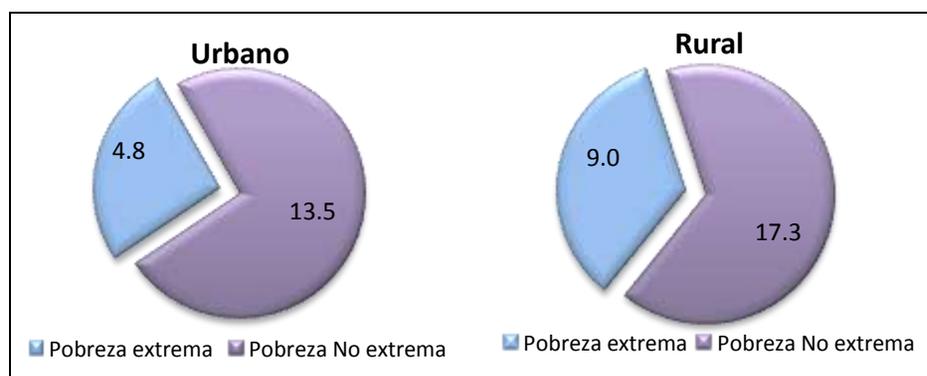
Fuente: construcción propia a partir de los datos de la EHPM 2010, INEC.

Asimismo, las diferencias por región se manifiestan en la tasa de desempleo, siendo la tasa total del país, de un 7,3%. Es visible la diferencia por regiones; donde la tasa de desempleo varía entre 6,9% y 9,6% entre la Central y la Chorotega, respectivamente.

Complementariamente, se agrega a esta información que estas diferencias en el comportamiento de la tasa de desempleo se reflejan también en la condición de género; en el caso de las mujeres asciende a 9,5%, mientras que para los hombres es de 6,0%, desproporción que se enfatiza si se mide por zona; en la rural la tasa de desocupación femenina alcanza un 11,2% y en la urbana es de un 8,8%. Ello pese a que esa tasa entre zonas (rural 7,6% y urbana 7,1%) es muy similar.

Son destacables otros aspectos de la pobreza que marcan diferencias entre zona rural y urbana: como lo ilustra el gráfico 2, el porcentaje de hogares en condición de pobreza de la zona rural es de 26,3%; 8,0 puntos porcentuales mayor que en la zona urbana, en la que se registra un 18,3%. De la misma manera, la pobreza extrema de la zona rural (9,0) es 4.8 puntos porcentuales más alta que la pobreza extrema urbana (4,8%).

Gráfico 2: Costa Rica, comparativo de hogares pobres por zona y nivel de pobreza; 2010. (%)

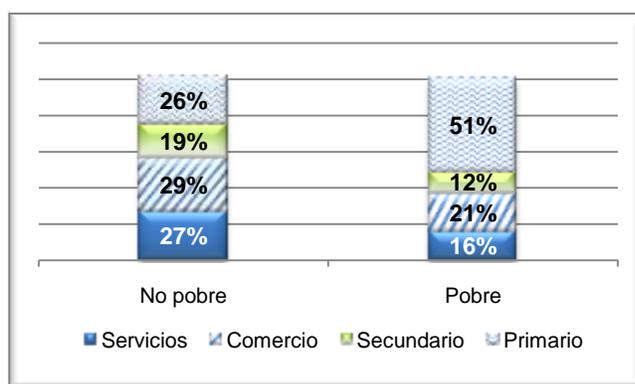


Fuente: INEC/Encuesta Nacional de Hogares 2010.

Igualmente, los ingresos de los hogares en pobreza muestran diferencias significativas entre zonas: en la zona rural (¢139,040) son 1,7 veces menores que en la urbana (¢235,026).

Sobre el particular, el economista Juan Diego Trejos S., estudioso del tema de la pobreza en Costa Rica⁷, ha realizando una caracterización del perfil de la pobreza en Costa Rica, a partir de las particularidades innegables en las zonas rural y urbana. A partir de lo cual manifiesta que es precisamente, el sector primario el que más aporta a la pobreza, según se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 3: Costa Rica: Distribución de los ocupados por sector productivo y condición de pobreza, zona rural



Fuente: Políticas del mercado de trabajo y pobreza rural en Costa Rica
Juan Diego Trejos Solórzano (2009)

Complementariamente, Trejos señala que la vulnerabilidad de los hogares a sufrir pobreza, depende de cuántas personas estén vinculadas al mercado de trabajo, de cómo se insertan y en qué sectores productivos; interesa señalar además, que existe un alto incumplimiento del salario mínimo en el ámbito rural (58%), asociado con los mayores riesgos de pobreza. En ese sentido, declara que los asalariados dominan entre los pobres rurales, aunque el autoempleo es el más vulnerable a sufrir privación material.

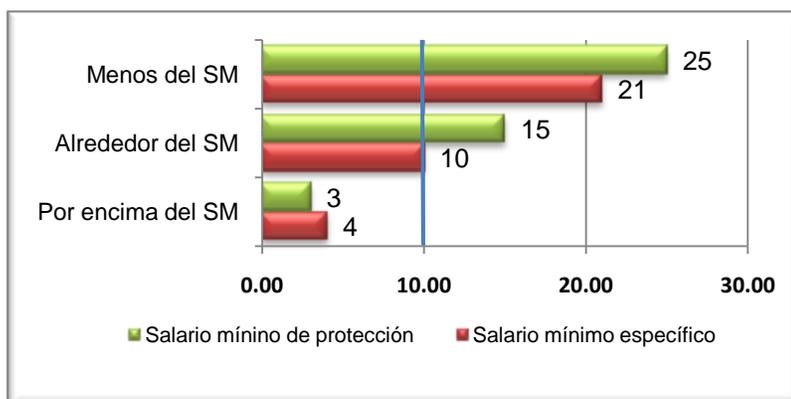
En el ámbito rural, la participación laboral neta es ligeramente menor (55% contra el 58% en el ámbito urbano). La menor participación de la población rural se debe a una menor, aunque creciente, inserción de la mujer. Esta participación no solo es menor a la de los hombres, sino que resulta apenas cerca de tres cuartos de la participación neta de las mujeres en el ámbito urbano (las tasas netas de las mujeres son del 47% urbano y del 35% rural). (Trejos, 2010:113)

De acuerdo con este autor, los datos del gráfico siguientes evidencian que entre más se aleja del salario mínimo (SM) mayor es la incidencia de la pobreza en zona rural.

⁷ Trejos S., Juan Diego. (2010). Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina, CEPAL.

Esto asociado a que la mitad de los asalariados pobres que ganan menos del salario mínimo están en el sector primario.

Gráfico 4: Costa Rica: Incidencia de la pobreza entre los asalariados rurales según rango de salario mínimo, zona rural



Fuente: Políticas del mercado de trabajo y pobreza rural en Costa Rica Juan Diego Trejos Solórzano

Como se observa, la incidencia de la pobreza es mayor cuando más lejos se está del salario mínimo. Trejos agrega que el 56% de los asalariados pobres, que ganan menos del salario mínimo, trabajan en pequeñas y micro-empresas y solo una cuarta parte se ubica en empresas de mayor tamaño. Además, que una quinta parte de los que ganan menos del SM son empleadas domésticas y afecta directamente a las mujeres.

Para ampliar en el conocimiento específico de la población en pobreza, el Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) del IMAS, considerando la familia como unidad de análisis, registra 437,392 familias a mayo del 2011; de este total, 340,525 (77,85%) se identifican como potencial población objetivo del IMAS, dada su situación de pobreza. A continuación se presentan estas familias clasificadas por Línea de Pobreza:

Tabla 4: Familias registradas en SIPO por Línea de Pobreza – mayo 2011

Condición de pobreza	Familias	%
No pobres	96,867	22.15
Pobreza básica	157,078	35.91
Pobreza extrema	183,447	41.94
Total	437,392	100.00

Fuente: Sistema de Información de la Población Objetivo – IMAS mayo 2011

Las familias registradas en el SIPO constituyen un grupo de población que accede a la institución en busca de apoyo económico, por su situación de pobreza. Se caracterizan por ser familias jóvenes, lo cual permite asociar la pobreza con esa condición y de tal relación sería interesante determinar la oferta de servicios a considerar por la política social destinada a este grupo de población.

Algunas variables significativas que permiten captar mejor el perfil de las familias en pobreza, utilizando para ello la información registrada en el SIPO, se presenta en lo que sigue:

Condición de la Vivienda. En este campo, las familias en pobreza según el SIPO, presentan como característica su limitación para acceder a una condición habitacional digna, la tabla 5 ilustra al respecto.

Tabla 5: Condición de la Vivienda entre las familias registradas en SIPO por Línea de Pobreza – mayo 2011

Condición de pobreza	Buena		Regular		Mala		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Pobreza extrema	54.730	29,8	72.718	39,6	55.999	30,5	183.447	100,0
Pobreza básica	59.649	38,0	63.276	40,3	34.153	21,7	157.078	100,0
No Pobres	42.588	44,0	37.333	38,5	16.946	17,5	96.867	100,0
Total	156.967		173.327		107.098		437.392	

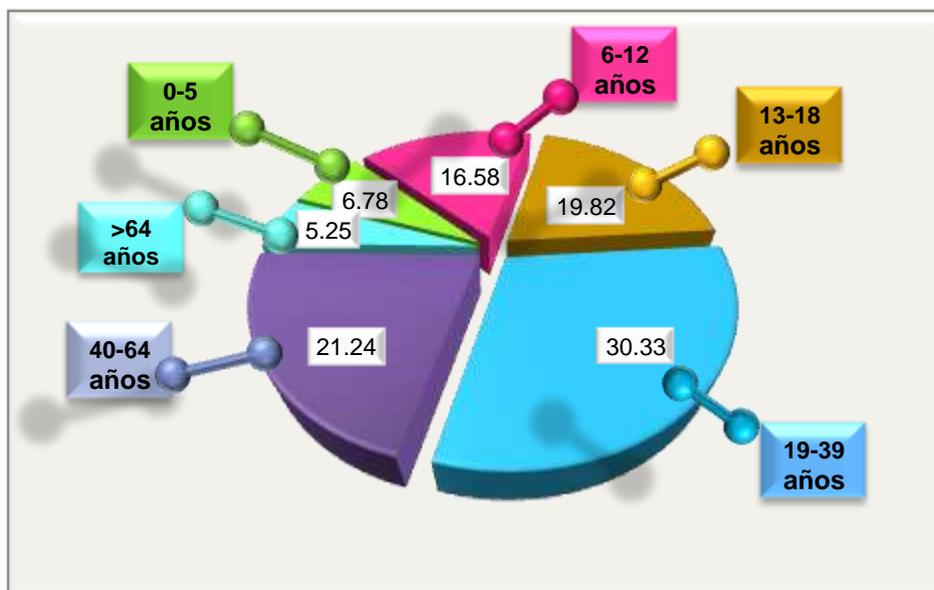
Fuente: Sistema de Información de la Población Objetivo – IMAS mayo 2011

En las familias en pobreza extrema y pobreza, la condición “*mala*” y “*regular*” de vivienda exhibe porcentajes mayores; como es de esperarse, en las familias no pobres, la condición de vivienda es mejor que en las familias antes señaladas.

En todo caso, del total de familias registradas, apenas para el 36% (156.967) se registra la vivienda en condición *buena*, contra el 64% que indica condiciones *regulares* o *malas*, con lo cual se confirma la vivienda como una de las necesidades básicas de difícil satisfacción para las familias pobres.

Distribución de la población por edad. Resalta el porcentaje de las personas entre 19 y 39 años de edad, 30,33%. De igual manera, la población menor a 18 años: 43,18% del total de personas. Véase los datos en el siguiente gráfico.

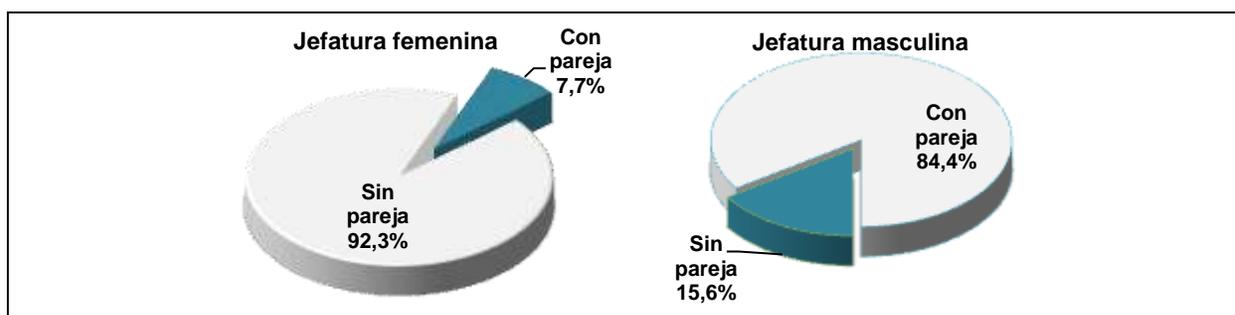
Gráfico 5: IMAS: Distribución de las Personas en condición de pobreza, según Grupos de Edad



Fuente: Sistema de Información de la Población Objetivo – IMAS mayo 2011

Jefatura de Hogar. El rol de jefatura de familia según sexo, muestra su particularidad con relación a la situación de pobreza que presentan; la mayoría de familias con jefatura femenina no tiene pareja con quien compartir la responsabilidad del cuidado, protección, manutención y formación de sus miembros (92,3%), caso contrario se da en las familias con jefatura masculina en las que la mayoría cuenta con pareja (84,4%).

Gráfico 6: IMAS: Familias distribuidas por Sexo del Jefe (a) de familia y Si tiene o No Pareja

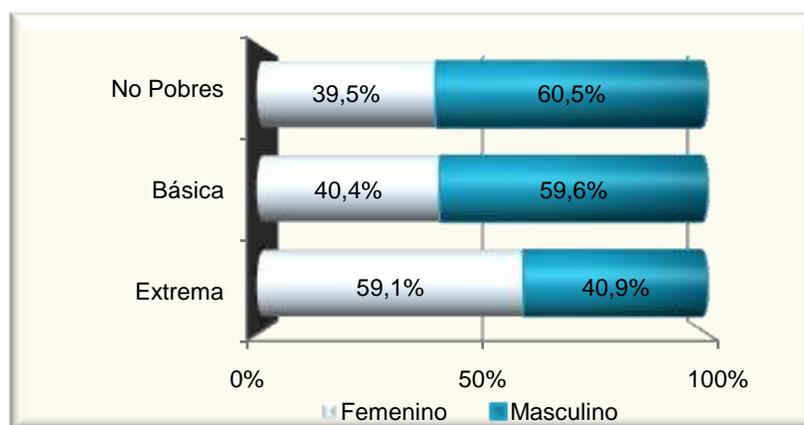


Fuente: Sistema de Información de la Población Objetivo – IMAS mayo 2011

En el total de hogares registrados por el SIPO, el 48,1% tiene jefatura femenina y el 51,9% jefatura masculina. Sin embargo, en las familias en pobreza extrema, es mayor la presencia de la mujer que ejerce el rol de jefatura (59,1%). Mientras que la jefatura masculina tiende a ser mayor entre las que se ubican en pobreza básica o no pobre.

Los datos a continuación ilustran al respecto.

Gráfico 7: IMAS: Jefatura de Familia según Sexo y Pobreza.



