

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

**PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
AÑO 2008**

26 SETIEMBRE 2007

Contenido del Documento

<u>1. Políticas Institucionales que sustentan el Plan Operativo Institucional del 2008.....</u>	<u>13</u>
<u>2. Programación Estratégica Institucional</u>	<u>31</u>
<u>2.1 Ubicación institucional en el marco Política Social y del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.....</u>	<u>31</u>
<u>2.2 Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI)- PND.....</u>	<u>34</u>
<u>2.3 Aspectos Estratégicos Institucionales.....</u>	<u>41</u>
2.3.1 Institución.....	41
2.3.2 Misión	41
2.3.3 Visión.....	41
2.3.4 Programas presupuestarios.....	41
2.3.5 Prioridades Institucionales.....	42
2.3.6 Objetivos Estratégicos Institucionales.....	43
<u>3. Programación Estratégica a nivel de Programa (PEP).....</u>	<u>46</u>
<u>3.1 Matrices de Programación Estratégica por Programa</u>	<u>46</u>
<u>4. Descripción de Programas Institucionales.....</u>	<u>51</u>
<u>4.1 Programa Asistencia y Promoción Social.....</u>	<u>51</u>
4.1.1 Asistencia Social para el Desarrollo	59
4.1.2 Generación de Empleo.....	65
4.1.3 Desarrollo Comunitario.....	72
4.1.4 Instituciones y Servicios de Bienestar Social.....	82
4.1.5 Sistemas de Información e Investigación Social	86
4.1.6 Cronograma de ejecución física y financiera.....	89
4.1.7 Metodología de seguimiento y evaluación del programa asistencia y promoción social.....	91
<u>4.2 Programa Actividades Centrales.....</u>	<u>93</u>
4.2.1 Proyecto: contratación de persona física o jurídica que brinde los servicios de Call Center para desarrollar el proceso de gestión de las cuentas por cobrar de las Leyes # 4760/6443.....	94
4.2.2 Revisión de la Normativa Administrativa-Financiera de la Institución.....	99
4.2.3 Propuesta del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).....	103
4.2.4 Fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en la gestión institucional.....	107
4.2.5 Actualización de la estructura orgánica institucional.....	112
4.2.6 Implementación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional.....	113
4.2.7 Desarrollo e implementación de un sistema de Gestión del Desempeño, Rendimiento e Incentivos del IMAS.....	114
4.2.8 Proyecto ajuste de estructura ocupacional IMAS 2008.....	117
4.2.9 Plan de acción para el Control Interno.....	122
<u>4.3 Programa: Empresas Comerciales.....</u>	<u>137</u>
4.3.1 Proyecto: Fortalecimiento del Programa de Empresas Comerciales IMAS Tiendas Libres (Duty Free).....	140
<u>5. ANEXOS.....</u>	<u>145</u>

CERTIFICACIÓN DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL BLOQUE DE LEGALIDAD QUE DEBEN CUMPLIR LOS PLANES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SUJETAS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

El **suscrito Pedro Solís Sánchez**, mayor, casado, con cédula de identidad dos - doscientos treinta - ochocientos ochenta-, Doctor en Ciencias Sociales y vecino de Alajuela; con puesto de Coordinador General de Planeamiento y Desarrollo Institucional, responsable del proceso de formulación del Plan Operativo Institucional del período 2008 en el Instituto Mixto de Ayuda Social, designado formalmente para ello por la MSc. Margarita Fernández Garita, Gerente General, mediante oficio G.G. 1554-09-2007 del 21 de septiembre del 2007, por este medio certifico, sabedor de las responsabilidades penales, civiles y administrativas que me pueda acarrear el no decir la verdad, que he revisado todos los aspectos contemplados a continuación y que son fidedignos.

REQUISITOS ¹	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
I. Aspectos Generales.				
El plan operativo institucional fue aprobado por el superior jerarca (Junta Directiva o similar).	X			<u>Aprobado por el Consejo Directivo, según acuerdo N° CD 342-07 del Acta N° 076-07 del 24 de septiembre de 2007</u>
El plan operativo institucional cumple con lo establecido en los "Lineamientos generales a considerar en la formulación de planes operativos anuales y presupuestos por los entes y órganos sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República":				
a) Principios de la formulación presupuestaria.				
i) Integralidad	X			<u>La Comisión Técnica designada formalmente para la elaboración del Plan Operativo Institucional y del Presupuesto, consideraron todas las etapas del proceso presupuestario, incluyendo las acciones a realizar y sus elementos básicos, integrándolos de acuerdo con las directrices emanadas de la Presidencia Ejecutiva, del Ministro Rector del Sector Social y de la Comisión Técnica Interinstitucional. En esta forma, el POI incluye todas las acciones que el IMAS ha decidido realizar durante el año 2008 tanto en el campo social como en los sectores de apoyo y empresas comerciales.</u>

¹ Estos requisitos forman parte del bloque de legalidad, por consiguiente su incumplimiento genera responsabilidades atribuibles a los funcionarios que han incumplido sus deberes, según lo establece la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y la Ley General de Control Interno.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
ii) Divulgación	X			<p><u>La formulación del POI-2008 fue precedida por la elaboración compartida de una parte importante del Plan Estratégico Institucional y por la ejecución de buena parte del PAO-2007, en el que se contienen casi todos los elementos programáticos incorporados en el POI-2008; por lo que se trata de elementos ampliamente conocidos por el personal de la institución. Por lo demás, y como se indicará en el punto siguiente, en la realización del proceso se contó con una amplia participación de las unidades desconcentradas y de las del nivel central. En consecuencia, todas las unidades y dependencias directamente concernidas en la formulación, aprobación y ejecución del PAO recibieron una adecuada información.</u></p>
iii) Participación	X			<p><u>En el campo de la participación, se realizó un trabajo conjunto con las Gerencias Regionales en el que se abrieron los espacios suficientes para que ellas formularan las metas y aspectos operativos de ejecución de acuerdo con las necesidades regionales. Igualmente, se realizaron talleres de programación estratégica con personal del programa de Empresas Comerciales y del de Actividades Centrales para diseñar los contenidos de ambos programas. Los Ejes Estratégicos en el nivel central participaron en el diseño de las acciones del programa Promoción y Desarrollo Social; y todo el proceso fue articulado por la Comisión Central, con representación de las principales áreas de la Institución.</u></p> <p><u>El diseño de los componentes y la redacción del documento final fueron realizados por la Unidad de Planeamiento, con aportes de la Presidencia Ejecutiva y las Gerencias Regionales. También hubo participación de otras instancias para la elaboración de temas específicos,</u></p>

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
				<u>sobre todo en lo relacionado con los temas de informática, Control Interno y Empresas Comerciales.</u>
iv) Flexibilidad	X			<u>La acción sustantiva está planteada de manera que responda a la diversidad de características que reviste la problemática de pobreza y que se evidencian en el diagnóstico sobre la pobreza, actualizado a junio de 2007 (No se incluye). Igualmente se trató de establecer mecanismos de acción que permitan la realimentación y actualización permanente. En ese sentido, la conservación y consolidación de la corresponsabilidad de los beneficiarios, es un elemento relevante en el POI-2008, que debiera facilitar la medición de los resultados.</u>
v) Sostenibilidad	X			<u>Mediante la aplicación de las transferencias condicionadas en el programa Avancemos y en un sector de 20.000 de los diferentes programas institucionales, se ha considerado una oferta institucional que incluya el trabajo con población con la que se logren efectos permanentes en términos de cambio de condiciones de vida. Esto se establece como política institucional y como mecanismo para asegurar la continuidad de asignación presupuestaria en futuros periodos de ejercicio económico. Adicionalmente, como se indicará más adelante, todas las acciones contenidas en el POI-2008, están debidamente financiadas y responden a la capacidad instalada de la institución.</u>
b) Que responda a:				
i) Políticas institucionales	X			<u>Las acciones sustantivas incluidas en los tres programas que conforman el POI-2008 responden expresamente a las políticas institucionales establecidas por el Consejo Directivo en diversos momentos y aprobadas formalmente con antelación a la finalización de la formulación del Plan; de modo que sustentaran efectivamente la formulación de las</u>

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
				<u>acciones. Estas, a su vez, responden a las políticas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y a las establecidas para el Sector Social y Lucha contra la Pobreza.</u>
ii) Planes de mediano y largo plazo	X			<u>El POI-2008 se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo y en los Planteamientos del Sector Social y Lucha contra la Pobreza, atinentes a los objetivos del IMAS; en los que se incluyen las acciones institucionales propuestas para los próximos tres años. Igualmente, incluye algunos elementos básicos del nuevo Plan Estratégico Institucional.</u>
iii) Plan Nacional de Desarrollo (en los casos que corresponda)	X			<u>En el punto 2.1, el POI-2008 consigna la ubicación institucional en la Política Social y en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. En el punto 2.2. se incluye la MAPI, en donde aparecen las acciones estratégicas y sus metas para el 2008. Igualmente, en el punto 2.3.5. se incluyen las acciones comprometidas por la Presidencia Ejecutiva para el período 2006-2010 y que forman parte del Plan Nacional de Desarrollo.</u>
c) Financiamiento suficiente y oportuno en el presupuesto para el cumplimiento de lo programado.	X			<u>Todas las acciones contenidas en el POI (tanto de carácter social como administrativo y de mejoramiento institucional) tienen el contenido económico correspondiente, de acuerdo con las posibilidades presupuestarias de la Institución; sin que ello signifique que se cubran todas las necesidades detectadas; para lo que se requeriría de recursos adicionales. Respecto a la acción de acondicionamiento a CEN-CINAI, se incluye sin meta y por lo mismo sin financiamiento, por cuanto responde a un compromiso en el PND. Se señalará la meta y se incluirá presupuesto con fondos extraordinarios cuando el Ministerio de Salud haya definido los CEN-CINAI nuevos y haya comunicado formalmente los requerimientos en ese</u>

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
				<u>campo.</u>
d) Relación entre los recursos asignados en el presupuesto y los productos y servicios definidos en el plan operativo institucional.	X			<u>Cada acción de POI (con sus respectivos productos o servicios) cuenta con recursos asignados para la ejecución (transferencias a beneficiarios) y los costos de operación. De modo que existe una vinculación total entre el POI y el Presupuesto, en lo referente a los programas sociales y a las acciones incluidas en los programas de Actividades Centrales y de Empresas Comerciales.</u>
e) Medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores.	X			<u>En la descripción del Programa Asistencia y Promoción Social (punto 4.1) se incluyen Matrices de Programación y Evaluación por Línea de Acción, en las que se establecen los medios de verificación para cada uno de los indicadores según los campos y resultados esperados. Además, la Institución cuenta con sistemas como el SABEN que registra todas las acciones realizadas en el campo social y el SIPO lo relacionado con la situación socioeconómica de las familias atendidas. A su vez, el PAF-R3 registra lo relacionado con el campo administrativo y financiero. Adicionalmente existe un sistema informatizado de seguimiento para la ejecución de los programas sociales. Estos sistemas constituyen herramientas de registro de información vitales en la medición de indicadores.</u>
f) Utilización de los resultados del proceso de identificación y análisis de riesgos.	X			<u>El proceso participativo por talleres para la elaboración de la propuesta de cada programa, permitió la valoración de algunos riesgos; algunos de los cuales se evidencian en las Matrices de Programación y Evaluación, en la columna de supuestos. Igualmente, el Plan de Acción para el Control Interno, que forma parte del Programa Actividades Centrales (Punto 4.2.9) es una respuesta a los riesgos más</u>