Fuente: Sistema de Información de la Población Objetivo – IMAS mayo 2011

La problemática de la pobreza descrita deriva en una serie de necesidades y demandas de la población que la sufre, el estudio de estas se puede puntualizar a partir de diferentes trabajos realizados o contratados por el IMAS, así como documentos elaborados por terceros, entre ellos, la Universidad de Costa Rica.

2.2 Necesidades y demandas de la población pobre

En diversos instrumentos se recogen las principales necesidades y demandas de la población pobre; podría hablarse de dos momentos en ese proceso, refiriéndose en primer lugar a aquellas necesidades y demandas que se dan por conocidas y han sido consensuadas por la sociedad mediante pactos, acuerdos, declaraciones u otros a nivel internacional y segundo a las leyes, decretos y directrices nacionales o, a estudios y manifestaciones específicas al respecto.

Partiendo de ese principio, se hace la lectura de la “Declaración del Milenio en el año 2000 y los objetivos que la conforman”, en este instrumento de orden internacional, suscrito por el Estado costarricense se reconocen como necesidades puntuales de la población pobre la alimentación expresada en un objetivo de erradicar la pobreza extrema y el hambre. De la misma manera, la educación (enseñanza primaria) a lo cual corresponde un objetivo de lograr la enseñanza primaria universal.

En esa misma línea se encuentra la necesidad de igualdad, a esta toca el objetivo de promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. Así también, la de salud, para la que se plantea la importancia de reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, mejorar la salud materna y combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.

La preocupación por el ambiente y el desarrollo son también necesidades reconocidas que originan objetivos que buscan garantizar la sostenibilidad del ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo, respetivamente.

Como consolidado de necesidades y demandas de la población en pobreza, la ley de creación del IMAS se sustenta en el reconocimiento de una serie de elementos que ya desde hace 40 años, se manifestaban como efectos directos de la pobreza; privaciones, impotencia y vulnerabilidad de una población que no tenía acceso a los medios para atender su subsistencia y desarrollo. Así se habla de la necesidad de medios de subsistencia, de condiciones culturales, sociales y económicas que permitan combatir la pobreza, de la educación y la formación profesional. En el caso de la educación se rescata la educación primaria para adultos y la educación secundaria para jóvenes. Con respecto a la formación profesional, se entiende como necesidad y demanda de la población en pobreza, la preparación para oficios, la preparación de técnicos medios y la educación comercial de nivel medio.

También se resaltan en la Ley de creación del IMAS algunas necesidades en el tema agrícola, de campesinado y de discapacidad; se habla de diversificación agrícola y de programas de asentamientos campesinos en el primer caso, y de habilitación o rehabilitación del físicamente incapacitado (término de la época) en materia de discapacidad.

En el campo del empleo se visualizan la importancia de la incorporación de los grupos humanos marginados de las actividades económicas y sociales del país, la necesidad de desempeñar trabajo remunerado y de la capacitación de los jóvenes.

La participación de los demandantes de los servicios y beneficios del IMAS, el esfuerzo propio y el trabajo de los mismos sectores beneficiados, se convierten en necesidades y demandas puntuales y validadas en los argumentos que sustentan la creación del IMAS, así como la importancia de la protección del niño y del anciano (persona adulta mayor).

El Plan Nacional de Desarrollo en su capítulo de Bienestar Social, en lo que compete a Bienestar Social y Familia constituye en sí todo un planteamiento de necesidades y demandas de la población afectada por la pobreza, riesgo y vulnerabilidad. En este documento de fundamental guía en el accionar institucional en el país, se consideran aspectos como: la atención integral a familias, la atención y desarrollo infantil, el apoyo a pueblos indígenas y el desarrollo comunal en comunidades prioritarias. Todos estos en su planteamiento parten de su valoración previa como necesidades y demandas de la población en pobreza socialmente consensuadas y fundamentales en la lucha contra esta problemática.

En su vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Institucional del IMAS 2011 retoma y operacionaliza las necesidades indicadas según su competencia institucional y recupera la atención a las familias en pobreza y el trabajo en comunidades a partir de proyectos específicos, como dos vertientes de necesidades y demandas de intervención prioritaria en la institución.

Finalmente, los resultados del análisis realizado con base en diferentes documentos producidos por el IMAS y por entidades externas⁸, al ser interpretados desde la perspectiva de necesidades y demandas de la población en pobreza riesgo y vulnerabilidad, hacen referencia a varios aspectos como:

- Mejoramiento de las condiciones habitacionales y el acceso a activos productivos.
- Apoyo económico para la educación de los hijos y formación a padres.
- Apoyo económico para atender gastos asociados con la salud.
- Apoyo para el empleo mediante la capacitación laboral, la formación de capital social y la generación de empleo.
- Apoyo económico a familias uniparentales, con jefatura femenina.
- Una intervención integral que considere los derechos de la niñez.
- La atención de emergencias y el apoyo para atender necesidades básicas de las personas.

Ante el panorama de la pobreza expuesto, el IMAS como institución creada para resolver el problema de la pobreza extrema; la promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad costarricense; atenuar, disminuir o eliminar las causas generadoras de la indigencia y sus efectos y; la incorporación de los grupos humanos marginados de las actividades económicas y sociales del país, desarrolla planes, programas y proyectos de diversa índole dirigidos a cumplir con su razón de ser.

Las características de la oferta institucional y su gestión, más relevantes, que motivan y potencian la importancia de trazar un Plan Estratégico Institucional de mediano plazo, se presentan a continuación.

⁸ “Resultados del Proyecto de Levantamiento, Análisis y Rediseño de Procesos y Procedimientos de Atención al Cliente en la Regional y CEDES de Alajuela, San Ramón y Grecia del 16 de julio al 31 de agosto del 2001”. “Informe de la Encuesta sobre la Percepción de la Pobreza, el IMAS y sus Programas”. “Hacia una solución integral en la Lucha contra la Pobreza, fue realizado por la Vicerrectoría de Acción Social de la U.C.R. elaborado en el año 2002 y dentro del marco del Plan Vida Nueva. Encuesta Realizada a Beneficiarios de Programas del IMAS, enero-mayo 2005. Juicio Grupal Ponderado con funcionarios/as profesionales ejecutores de las Gerencias Regionales del IMAS, en junio 2005

2.3 La gestión de la oferta Institucional - características más relevantes-

Caracterizar la gestión de la oferta institucional implica para el IMAS reconocer y aprovechar el criterio de expertos; esto es mediante jornadas de reflexión y análisis con personal institucional (véase anexo1) que aportan insumos para construir lo que se podría denominar el **perfil** de la oferta institucional.

En ese esfuerzo es importante retomar algunos datos en el tiempo inmediato. Para el año 2011 el IMAS registra un total de 157.000 familias beneficiadas con los diferentes servicios y beneficios de la oferta institucional en ese periodo, entre los cuales se tiene Bienestar Familiar (atención de necesidades básicas, formación humana a mujeres jefas de hogar, costo de atención en diferentes alternativas de cuidado para niñez), Ideas Productivas (incluye capacitación laboral), Avancemos, Mejoramiento de Vivienda y Atención de Emergencias.

Del total de familias atendidas, un 89,2% se encuentra en pobreza (51,3% extrema y 37,9% básica), un 10,8% es población no pobre o no clasificada debido a la atención de situaciones urgentes y de emergencia, que no requieren de esa condición para acceder a los beneficios del IMAS. Del total de población beneficiada, un 30,3% se ubica en zona rural y la mayoría (69,6%) en la urbana.

Observando la situación de pobreza cantonal con base en el IDS se constata que los 15 cantones con mayor deterioro constituyen el 18,5% de los que componen el país, por lo que en correspondencia con ese criterio, un 23,5% de la población beneficiada reside en esos cantones, siendo los más favorecidos Limón y Buenos Aires. El resto de los cantones (81,5%) registran el 76,5% del total de beneficiarios con las mayores concentraciones en los cantones de Puntarenas, San José, San Carlos, Desamparados, Alajuela y Cartago, coincidiendo con los lugares de mayor densidad de población.

Es interesante también, clasificar a la población beneficiaria del IMAS, según sexo del jefe de familia. Al respecto se tiene que del total de familias que se encuentran recibiendo un beneficio de la institución, el 32,10% corresponde a familias con jefatura femenina, acercándose al promedio registrado para los hogares en pobreza a nivel nacional (36,0 %) y el 55,8% de familias con beneficios institucionales tienen jefatura masculina. El 2,38% restante aun no está clasificado, por las razones anteriormente mencionadas.

El comportamiento de la oferta institucional, según se presenta en párrafos anteriores, se vincula con las características de la gestión de dicha oferta; capturar esta gestión demanda de un esfuerzo institucional de *análisis y prospectiva*, tal como se describe seguidamente.

Mediante la técnica de “*Juicio Grupal Ponderado*” (JGP) se capta la **percepción** de funcionarios (as) institucionales con amplia experiencia y formación académica, acerca de los **factores considerados necesarios** para una oferta institucional

óptima, es decir, aquellos factores sin los cuales la oferta institucional no alcanzaría los niveles de eficiencia para lograr sus objetivos, tomando en cuenta la relevancia o peso que tienen en la oferta institucional, así como la prioridad que tiene su materialización o logro y su situación o condición actual.

Según la **importancia**⁹ y la **prioridad**¹⁰ que se adjudica a cada factor enunciado como característica de la oferta de servicios del IMAS, se determina que:

En el quehacer institucional “*la identificación de las necesidades reales (conocimiento) de la población objetivo de acuerdo a las particularidades de los territorios*”, adquiere la mayor importancia desde una perspectiva de servicios de calidad; hace referencia a que la oferta institucional se organice y fundamente en las necesidades reales de la población objetivo, adecuándose a la realidad particular de la población pobre en sus distintos ámbitos sociales y geográficos. También, ocupa la mayor prioridad institucional como determinante de calidad. Sin embargo, el criterio de experto lo califica como deficiente (44% de cumplimiento), según se realiza actualmente en el IMAS.

El “*contar con recursos financieros suficientes (presupuestados; liquidez - oportunidad)*”, se valora como factor indiscutible para una labor institucional más eficiente y ocupa la segunda posición en importancia, pese a ello, su presencia como característica de la oferta del IMAS es calificada con un 63%, es decir, apenas aceptable. Es considerado por lo tanto, como prioritario y urgente para lograr una mejor oferta institucional.

En tercer lugar, se presenta un punto medular del quehacer institucional: “*Tener personal capacitado y motivado (dispuesto, comprometido e informado)*”. Su vinculación con labores sustantivas realizadas en el ámbito regional y local influye en esa tercera posición, pese a ello, es calificado con 48%, es decir, actualmente es deficiente pensado en su contribución a una oferta de servicios de calidad. Por su grado de prioridad, se ubica entre los factores considerados más necesarios por desarrollar en ese propósito.

La oferta institucional del IMAS no logra sus máximos resultados si en su gestión se carece de “*alianzas estratégicas con actores sociales claves para la integralidad de los servicios*”. Como cuarto factor se manifiesta la necesidad de desarrollar el trabajo institucional según el enfoque de integralidad que demanda de establecer alianzas estratégicas con actores sociales claves del ámbito nacional, regional y local. Su efectividad actual es insuficiente (38%), así calificado por el juicio de expertos. No obstante, lo ubican como una prioridad, y lograr su materialización está entre los aspectos más urgentes por atender.

⁹ **Explicación:** en la tabla resumen del Juicio Grupal Ponderado, la columna **Rango**, se refiere a la **importancia** (según número de votos) de los factores, ordenados según la escala 1-10; el lugar 10 representa la mayor importancia –más votos–; 1 la menor importancia –o menos votos.

¹⁰ La columna **Nuevo Rango**, se refiere a la **prioridad** que tienen los factores, según la diferencia entre el valor esperado y el valor observado, lo que resulta en una escala de prioridad que asume valores del 1 al 10; el lugar 10 representa la mayor prioridad; 1 la menor.

Un quinto factor que por su naturaleza agrupa varios elementos en una sola unidad es *“llegar a las comunidades prioritarias, conocer su territorio y facilitar el acceso de la población objetivo a los servicios institucionales”*, se califica como deficiente (46%) según se realiza actualmente por la institución. Se le da un grado medio desde su prioridad de logro en el IMAS, pese a que a su vez se le valora en toda su importancia y necesidad para mejorar la calidad en la oferta institucional.

“Disponer de un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades medulares de la institución. Es el sexto factor considerado entre los más importantes; refleja la necesidad sentida por el grupo, de contar con un sistema para el seguimiento y la evaluación de la acción institucional, sin embargo los y las funcionarias lo califican como uno de los elementos con menos cumplimiento en el IMAS (26%) y con una prioridad que le ubica en la segunda posición (grado 9 de 10). Su logro es vital para el mejoramiento del quehacer del IMAS.

Siguiendo el orden de importancia de factores considerados necesarios para una oferta institucional optima, aparece en un sétimo lugar la *“La simplificación de trámites y reglamentos”*, y es calificado con un 36% debido a su ausencia en la gestión de servicios institucionales. Aunque su peso entre los factores considerados prioritarios es bajo (4 de 10), su materialización se apunta como necesaria para mejorar la gestión de la oferta institucional.

Marcando su importancia en la oferta institucional se incluye como octavo factor, la necesidad de que el IMAS conozca acerca de *la población beneficiada que logró salir de la pobreza gracias a su intervención (recuperar experiencias en el diseño de la oferta institucional; recuperar los resultados de las evaluaciones y del seguimiento de la acción institucional).*

Este factor alude a varios tópicos: conocer *casos de familias* que lograron mejorar su condición gracias al apoyo del IMAS; *sistematizar esas experiencias* a la luz de la oferta institucional que permitió ese logro; *rescatar distintas sugerencias* que se desprenden de muchas *evaluaciones realizadas* y establecer el seguimiento como labor ordinaria. Su efectividad o desarrollo en el accionar institucional se calificó como deficiente y su práctica no está consolidada en el quehacer institucional. Su grado o nivel de importancia (8 de 10) coincide con el grado de prioridad que le otorgaron los participantes.

No menos importancia tienen los factores ubicados en noveno y décimo lugar, ocupan los últimos lugares, pero tan necesarios como los primeros desde una perspectiva de servicios de calidad, se trata de *“Que los proyectos sean elaborados con criterios de planificación local y con base en las particularidades territoriales”* y de una *“Organización interna del IMAS, con procesos eficientes y eficaces”*.

La necesidad de elaborar los proyectos y la planificación del trabajo, tomando en consideración el ámbito local y sus particularidades territoriales, asociado al señalado anteriormente acerca de la *importancia de llegar hasta las comunidades prioritarias y conocer el territorio*, implica asumir el compromiso de tomar en cuenta lo local y que

este ámbito constituya la base sobre la cual se generan los procesos de planificación institucional.

La importancia de contar con una *organización institucional* operando con eficiencia y eficacia en su gestión de la oferta y su materialización, demanda que el IMAS opere internamente mediante procesos de naturaleza ágil y operativa. Su presencia práctica en la institución es considerada deficiente (43%) aunque logra colocarse entre los primeros 10 más necesarios y prioritarios.

Estos diez factores como los más importantes y que responden mejor a la inquietud de perfilar la gestión de la oferta del IMAS, permiten delinearla desde sus características más relevantes. Ofrece además, los insumos necesarios para continuar en el proceso de planificación de mediano plazo, según se retoman luego en la construcción del Cuadro o Matriz de Mando Integral.