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
				<u>relevantes encontrados en el proceso de Autoevaluación.</u>
El plan operativo institucional cumple con lo establecido en los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Elaboración del Plan Operativo Institucional: Planificación y Programación Presupuestaria Orientada a Resultados para las Instituciones Públicas ² ”:				
a) Aspectos Estratégicos Institucionales	X			<u>De acuerdo con lo estipulado en los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional...” del 20 de junio de 2007, el POI-2008 incluye: los Programas Presupuestarios; las Prioridades Institucionales, la Misión, la Visión y los objetivos estratégicos (debidamente actualizados) y los indicadores de resultado. (Puntos 2.3.2 a 2.3.6 y 3.1.).</u>
b) Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI)	X			<u>Aparece en el punto 2 del documento, como punto 2.2.</u>
c) Programación Estratégica a nivel de Programa (PEP)	X			<u>Aparece en el punto N° 3.1, referida a los tres Programas Presupuestarios de la Institución.</u>
d) Aval del/de los respectivo(s) Ministro(s) rector(es) de sector para la Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI), en el caso de que cuenten con acciones estratégicas institucionales relacionadas directamente con el logro de las metas de las acciones estratégicas del PND	X			<u>Cuenta con el aval del Ministro Rector del Sector Social y Lucha contra la Pobreza, según oficio DM-838-08-07 del 15 de agosto de 2007; copia del cual se adjunta.</u>
El plan institucional cumple con lo establecido en las “Directrices sobre la aplicación de la “Circular con algunas disposiciones legales y técnicas sobre el sistema planificación-presupuesto de los entes y órganos sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República” No. 8270:				
a) Estructura programática del plan-presupuesto (punto II.1.5.4 de la Circular No. 8270)	X			<u>La estructura del Presupuesto ha sido elaborada con base en la estructura del Plan, como corresponde; por lo que ambas estructuras son totalmente</u>

² Decreto Ejecutivo N° 33823-H-PLAN, publicado en La Gaceta N° 118 del 20 de junio de 2007.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
				<u>coincidentes en lo correspondiente.</u>
b) Objetivos generales o estratégicos del ente u órgano, valores y factores clave de éxito (punto II.1.5.5 de la Circular No. 8270)	X			<u>Los valores y factores claves de éxito no están incluidos expresamente en el PAO; pero forman parte del Plan Estratégico vigente. Los demás elementos sí están incluidos. Los objetivos estratégicos están incluidos en el punto 2.3.6; y para cada programa se establecen objetivos estratégicos en cada una de las matrices PEP.</u>
c) Producto o servicio (punto II.1.5.8 de la Circular No. 8270)	X			<u>Para el programa Asistencia y Promoción Social, los productos se definen en la matriz de Programación y Evaluación de cada Línea de Acción. Asimismo, para los tres programas el producto está definido en las matrices PEP (punto 3.1).</u>
d) Cronograma para la ejecución física y financiera de los programas (punto II.1.5.9 de la Circular No. 8270)	X			<u>Se presenta en el punto N° 4.1.6 del Plan Operativo Institucional, para el Programa Asistencia y Promoción Social.</u>
e) Catálogo de indicadores (punto II.1.7.15 d, de la Circular No. 8270)	X			<u>En la Matriz de Programación y Evaluación se definen los indicadores de impacto, efecto y producto para las acciones comprendidas en cada Línea de Acción. También se incluyen los indicadores requeridos en las matrices PEP. Adicionalmente se incluye como anexo un catálogo de indicadores actualizado al 2005. Aunque dicho señalamiento no pretende ser exhaustivo, considero que son adecuados y pertinentes para evaluar el desempeño institucional.</u>
f) Información referente a proyectos de inversión física y desarrollo (Capítulo III. de la circular N° 8270)	X			<u>Las acciones de inversión física están contenidas en los proyectos del Programa Actividades Centrales. En ellos se anotan, entre otros, los montos específicos de inversión, el tiempo de realización y los responsables.</u>
II. Aspectos complementarios.				
1. El plan institucional y el presupuesto ordinario para el periodo 2008 se encuentran debidamente vinculados.	X			<u>En el aspecto conceptual y programático el Plan Anual Operativo y el Presupuesto son coincidentes.</u>

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
				<u>Igualmente, todas las acciones del Plan Anual Operativo tienen su asignación presupuestaria en el Presupuesto; de donde se infiere que ambos documentos se encuentran debidamente vinculados.</u>
2. La estructura programática del plan institucional es coherente con la estructura programática del presupuesto ³ .	X			<u>El Presupuesto ordinario contiene una estructura programática para la asignación de los recursos totalmente coincidente con la expuesta en el PAO.</u>
3. En el plan institucional se establecen prioridades para el cumplimiento de los objetivos.	X			<u>Las prioridades están referidas a las acciones comprometidas en el Plan Nacional de Desarrollo (Ver punto N° 2.3.5).</u>
4. La institución cuenta con:				
a) Una definición clara de las funciones institucionales.	X			<u>Están definidas en la Ley y en los diferentes manuales que regulan la operación institucional. Igualmente, a nivel de Sector, se han definido campos específicos de acción para cada institución, acordes con los objetivos propios de cada una.</u>
b) La identificación de la población objetivo a la que se dirige la prestación de sus bienes y servicios.	X			<u>Se tiene mediante el SIPO (Sistema de la Población Objetivo) y en la definición de las diferentes Líneas de Acción. Asimismo, como se indica más adelante, se cuenta con un diagnóstico sobre pobreza, actualizado al mes de junio de 2007.</u>
c) Un organigrama debidamente actualizado.		X		<u>El organigrama data del año 1997, con algunos cambios incorporados posteriormente; por lo que en el nuevo PEI se plantea su actualización. En el POI se incluye el proyecto para su revisión y reelaboración.</u>
d) Un diagnóstico institucional.	X			<u>Como se indicó, se cuenta con un diagnóstico organizacional y con uno de pobreza. El segundo está actualizado a junio del 2007, con base en la información del SIPO.</u>

³ Conforme lo dispuesto en la norma 554 del "Manual de normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República" y el punto II.1.5.4 de la circular N° 8270.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLIC A	Observaciones
e) La definición de los funcionarios encargados de las diferentes actividades relacionadas con el proceso de planificación, así como de los responsables de la ejecución del plan operativo institucional.	X			<u>Como se indicó, existe una comisión para la formulación del POI. Igualmente existen responsables (centralizados y desconcentrados) de la ejecución de cada una de las Líneas de acción y de los proyectos específicos, que también participan en la formulación de los programas. En el POI se anotan los responsables para cada programa presupuestario.</u>
f) La estimación de recursos presupuestarios requeridos para la ejecución del plan operativo institucional, en el nivel de subpartida presupuestaria.	X			<u>Cada uno de los programas presupuestarios cuenta con la estimación de los recursos necesarios para su ejecución; lo que se refleja en el Presupuesto Institucional.</u>

Esta certificación la realizo a las quince horas del día veintiséis del mes de septiembre del año dos mil siete.

Firma _____

Dr. Pedro Solís Sánchez.
COORDINADOR GENERAL.
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Presentación

El presente documento, denominado “*Plan Operativo Institucional (POI), año 2008*”, incorpora las principales acciones que ejecutará el Instituto Mixto de Ayuda Social durante el ejercicio económico señalado. Incluye una estructura con tres Programas específicos: Programa Actividades Centrales, Programa Asistencia y Promoción Social; y el Programa de Empresas Comerciales.

Con el POI, se pretende dar respuesta a las políticas y estrategias contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, así como a los lineamientos de política y estrategia planteados por el Ministro Rector del Sector Social; el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva de la Institución. Los compromisos institucionales incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo han sido atendidos, buscando con ello coherencia con las políticas gubernamentales en materia de atención a la pobreza y para lo cual se obtuvo el aval del respectivo Ministro.

Con el presente Plan Operativo Institucional se han atendido las directrices de la Comisión Técnica Interinstitucional, integrada por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda; cuya principal demanda se centra en la construcción de las diferentes matrices, que fueron elaboradas considerando una programación de mediano plazo, toda vez que las acciones fueron programas para los siguientes tres años, lo que sin duda posibilita la continuidad de acciones en los años siguientes.

El Plan Operativo Institucional contiene una estructura que responde a los Lineamientos Técnicos y Metodológicos establecidos para las instituciones públicas, y organizado según las siguientes secciones:

Sección 1; Políticas y Programación Estratégica

- A) Incorpora la definición de las políticas Institucionales; así como la Programación Estratégica Institucional que incluye la ubicación del IMAS en el marco de la Política Social y el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010. Incorpora además la Matriz de Programación Institucional, mediante la cual se vincula la acción del IMAS al Plan Nacional de Desarrollo, según el aval del Ministro Rector.
- B) Considera los aspectos estratégicos de la programación, que incluye: los Programas Presupuestarios según presupuesto y participación relativa; así como la definición de las prioridades institucionales, concordantes con las acciones estratégicas comprometidas por el IMAS en el Plan Nacional de Desarrollo.

Sección 2: Programación Estratégica a nivel de programa; incorpora las matrices de los Programas Asistencia y Promoción Social, Actividades Centrales y Empresas Comerciales. Cada matriz contiene la misión del programa, los productos, usuarios o beneficiarios, los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y la estimación de los recursos presupuestarios.

Como una sección adicional a lo establecido por los Ministerios antes señalados, se incluye en este documento, la descripción de los programas, que constituye la base para la operacionalización del quehacer institucional.

Además, señalar que el proceso de formulación de este POI, contó con la participación de la Comisión Plan Presupuesto como órgano decisorio y supervisor del cumplimiento de los lineamientos y vinculación con el PND; las Áreas Estratégicas con aportes a la conceptualización del Programa Asistencia y Promoción Social. Las Gerencias Regionales, aportando insumos para la asignación de los recursos y definición de las metas, y las demás áreas, relacionadas con las acciones de los programas Actividades Centrales (en la redacción de los proyectos) y Empresas Comerciales, participaron mediante talleres para la programación estratégica.

Este Plan Operativo Institucional fue aprobado en acuerdo firme por el Consejo Directivo del Instituto Mixto de Ayuda Social, en el Acta N° 076-07, en sesión celebrada el día 24 de setiembre del 2007, mediante el acuerdo CD N° CD 341-07, Artículo Segundo.

1. Políticas Institucionales que sustentan el Plan Operativo Institucional del 2008.

Con base en los postulados y acciones estratégicas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y retomando elementos de política incluidos en anteriores Planes Anuales Operativos, se presenta las siguientes políticas institucionales:

- **La familia como sujeto de atención principal del IMAS.**

La familia constituye la célula primaria y fundamental de la sociedad; por lo que universalmente se la reconoce como la unidad básica de la sociedad y se resalta su preeminencia en la función de formación ciudadana. En efecto, es en ella y a través de ella que se desarrollan la socialización y la transmisión de la mayor parte de los esquemas culturales y de los conocimientos ordinarios de la sociedad. En ella se transmiten a las nuevas generaciones los valores y se forjan las formas de comportamiento para la convivencia. A su vez, aunque la rehabilitación social y económica individualizada es posible, es a través de procesos colectivos como esa rehabilitación se logra de manera más ágil y eficaz.

Como resultado, el núcleo familiar se convierte en un campo fértil para la reflexión sobre la situación socioeconómica y los problemas de la familia y en productor de mecanismos y de apoyos para la búsqueda de soluciones. En este sentido, el fortalecimiento y consolidación de la familia deberán ser objetivos prioritarios de la Política Social, en tanto que medio para contribuir a la formación de ciudadanos responsables y útiles a la sociedad y para facilitar la eficacia de los procesos de promoción social.