La **calificación global resultante**, acerca de la gestión institucional, fue de 43,18%, la cual es, evidentemente, una calificación baja y muestra la enorme brecha entre la gestión actual de la oferta institucional y la situación deseada por el IMAS. También la necesidad de impulsar cambios significativos, relevantes para alcanzar el éxito en la lucha contra la pobreza.

2.4 Indicadores estratégicos

Trabajar en la lucha contra la pobreza con el propósito de generar verdaderos cambios sostenidos en la situación socioeconómica de las personas, las familias y las comunidades en pobreza, riesgo y vulnerabilidad social requiere una base de indicadores que sirven de punto de referencia a este propósito, así como a los objetivos y componentes del Plan Estratégico Institucional de mediano plazo del IMAS. Ello desde la definición de una línea de base como referencia para valorar el avance de objetivos y metas. Estos se contienen en la tabla siguiente.

Tabla 6: Lista de indicadores estratégicos

Indicadores	Línea de base
• Tasa de desempleo en pobreza básica	14,8
• Tasa de desempleo en pobreza extrema	37,8
• Tasa de desempleo rural.	7,6
• Tasa de desempleo urbano	7,1
• Porcentaje de la población en pobreza en edad escolar, asistiendo a instituciones educativas, según SIPO.	45,8
• Programas sociales diseñados con base en diagnósticos específicos de la población objetivo.	0
• Pobreza nacional según Índice de Pobreza Humana	4
• Tasa de participación laboral población en pobreza extrema.	42,3
• Tasa de participación laboral población en pobreza básica	46,2

Indicadores	Línea de base
• Porcentaje de pobreza según método LP.	21,3
• Porcentaje de pobreza rural según método LP	26,3
• Porcentaje de pobreza urbana según método LP	18,3
• Nivel de participación de las familias en el diseño y ejecución de los programas sociales que le son destinados.	0
• Nivel de participación de las comunidades en la formulación y ejecución de los programas y proyectos dirigidos a ellas.	0
• Porcentaje de hogares en pobreza básica con jefatura de hogar femenina.	33,9
• Porcentaje de hogares en pobreza extrema con jefatura de hogar femenina.	41,3
• Porcentaje de personas ubicadas en familias en pobreza según género de quien ejerce la jefatura (SIPO)	Femenino: 43,0 Masculino: 57,0
• Tasa de trabajo infantil y adolescente	10.2% ¹¹
• Ingresos de las familias con jefatura femenina en relación con CBA.(SIPO)	¢35262 / ¢39874 (88,4)
• Horas semanales trabajadas de la población en pobreza	39,56
• Miembros por hogar en el primer quintil de ingresos	4,08
• Relación de ingreso per cápita mensual de población en pobreza extrema con el costo per cápita de la Canasta Básica Alimentaria.	¢21 365 / ¢39874 (53.6%)
• Relación de ingreso per cápita mensual población en pobreza básica con el costo per cápita de la Canasta Básica Alimentaria.	¢60 427 / ¢39874 (151.5%)
• Déficit habitacional en el país	174.116 (2009)
• Acceso a salud (condición de asegurado y seguridad social (cotiza) de la población en pobreza según SIPO ¹²	32.24%
• Cobertura de la seguridad social ¹³	89,7%
• Tasa de matrícula neta en el ciclo diversificado (PND, pág-33)	50,1%
• Años de escolaridad de la población según pobreza extrema	5,60
• Años de escolaridad de la población según pobreza básica	6,32
• Porcentaje de vivienda en mal y regular estada de de las familias en pobreza según SIPO	51.70%
• Monto promedio de las pensiones RNC para persona adulta mayor, según costo per cápita de CBA.	¢70.125 / ¢77,987 (89.92%)
• Espacios para la negociación sobre planes regionales y locales de atención a la pobreza.	0

¹¹ Disponibles en: [inec.go.cr/A/MI/Publicaciones/Publicaciones_Especiales/Publicaciones/06 Síntesis de los Resultados de la Encuesta de Trabajo Infantil y Adolescente.pdf](http://inec.go.cr/A/MI/Publicaciones/Publicaciones_Especiales/Publicaciones/06_Síntesis_de_los_Resultados_de_la_Encuesta_de_Trabajo_Infantil_y_Adolescente.pdf)

¹² No considera seguro por el Estado

¹³ Plan Nacional de Desarrollo, pág.33.

3. Marco filosófico de Instituto Mixto de Ayuda Social

El marco filosófico institucional está conformado por la visión, misión y principios y valores institucionales, que se presentan a continuación.

La Visión del IMAS

“Ser la institución líder del país en la superación de la pobreza, que articula para ello, de manera efectiva, los esfuerzos de la sociedad, teniendo como base su conocimiento en el tema y los valores institucionales”.

En esta se expresa el enunciado del estado futuro del IMAS y es la manifestación de las aspiraciones compartidas y consensuadas que preceden al éxito del objetivo sustantivo de la institución, consecuente con los planteamientos de la Ley constitutiva del IMAS.

En estrecha articulación con la visión definida, se establece el propósito último del IMAS a mediano plazo, para el período 2011-2014 y que le da el elemento diferenciador en función del servicio que presta esta institución.

La Misión del IMAS

“Promover condiciones de vida digna y el desarrollo social de las personas, de las familias y de las comunidades en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, con énfasis en pobreza extrema; proporcionándoles oportunidades, servicios y recursos, a partir del conocimiento de las necesidades reales de la población objetivo, con enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad; con la participación activa de diferentes actores sociales y con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad”.

Principios y Valores Institucionales

El conjunto de Principios y Valores Institucionales del IMAS, que junto con la misión y a la visión conforman el Marco Filosófico del Plan Estratégico Institucional, son:

Diagrama 1: Principios y Valores Institucionales



Estos principios y valores se definen como:

Justicia y Solidaridad: acción institucional permanente, materializada en programas y proyectos de asistencia y promoción social, utilizando los recursos solidarios que los costarricenses destinan a las familias en condición de pobreza, para responder a las necesidades reales de cada familia, grupo y comunidad.

Trabajo en Equipo: disposición y convergencia de esfuerzos, responsabilidad individual y colectiva, unificando los objetivos individuales y grupales con los de la organización, para lograr la realización de los objetivos estratégicos de la Institución.

Excelencia: ejecución de acciones concretas sustentadas primordialmente en el compromiso, trabajo en equipo, conocimiento experto, simplificación, adaptabilidad, mejora continua, eficacia y eficiencia, servicio centrado en el usuario (a), orientación a resultados y austeridad.

Servicio: atención con enfoque de derechos y servicios de alta calidad, centrado en el usuario (a) interno y externo, con espíritu de servicio, trato personalizado, conocimiento de la oferta institucional y de las necesidades reales del usuario (a), con capacidad de respuesta, fiable, oportuna y con el seguimiento pertinente.

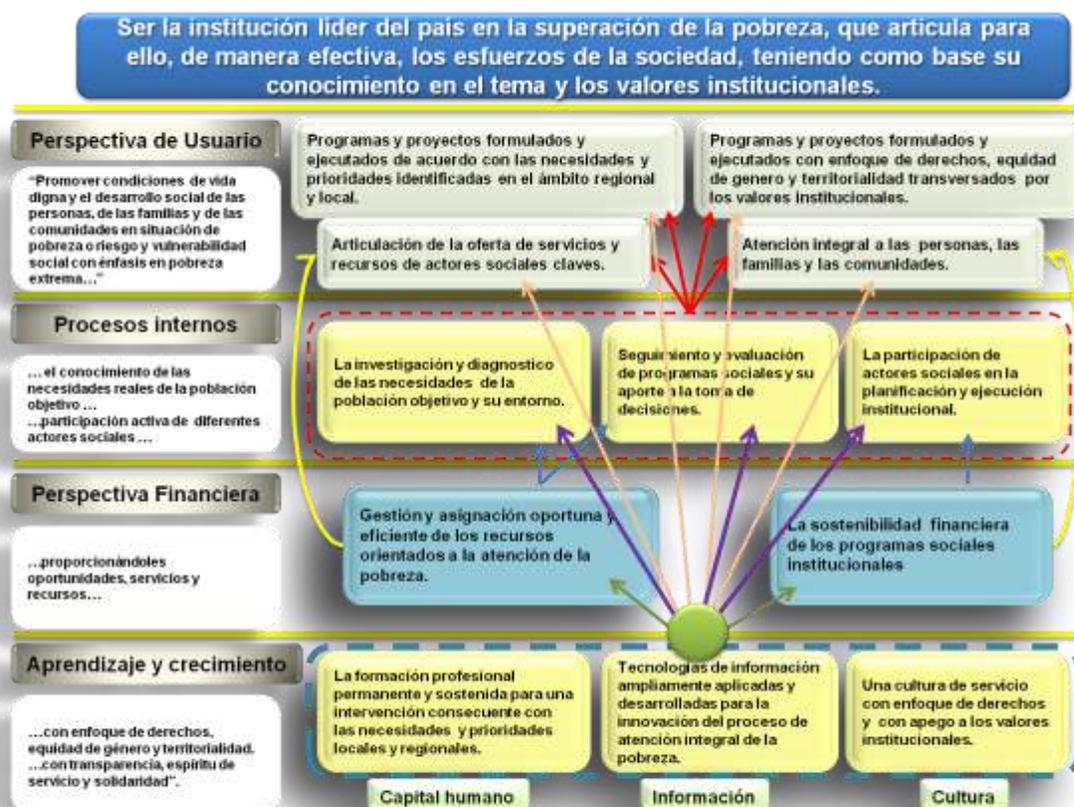
Transparencia: actuación institucional y de sus funcionarios y funcionarias con apego a la racionalidad, legalidad, la ética y la técnica; mostrando claridad en las acciones y decisiones, rindiendo cuentas, garantizando el libre acceso a la información de interés público de la institución y velando porque dicha información sea veraz, precisa, de fácil comprensión y oportuna.

4. Mapa estratégico

4.1 Temas e hipótesis estratégicos (construcción de relación causa-efecto)

A partir de la visión y misión institucional establecidas en este Plan Estratégico Institucional, periodo 2011-2014, se construye el mapa de temas estratégicos a partir de los temas sustantivos y las hipótesis estratégicas expresadas en la relación causa-efecto, según la lógica vertical de la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) empleada. En consecuencia, los temas desagregados de acuerdo a las perspectivas que dicta el CMI conforman la arquitectura que describe, sustentada y facilita la comprensión de la estrategia institucional, la toma de decisiones y su uso como herramienta de gestión. Ver al respecto el diagrama siguiente.

Diagrama 2: IMAS-PEI 2011-2014: Temas sustantivos e hipótesis que sustentan la estrategia institucional, según su relación de enlace



La lectura que el Instituto Mixto de Ayuda Social hace del diagrama expuesto a partir de su lógica vertical o relación causa-efecto, constituye la premisa sobre la cual se desarrolla la formulación de la planificación de mediano plazo del período 2011-2014,

esta se expone a continuación y está basada en los conceptos de la metodología de Cuadro de Mando Integral.

Los temas estratégicos expuestos conllevan la predicción de los objetivos por medio de los cuales se concretará la misión institucional; estos temas se reflejan en la misión y adquieren una coherencia entre ellos que permite identificar la cadena de relaciones para el logro de la visión. Es posible identificar cada tema desde la perspectiva de usuario hasta la de aprendizaje y crecimiento, pasando por temas centrales, también de la perspectiva de proceso interno y la financiera.

No obstante, la comprensión de la estrategia implica su interpretación detallada de abajo hacia arriba determinando como inicio, la influencia que ejercen los temas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sobre los ubicados en los niveles superiores. Se observa con claridad la relación directa entre los temas estratégicos que forman parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y los pertenecientes a la financiera; así la gestión y asignación oportuna, continua y eficiente de los recursos y la sostenibilidad financiera de los programas sociales institucionales, encuentran soporte en tecnologías de información ampliamente aplicadas y desarrolladas, en una cultura de servicio con enfoque de derechos y en procesos de formación profesional permanentes, tanto así que los efectos de estos tres temas, son determinantes para su logro.

Con la relación indicada, se genera un primer bloque de temas enlazados de ambas perspectivas y de esto se enfatiza la influencia de los temas declarados dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que ligados a la gestión y asignación oportuna, continua y eficiente de los recursos actúan como base de algunos de los temas de la perspectiva de procesos internos: investigación, diagnóstico, evaluación y seguimiento.

Por otro lado, se vincula una planificación participativa que involucre actores sociales clave con los tres temas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pero soportado principalmente en la sostenibilidad financiera de los programas sociales institucionales de la perspectiva financiera.

Siguiendo con la lógica vertical resalta la influencia determinante de los temas de las primeras tres perspectivas, entre todos conforman una base común para los temas de la perspectiva de usuario.

Así se tiene que las tecnologías de información ampliamente aplicadas y desarrolladas, una cultura de servicio con enfoque de derechos, procesos de formación profesional permanentes, la gestión y asignación oportuna, continua y eficiente de los recursos, la investigación y el diagnóstico, la evaluación y el seguimiento y una planificación participativa que involucre actores sociales clave, poseen efectos directos en temas estratégicos de la perspectiva de usuario como son la formulación de programas y proyectos de acuerdo con las necesidades locales y regionales y, la articulación de la oferta de servicios y de los recursos provenientes de diferentes actores sociales.

Lo anterior, se incrementa al hablar de otros temas estratégicos en la perspectiva de usuario, como la atención integral de las personas, las familias y las comunidades en pobreza o riesgo y vulnerabilidad y programas y proyectos sociales ejecutados con enfoque de derechos, de equidad de género y de territorialidad, que por su naturaleza, se presentan como efecto también de la sostenibilidad financiera de los programas sociales institucionales.

Los temas estratégicos abordados responden como se mencionó al enunciado de la misión desde donde se iluminan temas estratégicos centrales para el IMAS. De estos temas se despliegan los objetivos estratégicos que al ser sometidos al análisis causa- efecto permiten establecer la coherencia entre ellos y con los demás componentes del Plan encaminados al logro de la visión propuesta. Véase diagrama 3.

Diagrama 3: IMAS-PEI 2011-2014. Objetivos estratégicas institucionales, según su relación de enlace.



De igual manera que en el diagrama de temas estratégicos, el de objetivos no admite interpretaciones equívocas, por lo cual su descripción se realiza desde la lógica vertical del CMI, siempre partiendo del tema central o sustantivo de la acción institucional contenido en la misión.

Según la lógica vertical se tiene como inicio la influencia que generan los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sobre los demás. En el diagrama esta influencia se presenta como la base necesaria para los objetivos enunciados en las tres perspectivas ubicadas en los niveles superiores.

Según lo anterior, asegurar un servicio de calidad desarrollando procesos permanentes de formación profesional y de promoción de valores y fortalecer el proceso de atención integral por medio del uso y aplicación de tecnologías de información ampliamente desarrolladas e innovadas, permite, no solo asegurar la oportunidad, la continuidad y la eficiencia en la gestión de los recursos, sino garantizar la sostenibilidad financiera de los programas sociales al constituirse en fortalezas indispensables para ello.

Este bloque formado por los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la financiera, es determinante para el logro de los objetivos de la perspectiva de procesos internos; 1) identificar y explicar los avances y cambios logrados en la población objetivo por medio del seguimiento y la evaluación, 2) articular la participación de actores sociales clave en el abordaje integral de la pobreza por medio de proyectos sociales sostenibles y, 3) conocer las necesidades regionales y locales en materia de pobreza por medio de procesos desconcentrados de investigación y sistematización para alimentar la planificación y la asignación de los recursos; todos se alimentan de la formación profesional y los valores de las personas que trabajan por lograrlos, así como de la disponibilidad y uso de las tecnologías de información consecuentes con esos propósitos.

Los dos primeros objetivos de la perspectiva de proceso interno también encuentran soporte en el aseguramiento de la oportunidad, la continuidad y la eficiencia en la gestión de los recursos y entre ambas perspectivas se constituyen base sobre la cual se identifica el logro de uno de los objetivos sustantivos de la perspectiva de usuario como es generar cambios sostenidos en la situación socioeconómica de las personas, las familias y las comunidades en pobreza, riesgo y vulnerabilidad social.

Mientras que el tercer objetivo se percibe como efecto de garantizar la sostenibilidad financiera de los programas sociales y conforma un factor necesario para la planificación y la asignación de recursos como respuesta a las necesidades reales de la población objetivo, juntos sustentan el otro objetivo de la perspectiva de usuario en el sentido de priorizar la respuesta institucional tomando como base la dimensión e intensidad de la pobreza, riesgo y vulnerabilidad social, a partir de las necesidades reales de la población objetivo.

4.2 Matriz de Objetivos Estratégicos y Plan de Acción.

Mapa Estratégico / perspectiva USUARIO				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
1 Objetivo estratégico: Generar cambios sostenidos en la situación socioeconómica de las personas, las familias y las comunidades en pobreza, riesgo y vulnerabilidad social, con la atención integral y el incentivo para la educación, con enfoque de derechos, de género y de territorialidad.						
1.1 20.000 familias en pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, atendidas integralmente.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Número de familias con cambios positivos en su situación socioeconómica, en relación con el número de familias atendidas integralmente.	Desarrollar planes de intervención y acompañamiento a la familia, con participación inter-institucional, como estrategia de abordaje de la pobreza, riesgo y vulnerabilidad social.	34.000.000,0	Definir, compartir, consensuar y divulgar el concepto de atención integral a las familias, así como sus términos y alcances y el perfil de las familias plasmado en un modelo de intervención.
						Inventariar la oferta de servicios y beneficios sociales, en lo local.
						Identificar los organismos a nivel nacional y regional que presten diferentes servicios sociales.
						Diseñar los instrumentos para la intervención, el seguimiento y el acompañamiento de las familias.
						Estudiar y seleccionar las familias según los perfiles definidos.
						Organizar la oferta en planes para la promoción de las familias, previamente diseñados según los perfiles familiares.
						Formalizar y suscribir compromisos con cada familia.
						Elaborar planes de promoción familiar particulares con la participación de las instituciones involucradas en la atención integral.
						Tramitar los beneficios y los servicios, según necesidades familiares plasmadas en el plan de intervención familiar.
						Organizar el plan de acompañamiento (recurso humano) a familias con atención integral.
Ampliar la cobertura de atención de las Unidades Locales de Desarrollo Social del IMAS, por medio de la ubicación permanente de					2.400.259,3	Ubicar profesionales ejecutores en los territorios priorizados, para la atención integral.
						Definir las funciones y las competencias de los profesionales ejecutores, que brindaran atención integral a las familias.
						Establecer el espacio geográfico y físico

Mapa Estratégico / perspectiva USUARIO				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
				funcionarios (as) institucionales en comunidades prioritarias, con apoyo municipal y de otros actores del ámbito local.		para la ubicación de los profesionales en las comunidades. Establecer alianzas con las municipalidades y otros actores para la ampliación de la cobertura de atención en la comunidad.
				Incorporar la participación de instituciones que reciben recursos públicos (al menos el INAMU, el INA, el IDA, la CCSS, el CNREE, el MEP, MIVAH, PNI, MTSS y el MS) en la atención integral de las familias, de acuerdo con la naturaleza de cada institución, según lo establece el artículo 3 de la ley de creación del IMAS.	10.000.0	Realizar foros de divulgación y concientización con instituciones sobre su corresponsabilidad en la atención de la pobreza. Diseñar una estrategia local (intercambio de roles) para la sostenibilidad de la participación de las distintas instituciones y organizaciones involucradas. Planificar la participación y las responsabilidades de las instituciones en el proceso de intervención familiar.
1.2 7.400 niños y niñas, adicionales atendidos en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, con subsidio del IMAS en coordinación con municipalidades y otras entidades o privadas. ¹⁴	0	Subgerencia de Desarrollo Social.	Número de niños y niñas atendidos en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil con apoyo financiero del IMAS, en relación con la meta propuesta.	Proporcionar recursos presupuestarios para el costo de atención de niños y niñas en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil	10 200. 0	Identificar la población infantil potencial beneficiaria. Asignar los recursos financieros para su atención en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Supervisar la asistencia de los niños y niñas al Centro de Cuido. Otorgar recursos financieros para dotación básica necesaria para el funcionamiento de los centros de cuidado.
1.3 800 Personas Adultas Mayores adicionales, cubiertas por la Red Nacional de Cuido con diversas	0	Subgerencia de Desarrollo Social.	Número de personas adultas mayores con subsidios para su atención en la Red Nacional de Cuido, en relación con la meta	Proporcionar recursos presupuestarios para el costo de atención de Personas Adultas Mayores, en la Red	1.152.000,0	Otorgar recursos financieros para la atención de personas adultas mayores en la Red Nacional de Cuido.

¹⁴ El número final de beneficiarios, a cargo directo del IMAS, dependerá de cómo se establezca el sistema de financiamiento de la Red Nacional de Cuido, aspectos en proceso de definición.

Mapa Estratégico / perspectiva USUARIO				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
modalidades de atención.			propuesta.	Nacional de Cuido.		
1.4 160.000 estudiantes beneficiados anualmente con el programa Avancemos	165.749 (año 2009)	Coordinadora del Programa Avancemos	Número de estudiantes beneficiados anualmente, por el Programa Avancemos	Fortalecer el programa Avancemos potenciando su efectividad, tomando en cuenta las necesidades de la población objetivo, la experiencia desarrollada y la participación de las instituciones involucradas.	240,000,000,0	Revisar y analizar los resultados de evaluaciones e investigaciones realizadas sobre el programa Avancemos, para la identificación de opciones para su fortalecimiento.
				Desarrollar un procedimiento para la atención, trámite y seguimiento de condicionalidades del programa Avancemos apoyado en tecnologías de información y comunicación, y con participación activa del MEP por medio de los colegios.		Identificar la percepción y recomendaciones proporcionadas por actores fundamentales: docentes, padres de familia y estudiantes involucrados en la ejecución del Programa.
					5.000.0	Realizar foros de análisis y recuperar el aporte de las diferentes instituciones que participan en la ejecución de Avancemos.
						Revisar y unificar la normativa de aplicación del programa Avancemos.
						Definir un procedimiento unificado para la atención, trámite y seguimiento que parta de la obligatoriedad de los Centros Educativos de la actualización de la información de los estudiantes.
						Revisión del procedimiento interno del IMAS para la entrega de la transferencia monetaria, tomado en cuenta las implicaciones del cumplimiento de las condicionalidades y el papel de los otros actores.
						Revisar y ajustar las condicionalidades definidas para el Programa y la viabilidad para el cumplimiento, control y replanteamiento de las éstas.
						Establecer condiciones mínimas de los centros educativos para el manejo de las Tecnologías de Información (TI).
						Hacer una revisión de los módulos de TI diseñados para el manejo de información y el seguimiento del Programa, su vínculo con otros sistemas institucionales, su actualización y aprovechamiento.
						Promover en coordinación con el MEP, la organización de los beneficiarios del Programa Avancemos y las acciones de voluntariado por parte de estos

Mapa Estratégico / perspectiva USUARIO				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
						beneficiarios.
1.5 100% de las comunidades prioritarias ¹⁵ , que ejecutan proyectos de infraestructura comunal e ideas productivas grupales, participan de procesos de desarrollo local y bienestar social por medio de sus organizaciones.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de comunidades (organizaciones) que participan en procesos de desarrollo local y bienestar social, en relación con el número de comunidades (organizaciones) que reciben financiamiento para sus proyectos.	Proponer y operacionalizar una estrategia para el estímulo de las organizaciones comunales para la participación en el desarrollo local, como efectos potenciados del financiamiento recibido del IMAS.	6.500.000.0	Identificar y caracterizar las organizaciones que reciben el financiamiento y a las instituciones involucradas en la ejecución de los proyectos. Generar procesos de concertación y negociación con las organizaciones y las instituciones para el desarrollo de los proyectos, desde el enfoque de territorialidad y la perspectiva de desarrollo local. Identificar las acciones sinérgicas desencadenadas de los proyectos financiados y ejecutados. Formular y ejecutar proyectos para el desarrollo local y el bienestar social.
2 Objetivo estratégico: Priorizar la respuesta institucional tomando como base la dimensión e intensidad de la pobreza, riesgo y vulnerabilidad social, a partir de las necesidades reales de la población objetivo.						
2.1 100 % de las Áreas Regionales del IMAS, con las comunidades de su región identificadas, clasificadas y priorizadas, según dimensión e intensidad de la pobreza, riesgo y vulnerabilidad social que presentan ¹⁶ .	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de comunidades identificadas, clasificadas y priorizadas por las Áreas Regionales del IMAS, en relación con las comunidades de la región en la que operan.	Identificar y jerarquizar las comunidades prioritarias para la atención integral de la pobreza, según criterios establecidos por el IMAS con base en el conocimiento de las necesidades más relevantes de su población.	5.000.0	Definir los criterios del IMAS y los instrumentos para la identificación y priorización de las comunidades. Identificar en cada Región IMAS las comunidades consideradas prioritarias, según las particularidades de esa área geográfica.
2.2 100% de comunidades priorizadas por las Áreas Regionales del IMAS con la	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de población identificada y caracterizada, en relación con la población total de las	Establecer los instrumentos, sistemas informáticos, cronogramas y	300.000.0	Potenciar el Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) como instrumento oficial para la identificación de la Población Objetivo del IMAS. Fortalecer y crear alianzas estratégicas

¹⁵ Comunidades establecidas como prioritarias por el Gobierno Central.

¹⁶ Comunidades definidas y seleccionadas como prioritarias por las Áreas Regionales de IMAS; entre ellas, se consideran e incluyen las Comunidades Prioritarias señaladas por el Gobierno Central.

Mapa Estratégico / perspectiva USUARIO				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
población identificada y caracterizada según situación de pobreza. (Meta acumulativa)			comunidades priorizadas por las Áreas Regionales	condiciones regionales para el proceso de identificación y caracterización de la población en pobreza.		<p>con diferentes entidades locales y nacionales para la identificación de la población en pobreza y la aplicación del instrumento para la recopilación de la información de la población objetivo.</p> <p>Definir el proceso metodológico para el aprovechamiento de la información disponible en el SIPO, como insumo básico para caracterización de la población en pobreza.</p> <p>Actualizar la información del SIPO utilizando como referencia el Censo Nacional de población /INEC 2011</p>
2.3 El 100% de las comunidades debidamente priorizadas y clasificadas por las Áreas Regionales del IMAS, con una oferta de servicios y beneficios acorde con sus necesidades.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de comunidades priorizadas con oferta de servicios y beneficios, en relación con el total de comunidades priorizadas.	Emitir y operacionalizar una política institucional que legitime una asignación de recursos institucionales, concordante con una planificación local y regional basada en el conocimiento de su población en pobreza.	3.000.0	<p>Elaborar y aprobar una política de asignación de recursos desde una perspectiva de priorización según pobreza.</p> <p>Elaborar y aprobar una programación interna anual con la asignación de recursos, según la planificación local y regional.</p> <p>Realizar el seguimiento al cumplimiento de la asignación de recursos establecida y efectuar los ajustes necesarios.</p>

Mapa Estratégico / Perspectiva Proceso Interno				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
3 Objetivo estratégico: Identificar los avances y cambios logrados en la población objetivo como resultado del desarrollo de programas y proyectos sociales destinados a la atención integral de las personas, las familias y las comunidades en pobreza, riesgo y vulnerabilidad social.						
3.1. 100% de los programas sociales institucionales, con seguimiento.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de programas sociales (AI) (en ejecución) con seguimiento, en relación con la totalidad de programas y proyectos destinados a la atención integral.	Desarrollar y aplicar un sistema para el seguimiento de los programas sociales, apoyado en tecnologías de información y comunicación.	20.000.0	<p>Definir los requerimientos del sistema para el seguimiento.</p> <p>Desarrollar o adquirir la herramienta informática para el sistema de seguimiento.</p> <p>Identificar y realizar los ajustes a los sistemas de información y registro de beneficiarios con que cuenta el IMAS:</p>

Mapa Estratégico / Perspectiva Proceso Interno				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
						SIPO-SABEN, como fuente de información del sistema de seguimiento. Poner en operación el sistema de seguimiento (instrumentos, responsables y procedimiento para la aplicación). Llevar a cabo la labor de seguimiento e incorporar los resultados, con énfasis en el proceso de atención integral a familias y comunidades y programa Avancemos.
3.2. Al menos el 80% de familias incluidas en el proceso de atención integral, con seguimiento.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de familias incluidas en el proceso de atención integral con seguimiento, en relación con el total de familias incluidas en el proceso de atención integral.	Desarrollar y aplicar un procedimiento institucional para el seguimiento del proceso y resultados de la atención integral a las familias.	15.000.0	Definir el procedimiento para el seguimiento individualizado de familias beneficiadas integrado al sistema institucional de seguimiento de programas sociales. Crear los instrumentos (de aplicación manual o electrónica), para el seguimiento. Automatizar el proceso de seguimiento incorporándolo al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN) Analizar los avances y resultados en las familias con atención integral para el ajuste del plan de promoción familiar.
3.3. 100% de los proyectos con apoyo del IMAS, ejecutados en el marco de desarrollo local y bienestar social, con seguimiento.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de proyectos con apoyo financiero del IMAS con seguimiento, en relación con el total de proyectos financiados.	Contar con un procedimiento institucional para el seguimiento del desarrollo de los proyectos con financiamiento del IMAS.	5.000.0	Definir el procedimiento para el seguimiento particularizado de los proyectos, integrándolo al sistema de seguimiento institucional de programas sociales. Crear los instrumentos (de aplicación manual o electrónica), para el seguimiento de proyectos. Automatizar el proceso de seguimiento incorporándolo al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN). Analizar los avances y resultados de los proyectos para los ajustes necesarios.
3.4. 100% de los programas sociales institucionales, evaluados.	0	Coordinadora de Planificación	Porcentaje de programas y proyectos del año anterior evaluados, en relación con el número de programas ejecutados.	Desarrollar y aplicar un sistema para la evaluación de los programas sociales, que incorpore tecnologías de información y comunicación.	300.000.0	Diseñar el sistema de evaluación de programas sociales retomando los planteamientos y procedimientos institucionales desarrollados en materia de evaluación. Realizar las evaluaciones de los programas sociales. Incorporar las recomendaciones a los