Se requiere entonces de un abordaje integral de la familia, que implica comprender que las carencias que padece son tanto materiales como del ejercicio de las funciones esenciales que cumple para el bienestar colectivo. Sin embargo numerosas familias enfrentan serias dificultades que le impiden cumplir con esas funciones, aspecto que le genera efectos adversos como exclusión social, desesperanza y visión futura a corto plazo, sentimientos de impotencia, estigmatización por parte de instituciones y la ciudadanía, estilos de convivencia marcados por la violencia; consecuencias que se van reproduciendo en la familia de una generación a otra.

Las familias en condición de pobreza ameritan un análisis particular de sus funciones: reproductiva, socializadora y contenedora. De hecho, aunque esas tres funciones suelen ser afectadas negativamente por la pobreza extrema, son la función socializadora y la contenedora las que se ven más impactadas y debilitadas, aumentando la vulnerabilidad y riesgo de conformismo ante ella. Esta situación afecta de manera más directa y determinante a aquellos miembros, que manifiestan mayor debilidad para enfrentar los problemas que de ello se derivan, como lo son: la persona adulta mayor, sobre todo cuando es percibida como carga para la familia; el niño y la niña, en tanto que personas en crecimiento y desprovistas de los medios para valerse por sí mismas; la madre sola, que no puede combinar la atención de sus hijos con la búsqueda de su sustento; y la persona discapacitada que ve aún más limitadas sus posibilidades de acción.

Considérese que el debilitamiento de la función contenedora de las familias en condición de pobreza, la hace entrar en un círculo de situaciones y patologías sociales que no se resuelven, debido a que las crisis son postergadas para atender las necesidades inmediatas como alimentación o vivienda. La familia cae en un ciclo reeditor de la pobreza en el que los niños y

niñas crecen en un grupo de referencia estigmatizado y violento y un contacto temprano con el ambiente compulsivo caracterizado por problemas de violencia intrafamiliar, la desintegración, el embarazo adolescente, el abuso del alcohol, el uso y abuso de drogas, la deserción escolar y las relaciones asimétricas entre hombres y mujeres.

Por lo tanto el abordaje integral de la familia, unidad básica de apoyo institucional, que supera la atención segmentada sobre algunos de sus miembros, implica mejorar las condiciones materiales con un objetivo de reducir el impacto de la pobreza sobre la función familiar. Es necesario que las acciones de protección, restauración y fortalecimiento de la familia se realicen con una visión de conjunto familiar. Para lo cual se deben contemplarse las siguientes premisas:

- Las intervenciones focalizadas a cargo de una sola institución no tienen impacto sostenible.
- Es necesario trascender el enfoque individualista a un enfoque integral familia-comunidad y a los problemas múltiples de ambas.
- El enfoque interinstitucional debe ser superado por una plataforma de oferta de servicios articulada entre instituciones y organizaciones.

El IMAS tendrá presente esta dimensión familiar; por lo que su acción, se caracterizará por:

- Una concepción de familia, en donde todos sus miembros son afectados por los mismos problemas y necesitan de apoyos para superarse.
- La búsqueda de la integración y la consolidación de la familia como un medio favorable para mejorar la eficacia de los servicios recibidos del IMAS y de cualquier otra institución, bajo una perspectiva familiar y comunitaria en la que el valor del individuo tenga como referente ese entorno.
- Una concepción de los servicios y beneficios que se otorgan a la familia que constituya el apoyo económico como un medio para restaurar las funciones de la familia propiciando oportunidades para avanzar hacia mejores condiciones de vida.
- Velar porque los diferentes servicios respondan y abarquen a la familia como totalidad y a los diferentes miembros, particularmente aquellos cuyo grado de vulnerabilidad social y económica es mayor. En todos los programas e iniciativas de desarrollo social, la familia debe ser considerada como unidad y eje de las acciones.
- Considerar a la familia como un factor multiplicador de los efectos buscados con la prestación de los servicios, lo que implica un seguimiento formativo permanente y su integración activa en las acciones institucionales.

En consecuencia, el IMAS requiere repensar su estrategia para permitir a su personal interiorizar y actuar con una concepción de la familia como unidad estructural, de manera que se logre establecer la integración entre las funciones familiares y el apoyo económico para potenciar el desarrollo social y afectivo, vinculando a cada uno de sus miembros y ofreciéndoles un espacio adecuado de crecimiento y desarrollo.

- **Corresponsabilidad de las familias beneficiarias en las acciones de superación de la pobreza.**

La Ley de Creación del IMAS, Ley 4760, contiene varios elementos que constituyen la base concreta para el diseño y operacionalización de las acciones a desarrollar con las familias en condición de pobreza. Así en su artículo 7, señala expresamente que *“Toda actividad del IMAS se clasificará en una de las siguientes formas:*

- a) *Programa de estímulo*
- b) *Plan de ayuda; y*
- c) *Adjudicación de viviendas”.*

Asimismo, en el artículo 8, se lee que *“Toda persona favorecida con cualquier plan de ayuda estará obligada a la participación, en por lo menos un programa de estímulo...”.*

Asimismo, en el artículo 8, se lee que *“Toda persona favorecida con cualquier plan de ayuda estará obligada a la participación, en por lo menos un programa de estímulo...”.* Ello indica que los subsidios otorgados por el IMAS deben implicar un compromiso para los beneficiarios (as); lo que introduce las bases para una estrategia de “Atención Integral”. Esta metodología de atención integral, con la que se ha incursionado durante los últimos años, proporciona una plataforma sobre la cual se podrá estructurar una estrategia de intervención generalizada y de aplicación progresiva, según se vayan consolidando las condiciones tanto institucionales como en las diferentes regiones y comunidades en la que actúa la institución.

Por otro lado, en su artículo 9 la Ley dice: *“Será requisito para la participación en los programas de estímulo y planes de ayuda del IMAS, para toda persona que sea jefe de familia, la asistencia a la escuela de todo niño menor de quince (15) años bajo su responsabilidad. El IMAS se encargará de comprobar la asistencia a la escuela cada semestre escolar, en colaboración del Ministerio de Educación Pública y en la forma establecida en el reglamento a esta Ley”.* Ello refuerza la idea de “transferencias condicionadas” principalmente en su aspecto de corresponsabilidad familiar en la atención de la pobreza.

Consecuentes con estos postulados legales y con el objeto de ponerlos en ejecución, el IMAS se propone como política lo siguiente:

- 1- Todas las transferencias económicas que se realicen a las diferentes personas o familias deben responder a las necesidades de cada una como un todo y promover un desarrollo efectivo de ellas, cubriendo sus necesidades principales de acuerdo a un diagnóstico familiar. En la medida de lo posible, se procurará que dichas transferencias sean ejecutadas de manera integrada y por un período de beneficio que respondan a un Plan de Intervención Familiar⁴, de modo que reconozcan las necesidades efectivas de la familia y las enfrenten de manera sistemática y programada. Con ello, se busca agregar valor al otorgamiento de los subsidios, acentuando su dimensión promocional y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las familias; a la vez que se combate la dependencia y el clientelismo.

⁴ El Plan de Intervención Familiar se concibe como una especie de contrato de tratamiento a suscribir con la familia sujeto de atención institucional, en el cual se plantea un objetivo y un proceso de intervención que integra elementos de asistencia y promoción social. Conlleva acciones de reflexión y discusión familia - institución, sobre las necesidades de cambio de la problemática que origina la intervención profesional. Para lo anterior, el IMAS dispone de una oferta de servicios y beneficios institucionales, combinándolo con la oferta de otras instituciones. La ejecución del Plan implica el apoyo, acompañamiento y seguimiento institucional.

Esta metodología de atención integral, con la que se ha incursionado durante los últimos años, proporciona una plataforma sobre la cual se podrá estructurar una estrategia de intervención generalizada y de aplicación progresiva, según se vayan consolidando las condiciones tanto institucionales como en las diferentes regiones y comunidades en las que actúa la institución.

- 2- Se desarrollará una estrategia de *integralidad* en la atención apoyada en la “corresponsabilidad de las familias beneficiarias”. Esta participación se dará por medio del establecimiento de condicionalidades a las familias, ante el servicio o beneficio recibido del instituto. Esta condición quedará consignada en un Contrato Familiar, y debe cumplir como característica, que de una u otra forma, contribuya a su desarrollo y adquieran un gran valor para provocar rupturas en el ciclo de la pobreza.

El desarrollo de esta estrategia partirá del establecimiento de una meta estratégica institucional por medio de la cual se involucra a un número determinado de familias, en un proceso de atención integral, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y con las cuales se iniciará el establecimiento de condicionalidades que atenderá de manera progresiva, no solo el mandato establecido en la Ley del IMAS, sino aquellas necesarias según las características de la familia y su tratamiento. Esta atención integral es entendida como un proceso que parte del conocimiento previo de las situaciones de pobreza que padecen las familias y el establecimiento de planes o procesos de atención individualizados, en los que se determinen los diversos beneficios que la familia como un todo, debe recibir para reducir su brecha de pobreza.

- **Coordinación Interinstitucional y participación de otros actores**

La coordinación y articulación interinstitucionales, expresadas en Planes Sectoriales de Acción, sancionadas mediante Convenios de Cooperación con las Instituciones que se requieran y ejecutadas mediante la participación en los diversos foros y órganos interinstitucionales, serán garantía de la atención integral y de una acción efectiva y complementaria en función del fortalecimiento de la familia y la atención de la pobreza.

En el marco de la sectorialización que propone el Gobierno, bajo la Rectoría del Sector Social y Lucha Contra la Pobreza y mediante su intervención efectiva y dinámica en los diversos Órganos Interinstitucionales de Desarrollo Regional y Local, el IMAS promoverá la consolidación de proyectos dirigidos a grupos de familias en condición de pobreza o a comunidades; en los que se involucre a las diferentes instituciones del Estado con presencia local, a las organizaciones de las comunidades y a la empresa privada que, de una u otra manera, atienden las necesidades de la población en riesgo social. Se parte de la premisa de que la atención integral de la familia que garantice la salida efectiva de su situación de pobreza y fortalezca su función contenedora, sólo es posible con el aporte complementario de las demás instituciones del Estado y de la Sociedad Civil, y mediante la incorporación de las mismas familias en sus respectivos planes y programas de acción.

Por lo que, con base en lo estipulado en los artículos 2, 3 y 34 de la Ley 4760, se promoverá como parte de la estrategia de intervención, un proceso de participación de la comunidad por medio de sus organizaciones, las municipalidades, entidades públicas nacionales y extranjeras, empresa privada, instituciones religiosas, organizaciones sin fines de lucro y el voluntariado; en alianza con la Institución.

Se reconoce el ámbito local como aquel en donde convergen los esfuerzos para constituir los espacios de participación, por medio de los que instituciones y organizaciones sociales presentes llegan a desarrollar toda una estrategia de aporte interinstitucional y comunal, tanto en la identificación de su problemática y la de los miembros más vulnerables que la componen, como en la búsqueda de soluciones con visión de territorialidad y respeto a las particularidades económicas, sociales y culturales.

Para lograr esta participación, se entrará en una relación sinérgica con organizaciones e instituciones de base local que muestran interés en coadyuvar con el IMAS en su tarea de atender la población en condición de pobreza. Esta participación estará determinada por la presentación de proyectos por parte de los interesados, destinados a combatir la pobreza según lo indica el artículo 34 de la Ley de creación del IMAS.

- **Equidad de género**

“El enfoque de género no se limita a examinar exclusivamente la participación de las mujeres en el desarrollo, más bien trata de examinar los diferentes roles y tareas de los hombres y las mujeres, las relaciones entre ellos, sus diferentes necesidades, el acceso diferenciado que tienen a los recursos en un contexto histórico y sociocultural particular”⁵; sugiere una visión dinámica de los procesos sociales ya que las diferencias y las relaciones de género pueden variar con el tiempo y conllevan el análisis de la desventaja social de las mujeres en condiciones de pobreza.