Mapa Estratégico / Perspectiva Proceso Interno				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
						programas sociales con base en los resultados de las evaluaciones realizadas.
4 Objetivo estratégico: Articular la participación de actores sociales claves en el abordaje integral de la pobreza, por medio de la generación de proyectos sociales sostenibles con enfoque de territorialidad.						
4.1. 90% de comunidades identificadas como prioritarias por las Áreas Regionales, con redes sociales constituidas para el abordaje integral de la pobreza.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de comunidades prioritarias con redes sociales constituidas para el abordaje integral de la pobreza, en relación el número de comunidades prioritarias identificadas.	Desarrollar una estrategia para la incorporación en redes sociales locales, a diversos actores sociales: cooperativas, asociaciones, municipalidades, instituciones, voluntariado, empresa privada y organizaciones locales, que articulen la ejecución de la oferta de servicios y los recursos de los involucrados.	15.000.0	Realizar un inventario de los actores sociales claves, presentes en las comunidades priorizadas por las Áreas Regionales. Promover y negociar la participación de los diferentes actores en los procesos de atención integral de la pobreza. Definir una estrategia (plan conjunto de atención integral de familias y comunidades), como elemento de articulación de las redes sociales.
4.2. 90% de comunidades priorizadas por las Áreas Regionales con organizaciones comunales articuladas para su integración como actores sociales clave en la atención integral.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de comunidades priorizadas, fortalecidas y participando en el abordaje integral de su pobreza, en relación con el número de comunidades prioritarias identificadas.	Promoción de organizaciones comunales para su incorporación como actores sociales claves en las comunidades prioritarias.	20.000.0	Elaborar un inventario de organizaciones comunales en los territorios priorizados por las Áreas Regionales. Promover y negociar la participación de las organizaciones comunales como participantes activas en el proceso de atención integral. Crear o fortalecer alianzas con entidades especializadas en la capacitación y formación a las organizaciones comunales. Integrar a las organizaciones comunales en las redes sociales, previa definición de sus competencias en esta estructura.
4.3. 100% de comunidades priorizadas por las Áreas Regionales, con proyectos sociales generados desde las redes sociales locales. (Meta	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de comunidades prioritarias que generan proyectos desde las redes sociales locales, en relación con el número de comunidades	Promover y ejecutar planes comunales de intervención conjunta, constituidos por proyectos participativos, consensuados.	15.000.0	Identificar y priorizar las necesidades locales con base en los Dx's comunales. Formular el plan local de intervención con base en los proyectos comunales generados a partir de las necesidades priorizadas por las organizaciones comunales y otros actores sociales. Definir y aplicar una metodología de

Mapa Estratégico / Perspectiva Proceso Interno				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
acumulativa)			identificadas.			valoración de proyectos a incluir en los planes (análisis de viabilidad). Ejecutar, con base en los proyectos seleccionados, el plan local de intervención conjunta, designando responsables por proyecto específico. Organizar y operacionalizar el plan de acompañamiento Institucional, a las organizaciones responsables directas de la ejecución del proyecto específico.
5 Objetivo estratégico: Conocer las necesidades regionales y locales en materia de pobreza, por medio de procesos desconcentrados de investigación y sistematización, con la finalidad de alimentar la planificación y asignación de los recursos y las acciones, desde esos ámbitos, y en el marco de las prioridades institucionales.						
5.1. Al menos el 90% de comunidades identificadas como prioritarias por las Áreas Regionales, con diagnósticos comunales que permitan detectar necesidades específicas en materia de pobreza.	0	Coordinadora de Planificación Gerentes Regionales	Porcentaje de comunidades prioritarias con diagnósticos elaborados, en relación con el número de comunidades identificadas como prioritarias.	Instituir en el IMAS la práctica investigativa para el análisis y sistematización de experiencias, como insumos fundamentales de la planificación institucional.	10.000.0	Conformar un equipo de profesionales responsable de la definición y conducción del proceso de investigación institucional. Definir los objetos de investigación según necesidades y prioridades institucionales. Definir una metodología de investigación apropiada a las necesidades institucionales, con énfasis en la elaboración de diagnósticos. Realizar las investigaciones diagnósticas de las comunidades prioritarias. Incorporar los resultados de los diagnósticos a la planificación desde los diferentes ámbitos.
5.2. 10 sistematizaciones sobre prácticas institucionales en atención de la pobreza retroalimentan la acción institucional en materia de atención integral.	0	Coordinadora de Planificación Gerentes Regionales	Número de sistematizaciones realizadas, en relación con el número de sistematizaciones propuestas.	Establecer una práctica institucional de recuperación de experiencias exitosas en la ejecución de programas sociales del IMAS, apoyados en la revisión y estudio de programas, proyectos y estrategias desarrolladas por otros países, que fortalezcan la planificación institucional.	10.000.0	Identificar experiencias relevantes por Área Regional del IMAS. Definir la metodología de sistematización de experiencias, apropiada a las necesidades institucionales. Realizar la sistematización de alguna experiencia exitosa en cada Área Regional. Divulgar los resultados de las sistematizaciones realizadas. Analizar los resultados de las sistematizaciones a la luz de programas, proyectos y estrategias en el campo social, desarrolladas por otros países. Incorporar los resultados de las sistematizaciones a los procesos de

Mapa Estratégico / Perspectiva Proceso Interno				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
5.3. 100% de los recursos institucionales asignados a los programas sociales, responden a las necesidades y demandas locales y regionales.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje de recursos asignados con base en las demandas locales y regionales, en relación con la totalidad de los recursos de programas sociales.	Desarrollar un sistema de planificación institucional que se alimente de planes locales y regionales formulados mediante procesos participativos (redes sociales).	10.000.0	atención integral. Diseñar el sistema de planificación institucional retomando los planteamientos y procedimientos institucionales desarrollados en esa materia. Formular planes locales y regionales, participativos, con base en los resultados de los Dx's y en la caracterización de la población en pobreza. Integrar los planes locales en regionales y éstos en los Planes Operativos Institucionales. Asignar y distribuir los recursos para programas sociales según los planes locales y regionales. Establecer un mecanismo de cumplimiento, control y ajuste a la asignación de recursos.

Mapa Estratégico /Perspectiva Financiera				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
6 Objetivo estratégico: Asegurar la oportunidad, continuidad y eficiencia en la gestión de los recursos orientados a la atención integral de la pobreza.						
6.1 Al menos el 95% de los recursos ejecutados en programas sociales, acorde con la planificación institucional.	94%	Gerencia General	Porcentaje de recursos de programas sociales ejecutados por región, en relación con los recursos demandados por región.	Instaurar la planificación financiera y el seguimiento a la ejecución presupuestaria según plazos determinados en la planificación institucional.	5.000.0	Elaborar un cronograma de distribución y asignación de recursos, de acuerdo con el comportamiento de los ingresos institucionales, particularizando en la fuente FODESAF y las necesidades determinadas por la planificación regional y local. Definir el procedimiento para el seguimiento de la ejecución presupuestaria, según la planificación regional y local. Diseñar una estrategia para la articulación entre los cambios o modificaciones en la distribución y asignación de recursos y la planificación regional y local.

Mapa Estratégico /Perspectiva Financiera				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
						Realizar ajustes al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN) para fortalecer el seguimiento de la ejecución presupuestaria, desde el control de resoluciones, flujo de efectivo y fuentes de financiamiento.
				Diseñar y aplicar una política institucional para la realización de modificaciones presupuestarias que afectan los programas y proyectos dirigidos a la población objetivo.	5.000.0	Elaborar y presentar a Consejo Directivo una política institucional para la realización de modificaciones presupuestarias concordante con la planificación regional y local. Ajustar el procedimiento de modificaciones presupuestarias institucionales a la nueva política en esa materia. Vincular las modificaciones presupuestarias a los resultados del seguimiento periódico de los programas y a la ejecución presupuestaria, así como a las recomendaciones técnicas derivadas del mismo.
6.2 Al menos el 95% de los recursos de los programas sociales, disponibles según plazos establecidos para su ejecución.	0	Subgerente de Soporte Administrativo	Porcentaje de disponibilidad de recursos, en relación con la necesidad determinada por la programación	Establecer alianzas estratégicas o acuerdos formales, con las entidades recaudadoras y financiadoras del IMAS, mediante las cuales se garantice la oportunidad en el flujo de recursos financieros.	3.000.0	Negociar con las entidades involucradas en el financiamiento institucional (recaudadoras o financiadoras) la estrategia de flujo de ingresos anuales. Establecer la articulación entre el cronograma de ejecución de programas sociales y el cronograma de ingresos, según fuente. Analizar el comportamiento de los ingresos en relación con la programación de la necesidad de recursos para programas sociales.
7 Objetivo estratégico: Garantizar la sostenibilidad financiera de los programas sociales dirigidos a la población en pobreza, riesgo y vulnerabilidad social.						
7.1. Incremento anual de los ingresos propios, mayor a la inflación de cada periodo	25.155.520,9 (miles)	Subgerente de Gestión de recursos	Porcentaje de incremento anual de la recaudación, en relación con la inflación del año anterior.	Gestión de ingresos extraordinarios y de nuevas fuentes, sustentado en las potestades que la ley constitutiva del IMAS le confiere.	3.000.0	Identificar y buscar nuevas fuentes de ingresos. Definir y ejecutar una estrategia, en el marco de la potestad que le confiere la ley al IMAS, para obtener recursos del sector privado, de las instituciones públicas y de organismos internacionales para coadyuvar en el financiamiento de programas sociales.

Mapa Estratégico /Perspectiva Financiera				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
7.2. Al menos un 25% de incremento de las utilidades de las tiendas libres.	1.992.346,0 (miles)	Director de Empresas Comerciales	Porcentaje de utilidades de tiendas libres, en relación con las utilidades del periodo (año anterior).	Apertura de nuevos puntos de venta de las Tiendas Libres.	633.712.0	Identificar oportunidades para nuevos puntos de venta
						Negociar con las entidades administradoras de Aeropuertos, Zona libre de Golfito y los Puertos marítimos, para la puesta en ejecución de nuevas tiendas.
						Establecer el plan para la conformación y apertura de los nuevos puntos de venta.
				Campaña de mercadeo de los productos comercializados vinculada a la información y sensibilización de los potenciales clientes de tiendas libres como contribuyentes al financiamiento de programas de atención a la pobreza.	200.000.0	Realizar un estudio de mercado para identificar y caracterizar a los clientes frecuentes y potenciales.
	Estrategia de atracción de nuevos clientes por medio de la diversificación de la oferta y una política de atención al cliente.					
	Diseñar un plan de información para los clientes (oferta de servicios y logros del IMAS, bajo un enfoque de responsabilidad social).					

Mapa Estratégico /Persp. Aprendizaje y Crecimiento				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
8 Objetivo estratégico: Desarrollar un proceso de formación profesional y de promoción de valores para fortalecer el Modelo de Atención Integral de las familias en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social.						
8.1 Al menos el 90% de funcionarios (as) ejecutores, con competencias fortalecidas para la atención integral de las familias en condición de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social.	50%	Coordinador de Desarrollo Humano	Porcentaje de funcionarios (as) que realizan eficientemente el proceso de atención integral de la pobreza.	Desarrollar un proceso de capacitación sobre: el modelo institucional de atención integral a las familias; enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad, elaboración de diagnósticos, gestión	40.000.0	Conformar un equipo interdisciplinario especializado en materia de intervención de la pobreza desde la perspectiva de atención integral.
						Actualizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación y fortalecimiento profesional.
						Formular y ejecutar el proceso de capacitación según prioridades en el avance de la atención integral de la pobreza.

Mapa Estratégico /Persp. Aprendizaje y Crecimiento				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
				comunal, atención integral, articulación de actores y el manejo de tecnologías de información.		Dar seguimiento a la capacitación y aplicación de conocimientos en la práctica de la atención integral.
				Crear espacios de intercambio de experiencias exitosas a través de pasantías entre las Áreas Regionales del IMAS para el fortalecimiento profesional en materia de atención integral de la pobreza.	15.000.0	<p>Establecer un encuentro profesional anual para la presentación de ponencias sobre temas y experiencias relacionados con la atención integral de la pobreza.</p> <p>Seleccionar temas y experiencias que ofrezcan condiciones para el intercambio o pasantías.</p> <p>Organizar el intercambio de experiencias entre Áreas Regionales por medio de visitas o períodos de permanencia en las zonas en que se desarrollan experiencias exitosas.</p> <p>Sistematizar y divulgar los resultados y lecciones aprendidas de los intercambios.</p> <p>Incorporar en el proceso de atención integral de la pobreza los resultados que lo fortalezcan.</p>
				Redefinir los módulos de inducción a funcionarios (as) de nuevo ingreso involucrados en la gestión y ejecución de programas sociales, de manera que respondan a las necesidades de los objetivos estratégicos institucionales.	6.000.0	<p>Definir los contenidos y tiempos de duración para los módulos de inducción, con énfasis en temas específicos, según área de trabajo.</p> <p>Designar a los responsables de efectuar la inducción, según especialidades y áreas de trabajo para las que se contrata.</p>
8.2 Al menos el 90% de los funcionarios (as) que participan de los procesos relacionados con los programas sociales continúan en actividades de fortalecimiento e interiorización de	377	CIVET	Porcentaje de funcionarios que muestran actitudes consecuentes con los valores institucionales, en relación con los funcionarios (as) que participan en la ejecución de programas sociales en	Promover una práctica apegada a los valores institucionales determinantes de una actuación con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad.		<p>Fortalecer el plan de divulgación de valores que promueva el intercambio y retroalimentación entre funcionarios(as) de las diferentes áreas institucionales.</p> <p>Desarrollar una estrategia para identificar y medir la práctica de valores y aplicar las medidas correctivas al respecto.</p>

Mapa Estratégico /Persp. Aprendizaje y Crecimiento				Plan de acción		
Metas Globales (ver anexo 2, anualización)	Línea de base (2010)	Responsables	Indicadores	Iniciativas	Presupuesto (en miles)	Actividades (ver anexo 3, inicio y finalización)
valores institucionales.			el IMAS.			
8.3 Al menos el 90% del proceso de atención de la población objetivo identificado y redefinido según tiempos de respuesta congruentes con un servicio de calidad.	0	Subgerente de Desarrollo Social	Porcentaje del proceso de atención de la población objetivo rediseñado, en relación con los tiempos de respuesta congruentes con un servicio de calidad.	Una política que norme la calidad del servicio institucional, con énfasis en tiempos de respuesta y estandarización de la atención de la población objetivo.	5.000.0	<p>Constituir una comisión para el desarrollo de las acciones relacionadas con la formulación y puesta en operación de la política.</p> <p>Revisar y estudiar el ordenamiento jurídico nacional relacionado con la simplificación de trámites.</p> <p>Revisar y ajustar la normativa interna relacionada con la atención de la población.</p> <p>Realizar la identificación y el rediseño del proceso de atención (trámite de servicios y beneficios institucionales), a fin de determinar los tiempos de repuesta necesarios.</p> <p>Establecimiento de una plataforma de servicio estandarizada en la Institución.</p>
9 Objetivo estratégico: Fortalecer el proceso de atención integral de la pobreza por medio del uso y aplicación de tecnologías de información ampliamente desarrolladas e innovadas.						
9.1 50% del proceso de atención (registro, atención, trámite y seguimiento), apoyado en tecnologías de información y comunicación de última generación.	0	Coordinador de Tecnologías de Información	Porcentaje de los procesos de identificación, atención, trámite y seguimiento apoyados en tecnologías de información, en relación con la situación del año 1 del PEI.	Fortalecer la capacidad institucional para el uso de tecnologías de información en los procesos de atención integral.	250.000.0	<p>Analizar las potencialidades de uso de los sistemas institucionales (SIPO y SABEN), para maximizar su aprovechamiento.</p> <p>Realizar el diagnóstico que determine las características de base tecnológica actual y las necesidades futuras.</p> <p>Realizar ajustes a los sistemas institucionales, básicos en la ejecución de los programas sociales, y proponer módulos informáticos para el manejo específico de la atención integral.</p>

5. Aspectos críticos para la ejecución del Plan

Por su naturaleza este Plan requiere de una serie de acciones fundamentales encaminadas a administrar el riesgo de que no se logre la ejecución en todos los alcances que en este se proponen. Es necesaria la claridad sobre la vinculación y alineación que se debe establecer entre los diferentes niveles de planificación; el Plan de Mediano Plazo del IMAS y lo concerniente en el Plan Nacional de Desarrollo (Sector de Bienestar Social y Familia). Así también, la coherencia entre el Plan Operativo Institucional y el Plan de Mediano Plazo del IMAS, que deben demostrar consistencia a partir de las metas anualizadas allí establecidas.

El consenso institucional, en todos los niveles de la administración, sobre los contenidos y alcances del Plan Estratégico Institucional 2011-2014, es indispensable. Esto podría lograrse mediante un plan de divulgación con miras a identificarlo y legitimarlo como “proyecto Institucional” del cual “todos se sientan parte”. Ello, sin desestimar la importancia de definir responsables, líderes puntuales del proceso de ejecución y de la administración de este.

La definición de estrategias de ejecución, pasando por la planificación, la definición de responsables, tiempos y recursos por cada meta, la sostenibilidad y el seguimiento de la ejecución del Plan, se definen como esenciales en el esfuerzo de administrar el riesgo de no ejecución. Ello implica, entre otros factores, mantener activo e involucrado al grupo de funcionarios y funcionarias que han participado del proceso de formulación, capaz de ligarse al trabajo que realizaría un equipo específico constituido para dar el seguimiento al Plan y lograr su vinculación con el POI de cada periodo.

Contribuiría, también un estilo de gestión que propicie espacios para la motivación y capacitación profesional permanente, así como ajustes operativos y requerimientos mínimos que faciliten la ejecución, según cada área de responsabilidad establecida, dentro de lo cual se propone la importancia de una Gerencia General con liderazgo sobre el Plan y capaz de coordinar la rendición de cuentas ante el Consejo Directivo de la institución.

Se apuesta con mucha fuerza al seguimiento y evaluación del Plan a partir de la construcción y aplicación de un sistema de registro, seguimiento y evaluación que privilegie la definición de objetivos y metas con indicadores medibles.

6. Registro, seguimiento y evaluación del Plan

Establecer e implementar un sistema de registro, evaluación y seguimiento aplicable a la planificación de mediano plazo en el IMAS, se considera uno de los atributos que debe tener la planificación en las instituciones públicas es el seguimiento, evaluación, retroalimentación y el ajuste de planes y programas, bajo los principios de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad, como hilo conductor de una organización, así lo apunta la Contraloría General de la República.

Lo indicado, implica contar con una herramienta informática para el registro y procesamiento de un conjunto de datos organizados, listos y preparados para su posterior uso en la toma de decisiones relacionadas con la planificación estratégica del IMAS, según las necesidades institucionales.

Esta herramienta constituiría un sistema de información y como tal involucra en su aplicación, la actuación de manera interrelacionada, de las personas, de los datos, de las actividades de ejecución del plan, así como los recursos, principalmente los referidos a tecnologías de información y comunicación ya que su uso soporta y da forma a la estrategia institucional, esto por su aporte a la eficiencia y efectividad en su ejecución y que identifica y mantiene el elemento diferenciador que caracteriza al IMAS.

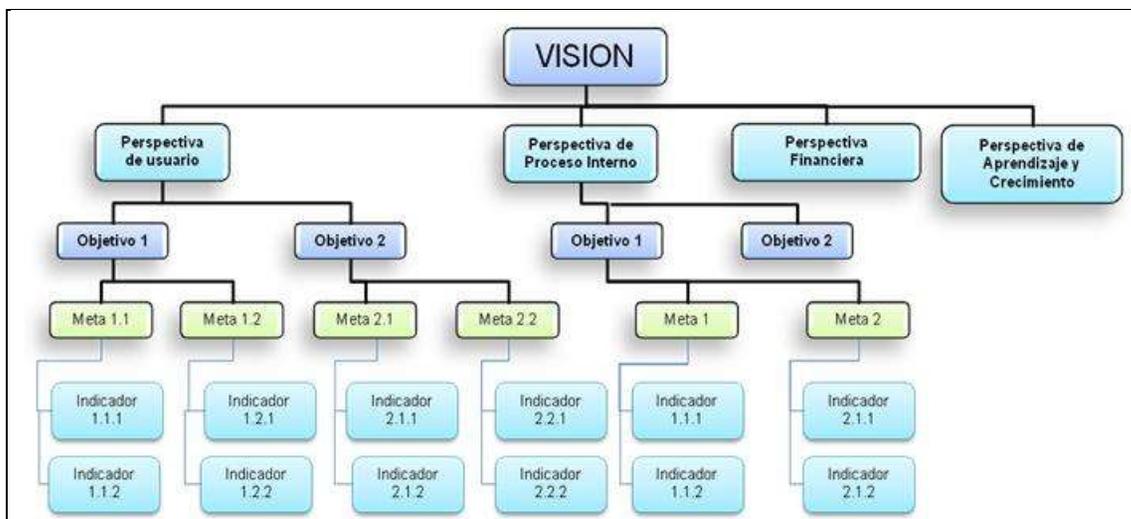
Más que de un sistema de registro, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014, se pretende un sistema con un efecto significativo en el desempeño institucional al permitir la medición, por el uso de indicadores clave, de los resultados de la acción estratégica institucional. Se trata de una contribución al logro de las metas estratégicas implicando cambios fundamentales en la forma de gestionar la institución, además de la forma en la que esta interactúa con la población objetivo y los otros actores sociales, en el logro de sus objetivos.

Se diseña este sistema, partiendo de las actividades básicas de un sistema de información por medio de un ordenador o computadora, a saber:

- La entrada de información, con en el ingreso de datos en el sistema que podría realizarse de manera manual o automática; con intervención del usuario o con la toma de datos desde otros sistemas de información con que cuenta la institución como SIPO, SABEN, R3.
- El almacenamiento de los datos ingresados, al registrar y guardar la información de cada proceso que se realice en las estructuras que serán diseñadas especialmente para el registro, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional del IMAS 2011-2014.
- El procesamiento de la información que será preestablecido en una secuencia específica de las operaciones requeridas.
- La salida de la información, que permita obtener los datos ingresados ya procesados y que portan un significado para el usuario, por medio de reportes y datos estadísticos que den cuenta del avance en el logro de las metas estratégicas de acuerdo a la medición de los indicadores respectivos.

Los datos que se incluyen en el sistema están vinculados a los componentes principales del Plan Estratégico Institucional 2011-2014, según su interrelación determinada por la estructura del cuadro de mando integral y el plan de acción. Los diagramas siguientes permiten identificar las variables y el flujo de los datos que se deben ingresar al sistema.

Diagrama 4: Diagrama de variables y flujo de datos interrelacionados del sistema de registro, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 según el mapa estratégico



Bajo la estructura del cuadro de mando integral se plantea el logro de la visión institucional a partir de la organización de la estrategia en las perspectivas seleccionadas por el IMAS, de las cuales se desprenden los objetivos, de estos las metas e indicadores, todos interrelacionados de manera que la medición de estos últimos permitan identificar el logro de los objetivos.

Diagrama 5: Diagrama de variables y flujo de datos interrelacionados del sistema de registro, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 según el plan de acción



El plan de acción constituye la operacionalización en el nivel más específico del Plan Estratégico Institucional 2011-2014, contiene los proyectos o acciones

puntuales (iniciativas estratégicas) derivadas de las metas y por ende de los objetivos del mismo. Estas influyen en su ejecución, deben ser desagregadas en actividades con un presupuesto y responsable que dé cuenta de su ejecución. La medición de avance en el cumplimiento de actividades e iniciativas estratégicas determina el logro de metas y objetivos por su contribución a la medición de los indicadores.

De acuerdo con lo anterior y teniendo presente que el Plan se desarrolla en una estructura basada en la metodología de Cuadro de Mando Integral, se propone un sistema constituido por módulos por cada uno de los componentes de la estrategia, en éstos la información debe registrarse por períodos, según un cronograma de ejecución y el periodo de vigencia del plan.

Los módulos son:

Formulación: corresponde a un espacio que incluye el marco filosófico (Misión y Visión institucional) y los temas estratégicos establecidos que deben estar vinculados a los objetivos estratégicos institucionales.

Mapa Estratégico: constituido por los objetivos estratégicos organizados según las perspectivas del CMI, cada uno se vincula directamente a una tabla de metas, indicadores e iniciativas estratégicas donde se presenta la valoración del avance. Incluye para cada objetivo un símbolo que le da el vínculo a la información sobre el avance, y a la vez constituye una forma de valoración del estado y la tendencia de los avances.

Objetivos estratégicos: contiene una descripción del objetivo estratégico y presenta una barra de para la selección del objetivo que se desea observar y para cada uno de ellos se debe desplegar lo siguiente:

Objetivo Estratégico: con el estado de avance, la tendencia, la perspectiva y las metas con las que se relaciona.

Metas estratégicas: con el responsable, estado de avance y objetivo al que pertenece.

Indicadores: con la tendencia, el valor real, el valor de la meta, la unidad de medida y el peso que representa en el logro de la meta total.

Indicadores en detalle: presentan el detalle del indicador seleccionado mediante un espacio dispuesto para ese efecto, debe tener un icono que despliegue la fórmula del indicador y la descripción.

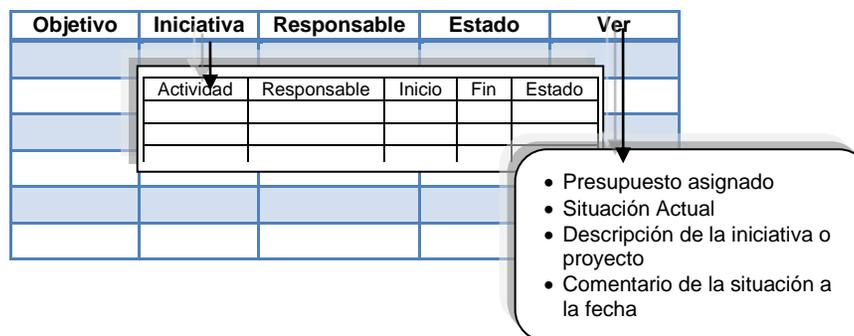
Para el indicador seleccionado muestra el objetivo estratégico, la perspectiva, la unidad de medida, el estado de avance, la tendencia y la meta con la que se vincula.

Indicadores globales: es un reporte del estado de avance del total de indicadores del PEI que contiene los siguientes rubros:

Estado	Tendencia	Indicador	Meta	Valor Real	Valor Meta	Unidad de medida	Peso%
⊖	↓						

Iniciativas estratégicas: permite su ubicación según la perspectiva (CMI) a la cual pertenece. Iniciando con la presentación del objetivo estratégico, contiene la iniciativa seleccionada con su responsable, la fecha de inicio y finalización, el estado de avance y un ítem “VER”.

Adicionalmente es necesario presentar una ventana con las actividades relacionadas a las distintas iniciativas y para cada actividad se debe indicar el responsable, el estado de cumplimiento. A continuación se ilustra la idea planteada.



Es importante que se incluya para cada iniciativa la programación de actividades según fecha de inicio y fin, mediante la selección del objetivo estratégico y la iniciativa correspondiente se muestra la programación de actividades en un diagrama Gantt indicando tiempo y el estado en cada caso.

Responsables: permite seleccionar el responsable (unidad o persona) y el objetivo estratégico; para cada una de los responsables se muestran el estado de los objetivos y metas con todas sus variables, indicadores e iniciativas.

En este módulo es posible la observación del comportamiento total de los componentes del mapa estratégico y el plan de acción para obtener un panorama global del avance y ejecución del PEI.

7. Anexos.

7.1 Anexo 1: Lista de participantes en el proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional 2011-2014.

Nombre	Unidad que representa
1. Alexandra Castillo Villalobos	Subgerencia de Gestión Recursos
2. Alfonso Durán Retana	Presidencia Ejecutiva
3. Carlos Chavarría Rodríguez	Tecnologías de Información
4. Ciro Barbosa Toribio	Desarrollo Humanos
5. Elida Hernández Arrieta	Área Regional de Desarrollo Social Brunca
6. Fernando Sánchez Matarrita	Subgerente de Soporte Administrativo/Gestión de Recursos
7. Floribeth Venegas Soto	Consejo Directivo
8. Gabriela Prado Rodríguez	Área Regional de Desarrollo Social Noreste
9. Gerardo Alvarado Fernández	Seccional ANEP-IMAS
10. Grettel López Rodríguez	Área Regional de Desarrollo Social Cartago
11. Guadalupe Sandoval Sandoval	Control Interno
12. Juan Carlos Dengo González	Subgerente de Desarrollo Social
13. Kenneth Araya Andrade	Área Regional de Desarrollo Social Alajuela
14. Luis Adolfo González Alguera	Tecnologías de Información
15. Marcia Piedra Serrano	Proveeduría
16. Maricela Blanco Vado	Administración Tributaria
17. Maritza Aragón Domian	Tesorería
18. Marlene Oviedo Alfaro	Planificación Institucional
19. Mayra Díaz Méndez	Gerente General
20. Nidia Solano Valverde	Programa Avancemos
21. Patricia Barrantes San Román	Asesoría Jurídica
22. René Martorell Turcios	Planificación Institucional
23. Roberto Méndez Torres	Empresas Comerciales
24. Rosibel Herrera Arias	Subgerencia de Desarrollo Social
25. Roxana Murillo Zamora	Área Regional de Desarrollo Social Chorotega
26. Roy Vargas Solano	Subgerencia de Desarrollo Social
27. Wilberth Ruiz Huertas	Área Regional de Desarrollo Social Puntarenas
28. Yalile Esna Williams	Área Regional de Desarrollo Social Huetar Atlántico
29. Yamileth Céspedes Garro	Coordinadora de Planificación Institucional

7.2 Anexo 2: Anualización de Metas Estratégicas.

METAS ESTRATÉGICAS					Responsables
Global	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1.1 20.000 familias en pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, atendidas integralmente.	1000	5000	7000	7000	Subgerente de Desarrollo Social
1.2 7.400 niños y niñas, con financiamiento de Costo de Atención, atendidos en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.	600	2000	3200	1600	Subgerente de Desarrollo Social
1.3 800 Personas Adultas Mayores adicionales, cubiertas por la Red Nacional de Cuido con diversas modalidades de atención.	200	200	200	200	Subgerente de Desarrollo Social
1.4 160.000 estudiantes beneficiados anualmente con el programa Avancemos.	100%	100%	100%	100%	Coordinadora del Programa Avancemos
1.5 100% de las comunidades prioritarias ¹⁷ , que ejecutan proyectos de infraestructura comunal e ideas productivas grupales, participan de procesos de desarrollo local y bienestar social por medio de sus organizaciones.	10%	25%	50%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
2.1 100 % de las Áreas Regionales del IMAS, con las comunidades de su región identificadas, clasificadas y priorizadas, según dimensión e intensidad de la pobreza, riesgo y vulnerabilidad social que presentan ¹⁸ .		100%			Subgerente de Desarrollo Social
2.2 100% de comunidades priorizadas por las Áreas Regionales del IMAS con la población identificada y caracterizada según situación de pobreza. (Meta acumulativa)	20%	20%	30%	30%	Subgerente de Desarrollo Social
2.3 El 100% de las comunidades debidamente priorizadas y clasificadas por las Áreas Regionales del IMAS, con una oferta de servicios y beneficios acorde con sus necesidades.		100%	100%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
3.1. 100% de los programas sociales institucionales, con seguimiento.		100%	100%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
3.2. Al menos el 80% de familias incluidas en el proceso de atención integral, con seguimiento.		100%	100%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
3.3. 100% de los proyectos con apoyo del IMAS, ejecutados en el marco de desarrollo local y bienestar social, con seguimiento.		100%	100%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
3.4. 100% de los programas sociales institucionales, evaluados.		100%	100%	100%	Coordinadora de Planificación
4.1. 90% de comunidades identificadas como prioritarias por las Áreas Regionales, con redes sociales constituidas para el abordaje integral de la pobreza.		50%	50%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
4.2. 90% de comunidades priorizadas por las Áreas Regionales con organizaciones		25%	50%	100%	Subgerente de Desarrollo Social

¹⁷ Comunidades establecidas como prioritarias por el Gobierno Central.