En este sentido, debe recuperarse la igualdad como un valor central de nuestros tiempos; aunque sin perder de vista que esta no es una realidad plena ni siquiera en las sociedades que proclaman los más altos ideales democráticos; por lo que es necesario generarla, creando las condiciones para ello. En el caso de las mujeres, puede citarse el campo de las oportunidades como el de mayor brecha en términos de igualdad.

El IMAS se propone, entonces, contribuir a que existan las condiciones para propiciar la equidad de género, estableciendo las estrategias requeridas para lograr la igualdad de oportunidades que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que resulten de prácticas o sistemas sociales inadecuados.

Analizar la pobreza de las mujeres desde la *perspectiva de género* permite visualizar su situación de desventaja ante los impactos de pobreza, además, precisar razones y factores que independientemente de los bajos ingresos, agravan la situación de las mujeres por razones sociales. De hecho, entre las mujeres pobres se distinguen grupos con mayor vulnerabilidad a la pobreza: las jefas de hogar; las niñas y las jóvenes; las adultas mayores; las mujeres del área rural; las afro-latinas, las indígenas y las migrantes.

La incorporación de la categoría de género en el análisis y tratamiento de la pobreza, por parte del IMAS, permitirá detectar con mayor riqueza la complejidad de este fenómeno, y visualizar las necesidades de las familias, reconociendo los roles de mujeres y hombres en el hogar, en el trabajo y en la sociedad. Permite además, identificar las relaciones entre ambos en la dinámica y desarrollo familiar y articular las dimensiones subjetivas que intervienen en la pobreza. En este sentido, la lectura de la realidad social en términos de género apunta al reconocimiento de

⁵ Arraigada y C. Torres: Género y Pobreza, Nuevas Dimensiones, Santiago de Chile, N°. 26, 1998, pág. 43.

la heterogeneidad de la pobreza y a afinar nuestro entendimiento sobre cómo funciona el hogar, como una condición crucial en la planificación de acciones para superar la pobreza.

- **Desarrollo local sostenible con enfoque de territorialidad.**

Los grandes retos de la humanidad derivan de un conjunto de problemas ambientales (agua energía, deforestación, pobreza); problemas cuya interpretación se torna relativamente fácil y efectiva, cuando los aspectos relacionados con los temas ambientales y con las condiciones de vida de las personas se analizan en la escala regional y local, en las que se viven de manera cotidiana.

Por ello, es necesario un nuevo paradigma que nos conduzca a un concepto de sostenibilidad, en el que las relaciones entre el hombre y la naturaleza se modifiquen de tal manera que el ser humano deje de ser mero consumidor, para formar parte de una sociedad que entiende el desarrollo como la urgencia de satisfacer las necesidades de los más pobres; ello, sin que la satisfacción de esas necesidades por sí mismas, conlleven la violación de los principios básicos de la naturaleza.

En el contexto de nuestro país, del Sector Social y del IMAS, este reto lleva a reflexionar sobre la necesidad de incorporar y poner en operación conceptos fundamentales en el quehacer institucional, entre ellos *el enfoque de territorialidad, el desarrollo local a nivel de comunidad y el de sostenibilidad.*

El **enfoque de territorialidad** conduce a que en las acciones institucionales se incorpore el concepto y el fenómeno denominados “territorio”, no solo como un espacio físico y geográfico, sino como una realidad eminentemente dinámica, puesto que es realizada y conformada por personas. Como lo expresa Bourdin (1994), la territorialidad se constituye en *“un proceso complejo en el que se entrelazan diversas concepciones del territorio: una concepción de tipo administrativo (el territorio como «espacio de las competencias; una concepción unida a la pertenencia natural dada a los lugares (el territorio como patrimonio o herencia del pasado); y, finalmente, una concepción «constructivista» del territorio, visto como «construcción social» que crea la identidad local en función y en relación a la acción colectiva de los agentes (el territorio-proyecto)”*.

En ese sentido, actuar con un enfoque de territorialidad implica el reconocimiento de al menos los siguientes postulados:

- La territorialidad es una característica cultural de los seres humanos, que proporciona no sólo un sentimiento de pertenencia a una porción particular de tierra (que es considerada como marco normal y exclusivo de sus actividades); sino que implica un modo de comportamiento (la territorialidad es construida socialmente) en el interior de un lugar o espacio geográfico.
- La concepción de territorio juega un papel vinculante a la construcción de la identidad colectiva de las personas, que se define tanto por la proximidad entre ellas como por la actuación colectiva y la interacción de los individuos.
- La identidad colectiva de las personas en pobreza ubicadas en un espacio geográfico determinado, demanda de acciones sobre el contexto sociocultural y económico en el cual residen; de modo que este se convierta en un elemento favorable y un aliado en los procesos de atención.

Con base en lo anterior, el ámbito local y el regional serán dimensiones importantes en la definición de una política integral del IMAS; en la medida en que permiten identificar y articular acciones que respondan a las singularidades espaciales de la pobreza y adecuar la oferta institucional a ellas; con lo que se estará asumiendo una actitud en el trabajo cotidiano que conduzca al respeto y potenciación de la población que atiende.

Por su parte, dicho concepto de territorialidad da paso al de **desarrollo local**, en el que se manifiestan también dos dimensiones: por un lado, la necesidad de definir las fronteras y delimitar el territorio en el que y sobre el que se actuará (barrio, caserío, distrito, cantón); y por otro lado, el problema de la especificidad y de las características territoriales en las que y a través de las cuales se construyen los procesos de intervención, así como el modo de individualizarlos.

Por lo tanto, la estrategia de desarrollo local debe partir de una comprensión de las acciones basadas en las condiciones de cada localidad y región y de la necesidad de combinarlas con las políticas sectoriales y regionales impulsadas desde lo central; partiendo de una visión de desarrollo que coloque al ser humano y los intereses colectivos y de las mayorías como punto central. Así, el desarrollo local se plantea como una estrategia integradora, que incluye todos los aspectos de la vida local en una perspectiva de desarrollo económico y social; lo que implica articular proyectos locales con políticas de carácter nacional.

Finalmente, la idea de **sostenibilidad** o de desarrollo sostenible debe entenderse como: *"Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades"* (Declaración de Río, 1992).

Como se desprende de los planteamientos hechos en los temas de territorialidad, desarrollo local y sostenibilidad; estos son enfoques transversales que cruzan toda la acción institucional, cuya aplicabilidad se interrelaciona con las técnicas y metodologías de intervención social. Ello demandará del IMAS la revisión y replanteamiento de sistemas, procesos, instrumentos y normativa interna con que se lleva a cabo la gestión de los programas sociales, de manera que estos conceptos se institucionalicen y operacionalicen como parte integral de la acción ordinaria de la institución.

- **Prioridad a la atención de la población en situación de mayor pobreza.**

Por mandato de su Ley de Creación, el IMAS debe atender con prioridad a la población de más bajos recursos; o sea aquella que se encuentra en situación de pobreza extrema o que por razones coyunturales carece de los medios para su subsistencia. En consecuencia y por los medios técnicos que estime adecuados y oportunos, procurará la atención, tanto de las familias constituidas, como de las personas sumidas en situaciones de indigencia y alto riesgo social; para lo cual establecerá las coordinaciones respectivas y necesarias con los actores que puedan coadyuvar en su atención.

Ahora bien, atender estos sectores de población implica que la Institución establezca las condiciones para conocer de manera objetiva y diferenciada a la población en situación de pobreza y de pobreza extrema y para llegar, en primera instancia, a la población que manifiesta una mayor necesidad, exclusión social y un mayor riesgo social.

Para lograr una priorización y selección adecuada de la población, el IMAS se apoyará básicamente en tres elementos: la información ofrecida por el SIPO, la información aportada por las comunidades y la entrevista individual a las familias requirentes de los servicios

institucionales. De hecho, esta será necesaria para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de la intervención familiar.

La información del SIPO seguirá constituyendo el elemento básico de selección de familias en pobreza (aunque no el único); para lo cual su base de datos debe mantenerse actualizada y contar con los ajustes oportunos de las variables en concordancia con la realidad. Igualmente, se mantiene el Método de Puntaje para la clasificación de las familias tomando en cuenta un grupo de variables además del ingreso, para llegar a la condición socioeconómica del grupo familiar, medición que será diferenciada de acuerdo con los diversos servicios que ofrece la Institución.

Paralelamente al uso y fortalecimiento del SIPO como instrumento para la calificación de pobreza, se contará con la participación de diferentes actores como coadyuvantes en la ubicación y referencia de población potencialmente beneficiaria; así como la participación en el seguimiento de los programas sociales institucionales, tal es el caso de otras instituciones organizaciones y Comités Comunales, Organizaciones religiosas, municipalidades u otros; de modo que estos propongan, de acuerdo con sus conocimientos de la misma comunidad, a las familias que padecen los mayores problemas de pobreza. Lo anterior mejorará los mecanismos de selección con información complementaria que no se registra en el sistema, facilitando integrar efectivamente a la comunidad en la solución de sus problemas de pobreza.

Para efectos de selección de la población indígena, según el Acuerdo CD151-07 se estableció como política:

“1.1) Las personas indígenas en condiciones de pobreza podrán ser seleccionadas y calificadas como beneficiarios del Instituto Mixto de Ayuda Social de conformidad con el criterio técnico de los profesionales ejecutores de las Gerencias Regionales correspondientes, con base en la información que se pueda recabar en la comunidad o con otras Instituciones de Derecho Público, sin necesidad de aplicar la Ficha de Información Social en sus domicilios.

1.2) Para efectos de las personas indígenas en condiciones de pobreza, siempre que se cuente con la información a que se hace referencia en el punto anterior, la Ficha de Información Social Parcial tendrá iguales efectos y vigencia que la Ficha de Información Social total.

Cuando fuere posible según las condiciones de accesibilidad de las viviendas de las familias indígenas y la disponibilidad de recursos de la unidad ejecutora, se deberá aplicar la Ficha de Información Social en dichos lugares, en el entendido de que su información será un referente y no determinante para el otorgamiento de beneficios”.

- **Convertir la acción institucional en un tratamiento integral con efectos permanentes.**

Partiendo de la concepción de que la pobreza tiene múltiples causas y afecta la totalidad de la familia, el IMAS se propone desarrollar estrategias que le permitan ahondar en procesos de intervención interinstitucionales, intersectoriales y multidisciplinarios que respondan a la realidad de las comunidades y a la multidimensionalidad de la pobreza.

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la pobreza tiene su origen en diversos y variados factores de carácter económico, social, psicológico y cultural, aunque se manifieste como una carencia de recursos materiales. Ello implica que, para una solución efectiva del problema de la pobreza, el tratamiento deber ser integral, acentuando aquellos elementos que se orientan directamente a enfrentar problemas generadores en cada caso particular.

Dicho tratamiento integral deberá ser entendido e implicar al menos los siguientes cuatro elementos:

1. el ataque simultáneo de las diferentes causas que generan la pobreza en cada familia e individuo;
2. la participación en los servicios como resultado de un estudio que determine cuáles requiere cada familia;
3. un cambio en la estrategia de la atención por demanda hacia otra de atención priorizada según las características de la pobreza de familias y comunidades; y
4. la oportunidad y pertinencia en la entrega de los servicios y beneficios institucionales, evitando la dispersión de esfuerzos y facilitando cambios permanentes y estables entre la población atendida.

Para lograr ese tratamiento integral, es necesario:

✓**El replanteamiento del proceso de formulación de los planes y programas**, de acuerdo con una estrategia basada en el entendimiento y aceptación de las diferencias por regiones, grupos de edad, etnias, género y las relacionadas con la severidad de la pobreza, sus dimensiones y sus manifestaciones. En esta forma, concebidos como marcos de acción, los programas reflejarán la integralidad que se pretende lograr en los procesos de ejecución y que operarán de manera articulada y complementaria.