¹⁸ Comunidades definidas y seleccionadas como prioritarias por las Áreas Regionales de IMAS; entre ellas, se consideran e incluyen las Comunidades Prioritarias señaladas por el Gobierno Central.

METAS ESTRATÉGICAS					Responsables
Global	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
comunales articuladas para su integración como actores sociales clave en la atención integral.					
4.3. 100% de comunidades priorizadas por las Áreas Regionales, con proyectos sociales generados desde las redes sociales locales. (Meta acumulativa)		25%	50%	25%	Subgerente de Desarrollo Social
5.1. Al menos el 90% de comunidades identificadas como prioritarias por las Áreas Regionales, con diagnósticos comunales que permitan detectar necesidades específicas en materia de pobreza.	10%	30%	30%	30%	Gerentes Regionales
5.2. 10 sistematizaciones sobre prácticas institucionales en atención de la pobreza retroalimentan la acción institucional en materia de atención integral.			10	10	Coordinadora de Planificación
5.3. 100% de los recursos institucionales asignados a los programas sociales, responden a las necesidades y demandas locales y regionales.			40%	60%	Subgerencia de Desarrollo Social.
6.1. Al menos el 95% de los recursos ejecutados asignados a los programas sociales, acorde con la planificación institucional.	100%	100%	100%	100%	Gerencia General
6.2. Al menos el 95% de los recursos de los programas sociales, disponibles según plazos establecidos para su ejecución.		100%	100%	100%	Subgerente de Soporte Administrativo
7.1. Incremento anual de los ingresos propios, mayor a la inflación de cada periodo	100%	100%	100%	100%	Subgerente de Gestión de recursos
7.2. Al menos el 25% de incremento de las utilidades de las tiendas libres.	5%	5%	5%	10%	Director de Empresas Comerciales
8.1 Al menos el 90% de funcionarios (as) ejecutores, con competencias fortalecidas para la atención integral de las familias en condición de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social.		50%	50%	100%	Coordinador de Desarrollo Humano
8.2 Al menos el 90% de los funcionarios (as) que participan de los procesos relacionados con los programas sociales continúan en actividades de fortalecimiento e interiorización de valores institucionales.		50%	50%	100%	CIVET
8.3 Al menos el 90% del proceso de atención de la población objetivo identificado y redefinido según tiempos de respuesta congruentes con un servicio de calidad.		50%	50%	100%	Subgerente de Desarrollo Social
9.1 50% del proceso de atención (registro, atención, trámite y seguimiento), apoyado en tecnologías de información y comunicación de última generación.			50%	100%	Coordinador de Tecnologías de Información

7.3 Anexo 3: Cronograma de Actividades para el periodo 2011-2014.

	 Nombre de tarea	Comienzo	Fin
1	 Desarrollar planes de intervención y acompañamiento a la familia, con participación interinstitucional.	lun 29/08/11	vie 28/02/14
2	 Definir, compartir, consensuar y divulgar el concepto de atención integral a familias y el perfil de las mismas (modelo de intervención).	lun 29/08/11	mié 26/10/11
3	 Diseñar los instrumentos para la intervención, el seguimiento y el acompañamiento de las familias.	lun 29/08/11	mié 26/10/11
4	 Inventariar la oferta de servicios y beneficios sociales, en lo local.	lun 03/10/11	mié 26/02/14
5	 Identificar los organismos a nivel nacional y regional que presten diferentes servicios sociales.	lun 03/10/11	mié 30/11/11
6	 Estudiar y seleccionar las familias según perfiles definidos.	lun 29/08/11	vie 28/02/14
7	 Organizar la oferta en planes para la promoción familiar, previamente diseñados según los perfiles familiares.	lun 05/09/11	vie 30/12/11
8	 Elaborar planes de promoción familiar particulares con la participación de las instituciones involucradas en la atención integral.	lun 03/10/11	vie 28/02/14
9	 Formalizar y suscribir compromisos con cada familia	mar 01/11/11	vie 30/12/11
10	 Tramitar los beneficios y los servicios según necesidades familiares plasmadas en el plan de intervención familiar.	lun 03/10/11	vie 31/01/14
11	 Organizar el plan de acompañamiento (recurso humano) a familias con atención integral.	lun 31/10/11	mié 29/01/14
12	 Ampliar la cobertura de atención de las Unidades Locales de Desarrollo Social del IMAS, por medio de la ubicación permanente de funcionarios (as) institucionales en comunidades prioritarias, con apoyo municipal y de otros actores del ámbito local.	lun 02/05/11	vie 29/07/11
13	 Ubicar profesionales ejecutores en los territorios priorizados, para la atención integral.	lun 02/05/11	jue 30/06/11
14	 Definir las funciones y las competencias de los profesionales ejecutores, que brindaran atención integral a las familias.	lun 02/05/11	jue 30/06/11
15	 Establece el espacio geográfico y físico para la ubicación de los profesionales en las comunidades.	lun 02/05/11	jue 30/06/11
16	 Establecer alianzas con las municipalidades y otros actores para la ampliación de la cobertura de atención en la comunidad.	mar 31/05/11	vie 29/07/11
17	 Incorporar la participación de instituciones que reciben recursos públicos (al menos el INAMU, el IDA, la CCSS, el CNREE, el MEP, MIVAH, PANI, MTSS, INA y el MS) en la atención integral de las familias.	mié 01/06/11	mié 30/11/11
18	 Realizar foros de divulgación y concientización con instituciones sobre su corresponsabilidad en la atención de la pobreza.	mié 01/06/11	vie 30/09/11
19	 Diseñar una estrategia local (intercambio de roles) para la sostenibilidad de la participación de las distintas instituciones y organizaciones involucradas.	mié 01/06/11	vie 29/07/11
20	 Planificar la participación y las responsabilidades de las instituciones en el proceso de intervención familiar.	vie 02/09/11	mié 30/11/11
21	 Proporcionar recursos presupuestarios para el costo de atención de niños y niñas en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil	mié 03/08/11	mié 31/12/14
22	 Identificar la población infantil potencialmente beneficiaria	mié 03/08/11	mié 31/12/14
23	 Asignar los recursos financieros para atención de niños y niñas en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil	vie 02/09/11	mié 31/12/14
24	 Supervisar la asistencia de los niños y niñas al centro de cuidado.	lun 03/10/11	mié 31/12/14
25	 Otorgar recursos financieros para dotación básica necesaria para el funcionamiento de los centros de cuidado.	lun 01/12/14	mié 31/12/14
26	 Proporcionar recursos para el costo de atención de personas adultas mayores en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil	jue 01/09/11	mié 31/12/14
27	 Otorgar recursos financieros para la atención de personas adultas mayores en la Red Nacional de Cuido.	jue 01/09/11	mié 31/12/14

	 Nombre de tarea	Comienzo	Fin	F
28	 Fortalecer el programa Avancemos potenciando su efectividad tomando en cuenta las necesidades de la población objetivo, la experiencia desarrollada y la participación de las instituciones involucradas.	mié 01/06/11	mié 31/08/11	
29	 Revisar y analizar los resultados de evaluaciones e investigaciones realizadas sobre el programa Avancemos para la identificación opciones para el fortalecimiento.	mié 01/06/11	jue 30/06/11	
30	 Identificar la percepción y recomendaciones proporcionadas por actores fundamentales: docentes, padres de familia y estudiantes involucrados en la ejecución del Programa.	jue 02/06/11	mié 31/08/11	
31	 Realizar foros de análisis y recuperar el aporte de las diferentes instituciones que participan en la ejecución de Avancemos.	lun 04/07/11	mié 31/08/11	
32	 Desarrollar un procedimiento para la atención, trámite y seguimiento de condicionalidades del programa Avancemos apoyado en tecnologías de información y comunicación, y con participación activa	lun 01/08/11	vie 28/11/14	
33	 Revisar y unificar la normativa de aplicación del programa Avancemos.	mié 31/08/11	jue 27/10/11	
34	 Revisión del procedimiento interno del IMAS para la entrega de la transferencia monetaria, tomado en cuenta las implicaciones del cumplimiento de las condicionalidades y el papel de los otros actores.	mié 31/08/11	jue 27/10/11	
35	 Revisar y ajustar las condicionalidades definidas para el Programa y la viabilidad para el cumplimiento, control y replanteamiento de estas.	mié 31/08/11	vie 30/09/11	
36	 Establecer condiciones mínimas de los centros educativos para el manejo de las Tecnologías de Información (TI).	mié 31/08/11	vie 30/09/11	
37	 Hacer una revisión de los módulos de TI diseñados para el manejo de información y el seguimiento del Programa, su vínculo con otros sistemas institucionales, su actualización y aprovechamiento.	lun 01/08/11	vie 30/09/11	
38	 Definir un procedimiento unificado para la atención, trámite y seguimiento que parta de la obligatoriedad de los Centros Educativos de la actualización de la información de los estudiantes.	lun 01/08/11	vie 30/09/11	
39	 Promover en coordinación con el MEP, la organización de los beneficiarios del Programa Avancemos y las acciones de voluntariado por parte de estos beneficiarios.	lun 01/08/11	vie 28/11/14	
40	 Proponer y operacionalizar una estrategia para el estímulo de las organizaciones comunales para la participación en el desarrollo local, como efectos potenciados del financiamiento recibido del IMAS.	mié 13/07/11	mié 30/04/14	
41	 Identificar y caracterizar las organizaciones que reciben el financiamiento y a las instituciones involucradas en la ejecución de los proyectos.	lun 15/08/11	jue 01/09/11	
42	 Generar procesos de concertación y negociación con las organizaciones y las instituciones, para el desarrollo de los proyectos desde el enfoque de territorialidad y la perspectiva de desarrollo local.	mié 13/07/11	mié 30/11/11	
43	 Identificar las acciones sinérgicas desencadenadas de los proyectos financiados.	mié 13/07/11	mié 30/11/11	
44	 Formular y ejecutar proyectos para el desarrollo local y el bienestar social.	lun 02/01/12	mié 30/04/14	
45	 Identificar y jerarquizar las comunidades prioritarias para la atención integral de la pobreza, según criterios del IMAS establecidos con base en el conocimiento de las necesidades más relevantes de su	lun 29/08/11	mar 25/10/11	
46	 Definir los criterios del IMAS y los instrumentos para la identificación y priorización de las comunidades.	lun 29/08/11	mar 25/10/11	
47	 Identificar en cada Región IMAS las comunidades consideradas prioritarias, según las particularidades de esa área geográfica.	jue 01/09/11	vie 30/09/11	
48	 Establecer los instrumentos, sistemas informáticos, cronogramas y condiciones regionales para el proceso de identificación y caracterización de la población en pobreza.	lun 01/08/11	vie 30/11/12	
49	 Potenciar el Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) como instrumento oficial para la identificación de la Población Objetivo del IMAS.	mié 31/08/11	jue 27/10/11	
50	 Fortalecer y crear alianzas estratégicas con diferentes entidades locales y nacionales para la identificación de la población en pobreza y la aplicación del instrumento para la recopilación de la información de la población objetivo.	mar 01/11/11	mar 31/01/12	

	 Nombre de tarea	Comienzo	Fin
51	 Definir el proceso metodológico para el aprovechamiento de la información disponible en el SIPO, como insumo básico para caracterización de la población en pobreza.	lun 01/08/11	mié 30/11/11
52	 Actualizar la información del SIPO utilizando como referencia el Censo Nacional de población /INEC 2011	mié 01/08/12	vie 30/11/12
53	 Emitir y operacionalizar una política institucional que legitime una asignación de recursos institucionales concordante con una planificación local y regional basada en el conocimiento de su	lun 01/08/11	lun 24/11/14
54	 Elaborar y aprobar una política de asignación de recursos desde una perspectiva de priorización según pobreza.	lun 01/08/11	vie 30/09/11
55	 Elaborar y aprobar una programación interna anual con la asignación de recursos según la planificación local y regional.	mar 01/11/11	vie 29/11/13
56	 Realizar el seguimiento al cumplimiento de la asignación de recursos establecida y las necesidades de ajustes a la misma.	lun 02/04/12	lun 24/11/14
57	 Desarrollar y aplicar un sistema para el seguimiento de los programas sociales, apoyado en tecnologías de información y comunicación.	lun 01/08/11	vie 28/11/14
58	 Definir los requerimientos del sistema para el seguimiento.	lun 01/08/11	mié 31/08/11
59	 Desarrollar o adquirir la herramienta informática para el sistema de seguimiento.	lun 01/08/11	vie 30/09/11
60	 Identificar y realizar los ajustes a los sistemas de información y registro de beneficiarios con que cuenta el IMAS: SIPO-SABEN, como fuente de información del sistema de seguimiento.	jue 01/09/11	mié 30/11/11
61	 Poner en operación el sistema de seguimiento (instrumentos, responsables y procedimiento para la aplicación.	lun 02/01/12	mié 29/02/12
62	 Llevar a cabo la labor de seguimiento e incorporar los resultados, con énfasis en el proceso de atención integral a familias y comunidades y programa Avancemos.	jue 01/03/12	vie 28/11/14
63	 Desarrollar y aplicar un procedimiento institucional para el seguimiento del proceso y resultados de la atención integral a las familias.	lun 04/07/11	mar 30/12/14
64	 Definir el procedimiento para el seguimiento individualizado de familias beneficiadas integrado al sistema institucional de seguimiento de programas sociales.	lun 04/07/11	mié 31/08/11
65	 Crear los instrumentos (de aplicación manual o electrónica), para el seguimiento.	lun 01/08/11	mié 31/08/11
66	 Automatizar el proceso de seguimiento incorporándolo al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN)	mar 02/08/11	lun 31/10/11
67	 Analizar los avances y resultados, en las familias con atención integral, para el ajuste del plan de promoción familiar.	mar 01/11/11	mar 30/12/14
68	 Contar con un procedimiento institucional para el seguimiento del desarrollo de los proyectos con financiamiento del IMAS.	sáb 01/10/11	vie 05/12/14
69	 Definir el procedimiento para el seguimiento particularizado de los proyectos, integrándolo al sistema de seguimiento institucional de programas sociales.	sáb 01/10/11	mié 30/11/11
70	 Crear los instrumentos (de aplicación manual o electrónica), para el seguimiento de proyectos.	mar 01/11/11	vie 30/12/11
71	 Automatizar el proceso de seguimiento incorporándolo al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN).	lun 02/01/12	vie 30/03/12
72	 Analizar los avances y resultados de los proyectos para los ajustes necesarios.	lun 02/04/12	vie 05/12/14
73	 Desarrollar y aplicar un sistema para la evaluación de los programas sociales, que incorpore tecnologías de información y comunicación.	lun 01/08/11	vie 28/11/14
74	 Diseñar el sistema de evaluación de programas sociales retomando los planteamientos y procedimientos institucionales desarrollados en materia de evaluación.	lun 01/08/11	lun 31/10/11
75	 Realizar las evaluaciones de los programas sociales.	lun 04/06/12	mar 30/09/14