Estos planes y programas deben constituir una respuesta específica y complementaria a las familias en pobreza; sea que éstas se perciban desde el punto de vista de la población que las sufre o desde el punto de vista de los tipos de limitación que padecen. De esta forma, la unión e interacción de los diferentes programas ofrecerá las opciones de solución necesarias para enfrentar, de manera integral, los principales problemas que aquejan a las familias en situación de pobreza. Ello, sin olvidar el recurso a los servicios especializados de otras instituciones, a lograr mediante la adecuada y oportuna coordinación con ellas.

✓**El fortalecimiento y desarrollo del Sistema de Información de la Población Objetivo**, que permita ubicar, conocer e identificar certeramente a la población potencialmente beneficiaria del IMAS, así como alimentar el diseño y formulación de los programas y proyectos institucionales; y principalmente que permita priorizar los sectores de población a los cuales dirige su accionar, según la cuota de responsabilidad en la lucha contra la pobreza, dentro del marco conceptual y los criterios que sustentan cada acción estratégica de cara al Plan Nacional de Desarrollo.

✓**La definición y ejecución de una estrategia de cooperación o coordinación interinstitucional** en la que, los programas no aparezcan como campo de acción de una institución u organización específica, sino que atañen a varias instituciones. Ello requerirá la búsqueda de mecanismos para la mejor combinación posible en cada acción, proyecto o programa institucional, en el que todas las partes cooperantes se propongan contribuir en un solo objetivo de atención integral a la familia.

La meta es ofrecer al beneficiario, dentro de una amplia gama de posibles soluciones al problema de la pobreza, aquellas que efectivamente requiera. De esta forma, la combinación de diversas acciones propuestas en los diferentes programas, permitirá entregar a los beneficiarios soluciones completas y permanentes, que transformen efectivamente su situación, atendiendo sus particularidades y generando las condiciones reales para iniciar su propio proceso de desarrollo. El tiempo de duración de la atención dependerá de lo establecido en el Plan de Intervención Familiar y en la evaluación de los resultados.

- **Fomento de la evaluación de las acciones, particularmente las relacionadas con la ejecución y los resultados de los programas sociales.**

La revisión exhaustiva de la eficiencia y eficacia de los programas ejecutados por el IMAS, con la implementación de los instrumentos necesarios que permitan asegurar un proceso permanente de seguimiento y evaluación de las acciones que ejecutará durante el presente periodo gubernamental es básico en la estrategia del IMAS.

De manera que con el objeto de introducir y sustentar un proceso continuo y sostenido de mejoramiento de su accionar en el campo social, el IMAS se propone fomentar el seguimiento y la evaluación convirtiéndolos en una actividad sistemática, que involucre a las unidades y al personal concernidos y que conduzca a la implantación de una efectiva cultura de evaluación.

Con lo anterior, se pretende trascender de la información centrada en la ejecución de metas cumplidas y recursos ejecutados, a una valoración de los efectos generados en las familias que reciban los servicios y beneficios institucionales. Ello facilitará evaluar la eficiencia y oportunidad de las acciones ejecutadas por la Institución en función del cumplimiento de los objetivos institucionales, así como el grado en que los beneficiarios de la acción institucional evolucionan en su situación de pobreza.

También permitirá determinar si las políticas y los programas institucionales, así como sus estrategias de ejecución y de abordaje de la problemática de la pobreza, están siendo los más adecuados, oportunos y efectivos; y, por lo mismo, si deberán ser promovidos, reforzados y consolidados; o por el contrario, si es necesario modificarlos, reformularlos o cambiarlos.

Adicionalmente, con el proceso de seguimiento y evaluación se atenderá la normativa oficial reciente, particularmente la relacionada con la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, la Ley de Control Interno (que ha puesto en evidencia la necesidad de implementar procesos de evaluación), los requerimientos de información de instituciones como la Contraloría General de la República, el Ministerio de Planificación Nacional, el Ministerio de Hacienda, entre otros.

Especialmente, se atenderá el requerimiento incluido en la Modificación de la Ley de Creación del IMAS, aprobada el 9 de enero del 2007, que señala en su artículo 13 bis: "El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), deberá realizar evaluaciones anuales de sus programas sociales, de manera tal que en el primer semestre evalúe al menos el cincuenta por ciento (50%) de ellos y, al finalizar el período anual, la totalidad de dichos programas, con el objeto de adoptar medidas correctivas, a fin de garantizar que estos sean eficaces y eficientes, de conformidad con los objetivos establecidos en la presente Ley".

Considerando que una parte significativa de las familias serán atendidas en el contexto de transferencias condicionadas, el seguimiento y la evaluación partirán del Plan de Intervención definido para cada familia. A partir de este, se establece la situación inicial o línea base (Información SIPO, diagnóstico familiar u otras fuentes de información), que permitirán dimensionar y caracterizar la situación de pobreza que afectaba a la familia, previo a la participación en los beneficios institucionales; y que además facilitará valorar el avance de la situación de pobreza de las familias involucradas.

Puesto que el interés de la Institución se orienta a conocer también el desarrollo y eficiencia de los programas y los efectos que estos producen en las familias, el seguimiento no puede limitarse a solo la verificación del cumplimiento de las condicionalidades; sino que debe mirar y

analizar la ejecución de los programas y medir la evolución de la situación de pobreza en las familias, como efecto de su participación de los beneficios de los programas.

En ese sentido, podemos visualizar el seguimiento y la evaluación como un proceso que integra cuatro niveles o formas de observación y de valoración de la ejecución, que son diferentes pero complementarios; de modo que la información que produce cada uno se convierte en insumo para los otros, conservando cada uno su propia dinámica y profundidad. Nos referimos concretamente al seguimiento de las familias participantes en el componente Avancemos; el seguimiento a las familias participantes en procesos de atención integral; a la evaluación de la ejecución de los programas sociales y a la evaluación de los efectos en las familias.

Respecto al tipo de evaluación, esta podrá ser interna, externa o mixta; manteniendo la suficiente flexibilidad para la contratación de servicios profesionales externos de evaluación.-

Será responsabilidad de la Unidad de Planeamiento diseñar, conducir, articular e implementar los procesos de evaluación, y participar en ellos en la medida de las necesidades y de sus posibilidades. Para ello, participará activamente en el diseño del Sistema Institucional de Seguimiento y Evaluación, así como en su conducción y administración; asumirá además la asesoría y búsqueda de oportunidades de capacitación para las diferentes unidades que participen en ellos. En esa línea de responsabilidades, esta Unidad será también la encargada y responsable de conducir y articular los procesos de evaluación que se determine contratar externamente.

Los procesos de evaluación se apoyarán en la información de los sistemas de información SIPO-SABEN, en las técnicas de investigación pertinentes según el objeto de evaluación y, en la medida de lo posible y de lo necesario, en la percepción y opinión de los (as) beneficiarios (as) de los componentes y beneficios. Igualmente, con el objeto de facilitar los procesos de seguimiento y evaluación, el IMAS deberá introducir progresivamente en la programación del POI, técnicas como el planeamiento por objetivos u otros similares, que coadyuven a esos procesos.

- **Implementación del Enfoque de Derechos en la acción institucional.**

Como tema de la política social, el enfoque de derechos en relación con los programas de asistencia y promoción social como los que desarrolla el IMAS, se refiere principalmente a los derechos definidos en el contexto del “Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”. En este se reiteran derechos contenidos en la “Declaración Universal de los Derechos Humanos”, que reza: “Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”.

El enfoque de derechos inicia desde la aplicación del mandato que da la Constitución Política, en su artículo N° 51 que dice: “La familia, como elemento natural y fundamento de la sociedad, tiene derecho a la protección especial del Estado...”. Igualmente, son los derechos los que permiten a los ciudadanos exigir respuestas públicas, que le garanticen su bienestar, por medio del acceso a servicios y beneficios públicos tanto universales como selectivos y a la distribución de los beneficios del crecimiento económico con criterios de equidad e igualdad de oportunidades.

Dentro de un enfoque de Derechos Humanos, la acción institucional se orientará de acuerdo con los siguientes derechos:

- ✓La más amplia protección y asistencia posibles a la familia, que es el elemento natural y fundamental de la sociedad, especialmente para su constitución y mientras sea responsable del cuidado y la educación de los hijos a su cargo.
- ✓La protección y asistencia en favor de todos los niños y adolescentes, sin discriminación alguna por razón de filiación o cualquier otra condición, contra la explotación económica y social y su empleo en trabajos nocivos para su moral y salud, o en los cuales peligre su vida o se corra el riesgo de perjudicar su desarrollo normal. Al respecto, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, dice: “La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales y todos los niños, a igual protección social”.
- ✓El derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados, y a una mejora continua de las condiciones de existencia.
- ✓El derecho de toda persona a la educación que debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad, y fortalecer el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales. “Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental”.
- ✓El derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental.
- ✓El derecho a la protección contra toda discriminación, a no ser objeto de injerencias arbitrarias en la vida privada, en la familia, el domicilio o en su correspondencia.
- ✓El derecho a la libertad de opinión y de expresión y a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.

Considerando la fe en los derechos fundamentales del hombre, la libertad, la justicia y la paz, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres, el IMAS realizará la revisión periódica de sus programas y de los procedimientos, con el objeto de que estos respondan de la mejor manera a las necesidades de los usuarios para que la atención otorgada sea orientada por un enfoque de derechos. Igualmente, propiciará e impulsará la realización de procesos formativos orientados a la consolidación de la cultura de derechos, tanto entre los funcionarios como entre los beneficiarios.

- **Implementación del enfoque de Servicio al Usuario.**

El éxito y la reputación de una institución de servicio como el IMAS están fuertemente relacionados con la provisión de un servicio de calidad al usuario actual y potencial; lo que depende en un alto porcentaje, de los empleados o funcionarios de primera línea, o sea de los que establecen el contacto directo con los usuarios.

Eso significa que se debe dar a esos funcionarios el entrenamiento y la autoridad necesarios para asegurarse que los usuarios estén satisfechos, no solo con los beneficios y servicios recibidos, sino con la clase de experiencia que tienen al establecer una relación con la institución. Significa también que los usuarios satisfechos cuenten a otros acerca del servicio

excelente que han recibido; lo cual tiene más credibilidad que cualquier información que se pueda anotar en un informe o publicidad.

Para ello, los funcionarios deben saber ampliamente sobre la oferta institucional y estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los usuarios internos y externos y estar dispuestos a realizar un esfuerzo adicional para informar lo necesario. Además, los funcionarios deben tener grados de autoridad para tomar decisiones respaldadas en políticas y procedimientos claros que faciliten la atención del usuario.

El IMAS en la aplicación de esta política está dispuesto a aceptar todos los riesgos y retos que significa orientar la institución al servicio del usuario y/o beneficiario, para dar el "servicio" que él requiere. Ello incluye invertir en un adoctrinamiento de todo el personal y un cambio de actitud en:

- ✓ Interés y cortesía como elemento esencial para hacer sentir a los usuarios su valoración como individuos con derechos inalienables.
- ✓ Honestidad en asumir la responsabilidad por errores cometidos, luego corregirlos y ofrecer disculpas a la vez que se ofrece el beneficio o servicio requerido.
- ✓ Conveniencia, ofreciendo facilidades para que los usuarios logren el acceso al servicio. La conveniencia incluye además, horas de atención que satisfagan las necesidades de los usuarios, y una combinación integral de oferta institucional que de las soluciones requeridas por el usuario institucional.
- ✓ Respuesta oportuna, reduciendo los tiempos y trámites para el otorgamiento de beneficios de manera que sean otorgados a tiempo en relación con las necesidades que deban cubrir. Se trata de respuesta a las solicitudes de servicios de usuarios internos y externos con calidad y pertinencia.

Para esto se hace necesaria la revisión integral y el fortalecimiento de la organización institucional que, además de acercar más los servicios al usuario, permita disminuir los tiempos de espera y agilice la entrega de los beneficios. En términos simples, el servicio al usuario significa hacer lo que sea necesario para satisfacerles, tan rápido como sea posible.

- ✓ Confiabilidad: las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los usuarios y puede alejar a la institución del logro de sus objetivos. Por lo tanto se debe cumplir con los compromisos adquiridos según el tiempo y calidad ofrecidos. Ante este imperativo se deberá realizar una revisión periódica de la ejecución a la luz de las metas comprometidas y de la población con carencias no atendida (demanda insatisfecha), sea que se origine en la falta de recursos o en la forma de atención. Ello, con el objeto de poder determinar en qué grado la Institución está incidiendo realmente sobre la problemática que busca resolver y adecuar sus acciones a las necesidades reales, mejorando los procesos de atención.
- ✓ Trato personalizado: hay que tratar al usuario como si fuera uno mismo; dirigirse a ellos por su nombre respetando su identidad y haciéndoles sentir bienvenidos (as) en la institución. Por lo tanto, un buen servicio al usuario incluye elementos como espacios adecuados, tomando en cuenta la accesibilidad, así como disminución de distancias entre la Institución y aquel, un buen trato, respeto a sus derechos, tiempos prudenciales de respuesta, trámites rápidos y respuestas efectivas; y en general, lo dispuesto en Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos (Ley 8220 del 04 de marzo 2002).

En síntesis, se trata de mejorar la eficiencia y la eficacia institucionales, mediante el avance sistemático y progresivo en el mejoramiento de la prestación de los servicios. Para ello, el IMAS se propone mejorar su capacidad gerencial, desarrollar una mejor imagen institucional, responder adecuada y oportunamente a las demandas locales y mejorar sus sistemas de información de modo que sean ágiles y eficientes y que permitan identificar y caracterizar de manera objetiva y humana a la población susceptible de ser atendida por la Institución.

En este esfuerzo es necesario entender que todos somos "servidores" y "usuarios". Tenemos que estar plenamente dispuestos a adoptar ambos papeles, dependiendo de la ocasión que enfrentemos. Esta es la única manera de poder establecer un eficiente sistema de servicio al usuario externo. Se debe partir de un modelo "usuario - servidor", en el que los roles que genera el servicio son alternativos. En un momento se es "servidor", y en el instante siguiente se es "usuario interno" de los procesos de dirección y apoyo operativo y técnico que demanda la prestación del servicio al usuario.

La forma de lograr dentro de una institución mejorar el servicio al beneficiario o usuario es hacer comprender a la administración (gerentes y personal de todo nivel), en primer lugar el concepto de "usuario - servidor" y en segundo lugar el de "usuario interno". Se parte de la organización como una red formada por diversos elementos, en la cual todos están conectados; y que esos vínculos internos se conectan con los elementos fuera de la entidad que pueden ser "usuarios externos" o proveedores.

- **Presencia institucional frente a cambios demográficos de la población.**

Es bien conocido que, como resultado del desarrollo socioeconómico y de la aplicación de políticas sociales pertinentes y oportunas en los últimos años, el país ha seguido un proceso de mejoramiento de las condiciones de vida y ha logrado una elevación progresiva de los índices de salud, con el consiguiente descenso de los de mortalidad; situación que se refleja, entre otras cosas, en la consecución de una mayor esperanza de vida, comparable con la que tienen los países denominados como desarrollados.

Igualmente, esos mismos indicadores socioeconómicos y la relativa paz social ya tradicional en Costa Rica han convertido al país en un polo de atracción importante en la región, sobre todo en materia de migración. En esta forma, ha venido en aumento la entrada de extranjeros que buscan establecerse en el país; muchos de los cuales no buscan solo un refugio, sino también los medios de subsistencia, puesto que son de bajos o escasos recursos.

Como es natural, ambos fenómenos tienen efectos importantes en la conformación de las características poblacionales del país. Por un lado, la población adulta mayor tiende a tener un peso mayor en las estadísticas relacionadas con la edad, convirtiendo la atención de este sector de población en una preocupación que requiere cada vez más de nuevas políticas y de crecientes recursos. Por otro lado, la afluencia de familias extranjeras con la intención de residir en el país, diversifica el cuadro demográfico introduciendo costumbres, valores y prácticas diferentes que requieren de nuevas políticas y estrategias para su inclusión en los procesos normales que vive el país. Y en ambos casos, parte de esa población es de escasos recursos; por lo que no debiera ser ajena a las actividades y servicios que normalmente ofrece la Institución.

En consecuencia, si bien la población adulta mayor y la población migrante, por sí mismas, no forman parte de la población objetivo del IMAS, sino que son objeto de atención por parte de otras instituciones públicas, el IMAS no puede ignorarlas ni excluirlas de sus servicios, en la medida en que se trate de personas o familias que viven en situaciones de pobreza. Por lo mismo, respecto a estas poblaciones, el IMAS se propone:

- ✓ Propiciar la atención de las personas adultas mayores de escasos recursos, por parte de las Instituciones encargadas, mediante la coordinación sistemática y el aporte oportuno de información sobre ellas.
- ✓ En caso de ser necesario, el IMAS continuará atendiendo a las personas adultas mayores residentes en familia, mediante la transferencia de subsidios que complementen sus ingresos y les permitan vivir dignamente.
- ✓ En el caso de familias o personas migrantes de escasos recursos, el IMAS contribuirá a su subsistencia mediante la transferencia de subsidios; sin excepción cuando se trata de mujeres embarazadas, niños(as) y menores de edad, en cumplimiento del interés superior del niño(a) y la Declaración de los Derechos del Niño. Para el resto de población además de demostrar su condición de pobreza por los medios ordinarios, deben encontrarse al en relación con los requerimientos y normativa establecidos para su residencia.
- ✓ Igualmente, el IMAS apoyará y participará en procesos en los que el Estado busque definir políticas y estrategias de intervención para la atención de ambos sectores de población; así como en los procesos de ejecución cuando se trate de población en situación de pobreza.

- **Desarrollo sostenido de las Empresas Comerciales.**

Tal como se expresa en la Matriz de Programación incluida en el presente Plan Operativo Institucional, el objetivo estratégico del programa Empresas Comerciales consiste en “Tener un crecimiento real y sostenido de las ventas y utilidades de forma tal que sea superior a la inflación anual, mediante una estrategia integral de ventas”.

Ello implica concebir el Programa Empresas Comerciales como una empresa eficiente y altamente productiva, que genere la mayor cantidad de recursos para financiar los programas sociales ordinarios de la Institución. Igualmente, implica disponer e implementar las mejores prácticas comerciales con el objeto de lograr la satisfacción de los clientes y con ello asegurar un crecimiento permanente y sostenido de las ventas y de los beneficios.

Dentro de este contexto y con el fin de cumplir con ese objetivo, el IMAS se propone orientar las acciones del programa Empresas Comerciales durante el año 2008 en la siguiente forma:

- ✓ Buscar, por los medios que sea necesario, un aumento permanente de las ventas y de los beneficios, de modo que los recursos aportados para programas sociales también registren un incremento permanente y sostenido.
- ✓ Procurar, mediante la debida difusión y mercadeo, aumentar la clientela de las Tiendas Libres; tratando de que los usuarios perciban las compras como un beneficio personal y, a la vez, como una contribución a la atención del problema de la pobreza en el país.

- ✓ En la medida de lo posible, procurar la apertura de nuevos puestos de ventas, allí donde las condiciones permitan esperar una adecuada rentabilidad, que posibilite aumentar el volumen de las ventas y captar a un número mayor de compradores.
- ✓ Efectuar los estudios necesarios para determinar la posibilidad y conveniencia de ampliar la oferta de productos introduciendo nuevas líneas y desarrollando aquellas que muestren una mayor salida en el mercado.

- **El fortalecimiento del Sistema de Control Interno.**

La Institución debe procurar el cumplimiento en su gestión, de lo establecido en la Ley General de Control Interno; de forma que se constituya y consolide en un sistema de control interno institucional, que disponga de las herramientas e insumos de control necesarios para hacer frente a los riesgos que se presentan en su operación y en el logro de los objetivos institucionales.

Por ello, se pondrán en ejecución los planes de acción definidos a raíz de los hallazgos de las autoevaluaciones del año 2006 y del 2007 y de las que se realicen con posterioridad, con los cuales se espera poner en operación los mecanismos necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento institucional, controlando, disminuyendo y eliminando aquellas situaciones que afecten su correcto desempeño.

Esta política se concretará en la implementación anual de un ejercicio de autoevaluación de riesgos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 17, inciso b de la Ley General de Control Interno. Igualmente, se pondrá en ejecución “El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) del Instituto Mixto de Ayuda Social”. En el IMAS, este es un conjunto organizado de diversos componentes previamente descritos en la circular D-3-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República que interaccionan entre ellos, con el siguiente objetivo: “Coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos en la Ley 4760 y demás normativa aplicable, por medio de la generación de información sobre los riesgos valorados en la Institución.

Lo anterior, con el fin de apoyar en forma continua la toma de decisiones por parte de la administración activa, desde el Consejo Directivo, hasta los titulares subordinados y los funcionarios, con respecto a la administración de dichos riesgos, a efecto de lograr un nivel de éstos que sea aceptable en la Institución, de conformidad con criterios previamente establecidos.

- **Fortalecimiento Institucional sostenido.**

El proceso de fortalecimiento institucional inicia con la formulación y con la aprobación por parte del Consejo Directivo y con la puesta en ejecución del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, el cual contiene los principales objetivos estratégicos del IMAS a lograr en ese período. La definición de la razón de ser de la institución plasmadas en su visión y misión, así como el planteamiento de objetivos, metas, iniciativas estratégicas e indicadores constituirán el camino a seguir por el IMAS, durante los próximos cinco años. A la vez, el plan de acción para la ejecución del PEI nos indicará la priorización y secuencia en que se realizarán las acciones.

El punto de partida del planeamiento estratégico institucional tiene como principio el apego a la ley de creación del IMAS y los mandatos que ahí se establecen, así como la ubicación sectorial del quehacer institucional “bajo el esquema sectorial establecido en los Decretos 33.151-MP del

18 de mayo de 2006 y 33.178-MP del 14 de junio de 2006 con el propósito de mejorar la coordinación de las diferentes instituciones que componen el sector público, y construir una visión unitaria e integrada del accionar de los sectores, para mejorar su eficacia y su eficiencia y garantizar una mejor asignación de los recursos públicos”. En ese esquema la acción del IMAS se inscribe en el Eje de Política Social y el Sector Social y Lucha Contara la Pobreza, que ejerce la rectoría en este campo.

Teniendo claros tanto el fin social que justifica la existencia del IMAS, como la jerarquía determinada por el entorno de Política Social de Gobierno, se plantean como campos de actuación prioritarios a la luz del PEI, los siguientes:

✓La revisión, actualización y adecuación de la estructura programática y de la metodología de intervención en los programas sociales, con el objeto de mejorar la acción institucional y dar participación a diferentes actores como coadyuvantes de la acción social del IMAS para un abordaje sistémico, con enfoque de integralidad, de corresponsabilidad, de derechos, de equidad de género y de territorialidad; esto tanto en el diseño como en la ejecución de la oferta institucional. Ello deberá partir de la determinación de las necesidades de la población objetivo mediante procesos de investigación integral y participativa y la elaboración de perfiles de las familias en pobreza.