	 Nombre de tarea	Comienzo	Fin
76	 Incorporar las recomendaciones a los programas sociales con base en los resultados de las evaluaciones realizadas.	lun 01/10/12	vie 28/11/14
77	 Desarrollar una estrategia para la incorporación en redes sociales locales, a diversos actores sociales, que articulen la ejecución de la oferta de servicios y los recursos de los involucrados.	vie 01/07/11	mié 30/11/11
78	 Realizar un inventario de los actores sociales claves, presentes en las comunidades priorizadas por las Áreas Regionales.	vie 01/07/11	mié 31/08/11
79	 Promover y negociar la participación de los diferentes actores en los procesos de atención integral de la pobreza.	vie 01/07/11	mié 30/11/11
80	 Definir una estrategia (plan conjunto de atención integral de familias y comunidades) como elemento de articulación de las redes sociales.	vie 01/07/11	mié 30/11/11
81	 Promoción de organizaciones comunales para su incorporación como actores sociales claves en las comunidades prioritarias.	lun 03/10/11	mié 31/12/14
82	 Elaborar un inventario de organizaciones comunales en los territorios priorizados por las Áreas Regionales.	lun 03/10/11	mié 30/11/11
83	 Crear o fortalecer alianzas con entidades especializadas en la capacitación y formación a las organizaciones comunales.	lun 03/10/11	mié 30/11/11
84	 Promover y negociar la participación de las organizaciones comunales como participantes activas en el proceso de atención integral.	mar 01/11/11	mié 31/12/14
85	 Integrar a las organizaciones comunales en las redes sociales, previa definición de sus competencias en esta estructura.	lun 16/01/12	vie 30/03/12
86	 Promover y ejecutar planes comunales de intervención conjunta, constituidos por proyectos participativos, consensuados.	lun 02/01/12	mié 31/12/14
87	 Identificar y priorizar las necesidades locales con base en los Dx's comunales.	mié 01/02/12	lun 31/03/14
88	 Formular el plan local de intervención con base en los proyectos comunales generados a partir de las necesidades priorizadas por las organizaciones comunales y otros actores sociales.	lun 02/01/12	vie 28/03/14
89	 Definir y aplicar una metodología de valoración de proyectos a incluir en los planes (análisis de viabilidad).	lun 02/01/12	lun 30/04/12
90	 Ejecutar, con base en los proyectos seleccionados, el plan local de intervención conjunta, designando responsable por proyecto específico.	vie 04/05/12	mié 31/12/14
91	 Organizar y operacionalizar el proceso de acompañamiento institucional a las organizaciones responsables directas de la ejecución del proyecto específico.	lun 30/04/12	vie 01/08/14
92	 Instituir en el IMAS la práctica investigativa para el análisis y sistematización de experiencias, como insumos fundamentales de la planificación institucional.	mié 01/06/11	vie 03/10/14
93	 Con formar un equipo de profesionales responsable de la definición y conducción del proceso de investigación institucional.	mié 01/06/11	vie 29/07/11
94	 Definir los objetos de investigación según necesidades y prioridades institucionales.	mié 01/06/11	vie 29/07/11
95	 Definir una metodología de investigación apropiada a las necesidades institucionales, con énfasis en la elaboración de diagnósticos.	mié 01/06/11	vie 29/07/11
96	 Realizar las investigaciones diagnósticas de las comunidades prioritarias.	lun 06/06/11	lun 31/03/14
97	 Incorporar los resultados de los diagnósticos a la planificación desde los diferentes ámbitos.	lun 01/08/11	vie 03/10/14
98	 Establecer una práctica institucional de recuperación de experiencias exitosas en la ejecución de programas sociales del IMAS.	vie 01/03/13	vie 28/11/14
99	 Identificar experiencias relevantes por Área Regional del IMAS.	vie 01/03/13	vie 29/03/13
100	 Definir la metodología de sistematización de experiencias, apropiada a las necesidades institucionales.	vie 01/03/13	mar 30/04/13

	 Nombre de tarea	Comienzo	Fin
101	 Realizar la sistematización de una experiencia exitosa en cada Área Regional.	vie 03/05/13	vie 29/08/14
102	 Divulgar los resultados de las sistematizaciones realizadas.	mar 03/09/13	mar 28/10/14
103	 Analizar los resultados de las sistematizaciones a la luz de programas, proyectos y estrategias en el campo social, desarrolladas por otros países.	mié 02/10/13	vie 28/11/14
104	 Incorporar los resultados de las sistematizaciones a los procesos de atención integral.	mié 02/10/13	vie 28/11/14
105	 Desarrollar un sistema de planificación institucional que se alimente de planes locales y regionales formulados mediante procesos participativos (redes sociales).	jue 01/09/11	vie 31/10/14
106	 Diseñar el sistema de planificación institucional retomando los planteamientos y procedimientos institucionales desarrollados en esa materia.	jue 01/09/11	vie 30/12/11
107	 Formular planes locales y regionales, participativos, con base en los resultados de los Dx's y en la caracterización de la población en pobreza.	jue 02/02/12	mié 30/04/14
108	 Integrar los planes locales en regionales y éstos en los Planes Operativos Institucionales.	vie 02/03/12	jue 01/05/14
109	 Asignar y distribuir los recursos para programas sociales según los planes locales y regionales.	lun 01/10/12	vie 31/10/14
110	 Establecer un mecanismo de cumplimiento, control y ajuste a la asignación de recursos.	mié 02/01/13	vie 31/01/14
111	 Instaurar la planificación financiera y el seguimiento a la ejecución presupuestaria según plazos determinados en la planificación regional y local.	jue 02/06/11	vie 31/01/14
112	 Elaborar un cronograma de distribución y asignación de recursos, de acuerdo con el comportamiento de los ingresos institucionales, particularizando en la fuente FODESAF y las necesidades determinadas por la planificación regional y local.	mar 03/01/12	vie 31/01/14
113	 Definir el procedimiento para el seguimiento de la ejecución presupuestaria según la planificación regional y local.	jue 02/06/11	mié 31/08/11
114	 Diseñar una estrategia para la articulación entre los cambios o modificaciones en la distribución y asignación de recursos y la planificación regional y local.	jue 02/06/11	mié 31/08/11
115	 Realizar ajustes al Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN) para fortalecer el seguimiento de la ejecución presupuestaria, desde el control de resoluciones, flujo de efectivo y fuentes de financiamiento.	lun 02/01/12	vie 29/06/12
116	 Diseñar y aplicar una política institucional para la realización de modificaciones presupuestarias que afectan los programas y proyectos dirigidos a la población objetivo.	lun 01/08/11	mié 31/12/14
117	 Elaborar y presentar a Consejo Directivo una política institucional para la realización de modificaciones presupuestarias concordante con la planificación regional y local.	lun 01/08/11	mié 31/08/11
118	 Ajustar el procedimiento de modificaciones presupuestarias institucionales a la nueva política en esa materia.	jue 01/09/11	vie 30/09/11
119	 Vincular las modificaciones presupuestarias a los resultados del seguimiento periódico de los programas y a la ejecución presupuestaria, así como a las recomendaciones técnicas derivadas del mismo.	jue 02/02/12	mié 31/12/14
120	 Establecer alianzas estratégicas o acuerdos formales, con las entidades recaudadoras y financiadoras del IMAS, mediante las cuales se garantice la oportunidad en el flujo de recursos financieros.	lun 01/08/11	mié 29/02/12
121	 Negociar con las entidades involucradas en el financiamiento institucional (recaudadoras o financiadoras) la estrategia de flujo de ingresos anuales.	lun 01/08/11	vie 30/12/11
122	 Analizar el comportamiento de los ingresos en relación con la programación de la necesidad de recursos para programas sociales.	lun 02/01/12	mié 29/02/12
123	 Establecer la articulación entre el cronograma de ejecución de programas sociales y el cronograma de ingresos, según fuente.	lun 02/01/12	mié 29/02/12

	 Nombre de tarea	Comienzo	Fin	F
124	 Gestión de ingresos extraordinarios y de nuevas fuentes, sustentado en las potestades que la ley constitutiva del IMAS le confiere.	mar 02/08/11	mar 31/12/13	
125	 Identificar y buscar nuevas fuentes de ingresos.	mar 02/08/11	mar 31/12/13	
126	 Definir y ejecutar una estrategia, en el marco de la potestad que le confiere la ley al IMAS, para obtener recursos del sector privado, de las instituciones públicas y de organismos internacionales para coadyuvar en el financiamiento de programas sociales	vie 02/09/11	mar 31/07/12	
127	 Apertura de nuevos puntos de venta de las Tiendas Libres.	mié 01/06/11	vie 31/05/13	
128	 Identificar oportunidades para nuevos puntos de venta.	mié 01/06/11	vie 30/12/11	
129	 Establecer el plan para la conformación y apertura de los nuevos puntos de venta.	lun 02/01/12	mar 01/05/12	
130	 Negociar con las entidades administradoras de Aeropuertos, Zona libre de Golfito y los Puertos marítimos, para la puesta en ejecución de nuevas tiendas.	mié 02/05/12	vie 31/05/13	
131	 Campaña de mercadeo de los productos comercializados vinculada a la información y sensibilización de los potenciales clientes de tiendas libres como contribuyentes al financiamiento de programas de atención a la pobreza.	lun 04/07/11	vie 30/12/11	
132	 Realizar un estudio de mercado para identificar y caracterizar a los clientes frecuentes y potenciales.	lun 04/07/11	mié 31/08/11	
133	 Estrategia de atracción de nuevos clientes por medio de la diversificación de la oferta y una política de atención al cliente.	jue 01/09/11	mié 30/11/11	
134	 Diseñar un plan de información para los clientes (oferta de servicios y logros del IMAS, bajo un enfoque de responsabilidad social).	lun 01/08/11	vie 30/12/11	
135	 Desarrollar un proceso de capacit. Sobre: Modelo Instit. de atención integral a las fam.; enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad, elaboración de diagnósticos, gestión comunal, atención integral, articulación de actores y manejo de T.I.	lun 04/07/11	jue 31/07/14	
136	 Conformar un equipo interdisciplinario especializado en materia de intervención de la pobreza desde la perspectiva de atención integral.	lun 04/07/11	mié 31/08/11	
137	 Actualizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación y fortalecimiento profesional.	lun 01/08/11	vie 30/09/11	
138	 Formular y ejecutar el proceso de capacitación según prioridades en el avance de la atención integral de la pobreza.	vie 02/09/11	sáb 30/06/12	
139	 Dar seguimiento a la capacitación y aplicación de conocimientos en la práctica de la atención integral.	vie 01/06/12	jue 31/07/14	
140	 Crear espacios de intercambio de experiencias exitosas a través de pasantías entre las Áreas Regionales del IMAS para el fortalecimiento profesional en materia de atención integral de la pobreza.	mié 01/02/12	vie 28/11/14	
141	 Seleccionar temas y experiencias que ofrezcan condiciones para el intercambio o pasantías.	mié 01/02/12	mié 29/02/12	
142	 Establecer un encuentro profesional anual para la presentación de ponencias sobre temas y experiencias relacionados con la atención integral de la pobreza.	mié 01/08/12	vie 29/08/14	
143	 Organizar el intercambio de experiencias entre Áreas Regionales por medio de visitas o periodos de permanencia en las zonas en que se desarrollan experiencias exitosas.	jue 01/03/12	vie 30/03/12	
144	 Sistematizar y divulgar los resultados y lecciones aprendidas de los intercambios.	jue 01/11/12	vie 28/11/14	
145	 Incorporar en el proceso de atención integral de la pobreza los resultados que lo fortalezcan.	vie 01/02/13	vie 28/02/14	
146	 Redefinir los módulos de inducción a funcionarios (as) de nuevo ingreso involucrados en la gestión y ejecución de programas sociales, de manera que respondan a las necesidades de los objetivos estratégicos institucionales.	lun 01/08/11	mié 30/11/11	

	Nombre de tarea	Comienzo	Fin
147	Definir los contenidos y tiempos de duración para los módulos de inducción, con énfasis en temas específicos, según área de trabajo.	lun 01/08/11	mié 30/11/11
148	Establecer responsables de efectuar la inducción, según especialidades y áreas de trabajo para las que se contrata.	lun 01/08/11	mié 30/11/11
149	<input type="checkbox"/> Promover una práctica apegada a los valores institucionales determinantes de una actuación con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad.	mié 31/08/11	mié 26/10/11
150	Fortalecer el plan de divulgación de valores que promueva el intercambio y retroalimentación entre funcionarios(as) de las diferentes áreas institucionales.	mié 31/08/11	mié 26/10/11
151	Desarrollar una estrategia para identificar y medir la práctica de valores y aplicar las medidas correctivas al respecto.	jue 01/09/11	vie 30/09/11
152	<input type="checkbox"/> Una política que norme la calidad del servicio institucional, con énfasis en tiempos de respuesta y estandarización de la atención de la población objetivo.	vie 01/07/11	vie 30/03/12
153	Constituir una comisión para el desarrollo de las acciones relacionadas con la formulación y puesta en operación de la política.	vie 01/07/11	mié 31/08/11
154	Revisar y estudiar el ordenamiento jurídico nacional relacionado con la simplificación de trámites.	lun 03/10/11	vie 02/12/11
155	Revisar y ajustar la normativa interna relacionada con la atención de la población.	lun 03/10/11	mar 03/01/12
156	Realizar la identificación y el rediseño del proceso de atención (trámite de servicios y beneficios institucionales), a fin de determinar los tiempos de repuesta necesarios.	lun 02/01/12	vie 30/03/12
157	Establecimiento de una plataforma de servicio estandarizada en la Institución.	jue 01/03/12	vie 30/03/12
158	<input type="checkbox"/> Fortalecer la capacidad institucional para el uso de tecnologías de información en los procesos de atención integral.	lun 01/08/11	vie 29/06/12
159	Analizar las potencialidades de uso de los sistemas institucionales (SIPO y SABEN), para maximizar su aprovechamiento.	mié 31/08/11	vie 30/09/11
160	Realizar el diagnóstico que determine las características de base tecnológica actual y las necesidades futuras.	lun 01/08/11	vie 30/09/11
161	Realizar ajustes a los sistemas institucionales, básicos en la ejecución de los programas sociales, y proponer módulos informáticos para el manejo específico de la atención integral.	lun 02/01/12	vie 29/06/12