✓El estímulo a la formación de una cultura de investigación, planificación y evaluación y seguimiento de la acción institucional y principalmente de los programas sociales que ejecuta la institución, orientada a la producción de documentos técnicos que agreguen valor a las acciones institucionales, a la gestión de conocimiento, a la incorporación de las acciones correctivas en la dinámica de decisiones institucionales y a la formulación y ejecución de programas y proyectos de manera más oportuna y eficiente.

✓Desarrollo de capacidad operativa institucional para llevar a cabo los principales procesos en materia de identificación y de selección de potenciales beneficiarios, así como de ejecución, fiscalización y evaluación de los programas sociales y la participación de otros actores coadyuvantes.

Ello, contando con las políticas y estrategias, los mecanismos y herramientas de información e informáticas, la normativa, la asignación de los recursos, los estándares y los procesos establecidos. Todos según criterios de desconcentración, agilidad, oportunidad optimización, priorización, equidad, flexibilidad, eficacia y en armonía con los objetivos institucionales y su ámbito de acción.

✓La revisión y actualización de la estructura programática, organizacional y funcional (estructura de puestos) a partir del desarrollo de un proceso de reestructuración institucional con perspectiva de desconcentración y acorde con las estrategias de intervención. Se propone el mayor grado de actualización e interrelación de las diversas estructuras para el logro de los objetivos institucionales, en función de las tareas principales a realizar, de las responsabilidades a asumir y de la llegada más directa y oportuna a las comunidades y a los beneficiarios.

✓La revisión, actualización y simplificación de los procesos, de los procedimientos y de la normativa, con el objeto de lograr una atención más ágil, expedita y oportuna; que se caracterice por la orientación de “atención al beneficiario o usuario” con altos niveles de eficacia, disminuyendo los tiempos de respuesta y con la simplificación de trámites; sin por ello descuidar las responsabilidades, los elementos de control y la seguridad en la ejecución de las acciones.

✓El desarrollo del factor humano, considerando variables como la capacitación y manual de cargos basado en competencias a partir del concepto de capital humano y el aprovechamiento de experiencias, de un nuevo modelo de evaluación de desempeño, carrera administrativa y programa de incentivos y el desarrollo de un programa de modificación de la cultura organizacional.

• **Actualización y seguridad en materia de tecnología de información.**

Como es conocido, las tecnologías de información constituyen actualmente uno de los principales instrumentos que apoyan la gestión de las organizaciones, mediante el manejo expedito de grandes volúmenes de datos; por lo que se han constituido en un recurso indispensable que debe ser custodiado, desarrollado y actualizado de acuerdo con las necesidades de cada organización.

También es conocido que, en los últimos años, el IMAS ha avanzado considerablemente en materia de tecnologías e instrumentos de información, tanto relacionadas con la población a atender y con el registro de la atención, como con los campos de la administración y de la gestión del presupuesto; avances que le han permitido agilizar los procesos y disminuir los tiempos de atención, así como mejorar los procesos de gestión y facilitar la toma de decisiones.

Con el objeto de avanzar aún más en este proceso de mejoramiento en el campo de las tecnologías de información, el IMAS se propone para el año 2008 las siguientes acciones:

- ✓Con base en el Plan Estratégico Institucional debidamente aprobado, elaborar un Plan Estratégico sobre Tecnologías de Información que regule y guíe el accionar institucional en este campo durante los siguientes cuatro o cinco años, tanto en lo relacionado con la adquisición como con la administración y desarrollo de los recursos informáticos.
- ✓Implementar oportunamente el Manual de “Normas Técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información”, emitido recientemente por la Contraloría General de la República (N-2-2007-CO-DFOE) y realizar las acciones necesarias para su oportuna y progresiva puesta en operación; según el acuerdo CD 323-07. Acta 072-07 del 10 de setiembre del 2007.
- ✓Continuar con la actualización del SIPO y con el fortalecimiento y desarrollo de todos los sistemas de información, de modo que estos respondan adecuadamente a las necesidades institucionales y favorezcan la interrelación con otros sistemas y la coordinación entre instituciones que operan en el campo social.

2.Programación Estratégica Institucional

2.1Ubicación institucional en el marco Política Social y del Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2010

Entre las grandes metas nacionales contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2010, se establecen:

La reducción de la pobreza y la desigualdad
Incrementar el crecimiento de la economía y el empleo
Mejorar la calidad y ampliar la cobertura del sistema educativo
Fortalecer las instituciones públicas y ordenar las prioridades del Estado.

El logro de estas metas está vinculado a la acción integrada de distintos Ejes y Sectores entre los cuales está el Eje de Política Social que incluye las acciones del Sector Social y Lucha contra la Pobreza. Dentro de este Sector se identifican metas como:

- ✓Diseñar y establecer un Ministerio de Desarrollo y Asentamientos Humanos, con capacidad para definir prioridades en la asignación de recursos, coordinar, dar seguimiento y evaluar los programas sociales, establecer mecanismos efectivos de planificación urbana y ordenamiento territorial, todo ello desde una perspectiva que privilegie la sostenibilidad del desarrollo y la inclusión social.
- ✓Reducir las asimetrías o brechas en los niveles de desarrollo social, identificando las brechas geográficas y entre grupos; definiendo umbrales sociales para la satisfacción de necesidades básicas del conjunto de la población; y enfrentando la exclusión social de la población indígena y otros sectores vulnerables de la comunidad nacional.
- ✓Incorporar sistemáticamente la corresponsabilidad y la voz ciudadana en la identificación de necesidades sociales y en el seguimiento y la evaluación de los programas sociales.
- ✓Erradicar 50% de los asentamientos en precario en el país, beneficiando a casi 20.000 familias durante toda la Administración.
- ✓Establecer una agenda de compromisos intersectoriales en materia de lucha contra la pobreza, que armonice la acción del sector público y favorezca la coordinación con la sociedad civil y la negociación con los organismos de cooperación internacional.

Asimismo se establecen las “Acciones estratégicas” por Sector; correspondiendo al Sector Social y Lucha contra la Pobreza las siguientes acciones:

- ✓Mejoramiento de los mecanismos de selección de beneficiarios de los programas sociales selectivos y de asignación de los beneficios respectivos. Para el año 2010 todos los programas sociales selectivos estarán articulados a un Registro Único de Beneficiarios, con capacidad de actualización y transacción en línea.
- ✓Programa Avancemos, que consiste en una transferencia monetaria a las familias beneficiarias, condicionada a que mantengan a sus hijos adolescentes en el sistema educativo. Asimismo, se establecerá un mecanismo de ahorro para los adolescentes atendidos por el programa. Al cabo de esta administración, se estarán atendiendo 130.000 estudiantes con este programa y habrá 46.650 estudiantes participando en el componente de ahorro.

- ✓ Programas de generación de oportunidades de ingreso, empleo y desarrollo del capital social, para personas en condición de pobreza, vulnerables y en exclusión social. Se capacitará y otorgarán certificaciones de competencias laborales a cerca de 3.221 jóvenes, se financiarán 16.000 proyectos productivos, de capacitación, enganche o inserción en el mercado laboral, y se atenderá a 13.000 familias en condición de pobreza, que viven en los asentamientos campesinos del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), con ofertas institucionales articuladas de acuerdo con sus necesidades.
- ✓ Programa de Ciudadanía y Voz de la población pobre, para favorecer la organización, participación ciudadana, diálogo social y redes sociales en 196 comunidades en condición de pobreza y riesgo social.
- ✓ Articulación de las políticas de atención integral a la niñez y la adolescencia en condición de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, mediante programas y acciones orientadas por criterios de corresponsabilidad, equidad de género e interés superior de niños, niñas y adolescentes. Para ello:
 - En coordinación con el Sector Salud, se construirán, ampliarán o repararán las instalaciones de al menos 611 CEN-CINAI; se llegará a atender en estos centros a más de 29.000 niños y niñas de 2 a 7 años (más del doble que en la actualidad), a 5.000 niños y niñas de entre 7 y 12 años y a 480 niños de entre 3 meses y 2 años (estos últimos dos grupos no son atendidos en la actualidad).
 - Se ampliará la oferta institucional dirigida a población infantil y adolescente vulnerada en sus derechos, en situación de calle y adictos a sustancias psicotrópicas, para lo cual se creará y se pondrá en funcionamiento, a partir del 2008, el Centro Nacional de Atención en Adicciones para Personas Menores de Edad, mediante la acción coordinada del Instituto Costarricense sobre las Drogas (ICD), el IAFA, el PANI, el Ministerio de Salud, y otras instituciones.
 - Se instalará la capacidad para atender a 1.150 niños, niñas y adolescentes en riesgo inminente, y para brindar atención integral a 120 niños y niñas con problemas de adicción a drogas psicoactivas por año.
- Desarrollo de una red de protección social básica para la reducción y superación de la pobreza. Para ello:
 - Se establecerá un modelo de intervención integral orientado a las unidades familiares, que permitirá complementar los ingresos y mejorar el acceso a servicios a 40.000 familias. Se capacitará a 36.000 mujeres en formación humana, técnica y académica, y se asignará 10.950 soluciones habitacionales a mujeres jefas de hogar.
 - Se mejorará la oferta institucional para la atención de la población adulta mayor en condiciones de pobreza, mediante la universalización del Régimen No Contributivo de Pensiones (RNCP) y el fortalecimiento y diversificación de las alternativas para la población que se encuentra en riesgo social y no es atendida por instituciones de bienestar social. Al final de la Administración habrá 59.461 personas adultas mayores con pensión asignada y existirá un mecanismo semestral de revisión del monto de las pensiones del RNCP de acuerdo a la tasa de inflación.
 - Se compensará la desigualdad social de las personas con discapacidad en condición de pobreza y se crearán oportunidades para la generación de ingresos. Al año 2010, se otorgarán subsidios a 2.850 personas anualmente, se atenderá a 750 personas adultas con discapacidad en condición de abandono y se otorgarán 200 créditos para microempresas de personas con discapacidad y sus familiares.

- ✓ Plan de mejoramiento del acceso a los programas y servicios institucionales de la población indígena. Se busca el desarrollo de un plan intersectorial de acciones institucionales que permitan acrecentar su calidad de vida, articulado en plena consulta con los pueblos indígenas.
- ✓ Programa nacional, regional y local para el ordenamiento territorial. Se elaborarán y pondrá en ejecución un Plan Nacional de Desarrollo Urbano y se elaborarán planes de ordenamiento territorial para todas las regiones del país.
- ✓ Programas de atención del déficit habitacional y alivio a la pobreza, con énfasis en asentamientos en precario y condición de tugurio. Con estos programas se busca dotar de vivienda, infraestructura y servicios básicos a esta población, en forma tal que se reduzca en un 50% el número de familias que habitan en asentamientos en precario y en tugurios.

Teniendo como base las metas y acciones estratégicas planteadas, cada institución relacionada con el Sector Social y Lucha Contra la Pobreza y según los objetivos para los que fue creada, debe programar su oferta según las acciones estratégicas con las cuales se vincula. Esta oferta está determinada por la aprobación del Ministro Rector del Sector y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. El Instituto Mixto de Ayuda Social en correspondencia con esa estrategia de integración, tiene definidas sus acciones estratégicas y metas del período, como se despliega a continuación:

2.2 Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI)- PND

2.3 Aspectos Estratégicos Institucionales

2.3.1 Institución

Instituto Mixto de Ayuda Social

2.3.2 Misión

“Trabajamos para el bienestar económico, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo social de la población en condición de pobreza. Facilitamos oportunidades, servicios y recursos con la participación de las familias, las comunidades nacionales e internacionales, el sector empresarial y la sociedad civil.

Generamos conocimiento, desarrollamos, ejecutamos, financiamos y evaluamos planes y programas integrales y selectivos de cobertura regional y nacional, apoyados en la modernización tecnológica y en el fortalecimiento de las fuentes de ingresos.

Nos regimos por los enfoques de derechos y de servicio al cliente, actuamos con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad.”

2.3.3 Visión

“Instituto de asistencia y promoción social, que formula, financia, ejecuta y evalúa programas y proyectos de inversión y de desarrollo social, con conocimiento experto en pobreza, proactivo, ágil, eficiente con capacidad de generar participación y coordinar actores, para el cambio sostenido de las condiciones socioeconómicas de las familias atendidas”.

2.3.4 Programas presupuestarios

Nombre del Programa	Monto presupuestario (en millones de colones)	Participación relativa de cada uno
Asistencia y Promoción Social	30,430,446.7	70.4
Actividades Centrales	3,809,329.8	8.8
Empresas Comerciales	8,968,069.9	20.8
Total	43,207,846.3	100.0

2.3.5 Prioridades Institucionales

Compromisos suscritos por el IMAS en concordancia con el PND 2006-2010

Los compromisos de carácter estratégico del IMAS para el periodo 2006-2010, que permiten asignar los recursos y las prioridades de la gestión y tomando como referencia el PND y las políticas institucionales, se reflejan en las acciones estratégicas contenidas en la MAPI que se incorporan en la tabla siguiente:

Acción estratégica del PND	Acción estratégica del IMAS	Meta del IMAS 2006-2010
Mejoramiento de los mecanismos de selección de beneficiarios de los programas sociales selectivos y de asignación de los beneficios respectivos	Fortalecimiento del SIPO.	Sistema (SIPO) en capacidad de operar integrando la información de la población meta de diversos programas sociales selectivos como parte del sistema de información para la identificación y selección de beneficiarios (as) propuesto en el PND. (2008)
	Sistema de Atención de Beneficiarios (SABEN)	Sistema (SABEN) operando de acuerdo a los requerimientos del RUB establecido en el PND. (2008)
Programa Avancemos: transferencia monetaria a familias beneficiarias.	Transferencias Monetarias Condicionadas "Avancemos"	Subsidio a 40,000 estudiantes de secundaria.
		46,650 estudiantes participando en el componente de ahorro.
Programa de Generación de oportunidades de ingreso, empleo y desarrollo del capital social, para personas en condición de pobreza, vulnerables y en exclusión social.	"Programa Costa Rica te emplea"	16.000 proyectos productivos, capacitación, enganche o inserción en el mercado laboral financiados.
	Apoyo económico para el bienestar familiar, Familias en pobreza y pobreza extrema que habitan en asentamientos del IDA.	Atender a 13.000 familias que viven en los asentamientos campesinos del IDA, con ofertas institucionales articuladas acorde a sus necesidades.
Programa de Ciudadanía y voz de la población pobre, para favorecer la organización, participación ciudadana, diálogo social y redes sociales.	Desarrollo Comunitario, (Diálogos para el Desarrollo)	Desarrollar procesos de organización y diálogo social en un total de 196 comunidades en condición de pobreza y riesgo social.
Articulación de las políticas de atención integral a la niñez y la adolescencia en condición de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, mediante programas y acciones orientadas por criterios de corresponsabilidad, equidad de género e interés superior de niños, niñas y adolescentes	Financiamiento para el Equipamiento de los nuevos CEN- CINAI, construidos; así como el subsidio para traslado de niños y niñas a estos centros de atención	Financiar los equipamientos básicos para 611 CEN CINAI construidos. Subsidiar el traslado de 1,712 niños al los CEN-CINAI

Acción estratégica del PND	Acción estratégica del IMAS	Meta del IMAS 2006-2010
Desarrollo de una red de protección social básica para la reducción y superación de la pobreza.	Apoyo económico para el bienestar familiar, complementando ingresos a familias en pobreza y pobreza extrema	Atender a 40.000 familias con complementación de sus ingresos con un modelo de intervención integral de protección social.
	Propiciar la equidad en la atención de las familias jefeadas por mujeres en los servicios y beneficios institucionales (Política institucional)	Que del total de familias beneficiadas con complementación de ingresos y servicios, el 50% haya sido para hogares con jefatura femenina
	Financiar el incentivo económico a mujeres en condición de pobreza, en proceso de capacitación de formación humana (INAMU). (Bienestar Familiar)	Apoyar con incentivo económico a 36.000 mujeres en condición de pobreza para la formación humana.
	Ubicación de personas adultas mayores en situación de abandono. (IBS)	Atender a 300 personas adultas mayores en situación de abandono, Contribuyendo con el ingreso en Hogares y Centros de Atención especializados.
Plan de mejoramiento del acceso a los programas y servicios institucionales de la población indígena.	Ejecución de acciones en comunidades indígenas. (Bienestar Familiar)	Atender a 646 familias en el 2008, pendiente la formulación de un plan intersectorial de acciones institucionales.

2.3.6 Objetivos Estratégicos Institucionales

Los siguientes objetivos corresponden a la construcción del Plan Estratégico Institucional 2007- 2011 aprobados por el Consejo Directivo Institucional y validados por la Comunidad Institucional. La organización de los mismos se presenta por perspectiva según la metodología del Cuadro de Mando Integral, utilizada en la formulación del PEI IMAS citado.

Perspectiva del Usuario

Organizaciones sociales sin fines de lucro, instituciones nacionales, sector empresarial y la sociedad civil, empoderadas para coadyuvar en la ejecución de la oferta programática de atención a la pobreza.

Programas y proyectos de asistencia y promoción social integrada y sostenible en respuesta a las necesidades reales de cada familia, grupo y comunidad, generando cambios en la condición socioeconómica de las familias, bajo un enfoque de territorialidad.

Clientes de las empresas comerciales satisfechos con el servicio y sensibilizados que con su compra apoyan a las familias en condiciones de pobreza.

Perspectiva Financiera

Institución con un sistema financiero integrado, eficiente y eficaz de gestión, recaudación asignación, asesoría, fiscalización y control de los recursos, que facilite de manera sostenida el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Perspectiva del Proceso Interno:

Proceso Social

Se determinan las necesidades de la población objetivo a nivel nacional y regional, mediante un proceso de investigación integral para la formulación de programas y proyectos de atención a la pobreza.

Programas y proyectos de atención a la pobreza ejecutados, mediante un abordaje sistémico, de desarrollo local y territorialidad, con enfoque de derechos sociales y equidad de género.

Sistema de seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales operando eficientemente según las necesidades institucionales y con los recursos disponibles.

Sistema de identificación, selección y caracterización de la población objetivo uniforme, ágil, flexible, eficaz y oportuno.

Apoyo Técnico

Se tienen y ejecutan políticas, estrategias, marco jurídico y normativa interna, adecuadas, pertinentes y articuladas para la puesta en ejecución de los procesos institucionales.

Asignación de recursos con criterios de optimización, priorización, desconcentración, equidad, y según los objetivos estratégicos.

Estándares de desempeño definidos y en aplicación para brindar un servicio de calidad de acuerdo con el ámbito de la acción institucional.

Capacidad operativa e institucional desarrollada para identificar, seleccionar, asesorar, ejecutar, supervisar, fiscalizar y evaluar los programas sociales y la participación de los actores.

Se cuenta con procesos ágiles que facilitan la prestación de bienes y servicios a los diversos usuarios (familias, grupos, comunidades en pobreza, clientes de empresas comerciales) y coadyuvantes bajo estándares de calidad, oportunidad y pertinencia.

Apoyo operativo

IMAS operando articuladamente en una estructura programática, organizacional y funcional para el logro de sus objetivos.

Administración institucional desconcentrada, operando de manera eficiente, eficaz, equitativa y oportuna en la gestión y asignación de recursos logísticos y de las atribuciones.

Capital Humano

Gestión, desarrollo y renovación del capital humano actual y futuro, orientado a crear valor en la sociedad y con las competencias técnicas requeridas para un desempeño de las funciones eficiente, eficaz y oportuno con estándares de calidad.

Desarrollo del trabajo en equipos interdisciplinarios especializados en función de asesoría, ejecución, seguimiento, supervisión, fiscalización y evaluación.

Capital Información

Se cuenta con sistemas informáticos con una arquitectura orientada y consistente con la nueva estrategia institucional.

Capital Organizacional

Se cuenta con una cultura organizacional operando en un clima y entorno laboral satisfactorio, de desarrollo óptimo del trabajador, así como el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

3.Programación Estratégica a nivel de Programa (PEP)

3.1Matrices de Programación Estratégica por Programa

4.Descripción de Programas Institucionales

4.1 Programa Asistencia y Promoción Social

Unidad ejecutora: Subgerencia de Desarrollo Social.
Responsable: Lic. José Rodolfo Cambronero Alpízar, Subgerente de Desarrollo Social.
Teléfono y Fax: 202-41-54 - 202-41-55.
Correo electrónico: jcambronero@imas.go.cr.
Dirección: 75 metros al sur de Pollos Kentucky, Barrio Francisco Peralta, San José.

Introducción

El Gobierno actual se ha propuesto como una de sus políticas prioritarias, luchar contra la pobreza y la desigualdad. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006-2010, parte de la premisa que la pobreza –cualquiera que sea su magnitud– ha dejado de ser éticamente aceptable; por lo que su erradicación en Costa Rica es un deber ineludible e impostergable.

Plantea el actual Presidente de la República, Dr. Oscar Arias Sanchez en la introducción del PND como un punto de partida: *“Seguimos pensando que el norte de toda acción pública debe ser la búsqueda del mayor bienestar para el mayor número de personas, es ineludible el compromiso de que la sociedad garantice a todos los ciudadanos un nivel de vida compatible con su dignidad humana, un status que les provea acceso universal a ciertos bienes capaces de potenciar sus habilidades y sus posibilidades de ascenso social”*.

Según lo señala el PND, se ubican como sustento de la orientación definida por la búsqueda de mayores oportunidades para el mayor número de personas, dos enfoques: el *paradigma del desarrollo humano* y una *visión de la política fuertemente anclada en valores progresistas* y preocupada por la adaptación de la praxis política progresista a una nueva época y un nuevo contexto mundial.

Se nos presenta así como el primer referente fundamental de este PND, el *paradigma del desarrollo humano*, impulsado desde hace más de una década y media por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En ese esquema, muy ligado a la obra y al pensamiento del gran economista Amartya Sen, Premio Nobel de Economía 1998, *el objetivo del desarrollo no es otro que la expansión de las libertades y posibilidades efectivamente disfrutadas por las personas*. En su obra *“El Desarrollo como Libertad”*, Sen expresa: *“El desarrollo precisa de la remoción de grandes fuentes de ausencia de libertad: la pobreza tanto como la tiranía, las oportunidades económicas limitadas tanto como la marginación social sistemática, el deterioro de las facilidades públicas tanto como la intolerancia o la intromisión de estados represivos”*

En este contexto el IMAS, según se establece su Ley de Creación, es la institución responsable de atender la pobreza en el país, especialmente la pobreza extrema, con acciones que contribuyan a disminuir las causas de la indigencia y sus efectos, que posibiliten la incorporación de los grupos humanos marginados de las actividades económicas y sociales del país, que promuevan la preparación de la población en extrema pobreza para desempeñar trabajos remunerados y la provisión de medios de subsistencia. En esta labor, el IMAS debe procurar la

participación de sectores públicos y privados, nacionales o extranjeros con el fin de mejorar las condiciones culturales, sociales y económicas de los grupos afectados por la pobreza. Todo esto, dentro de una política de promoción social y humana.

En el ámbito del PND, la acción del IMAS en el campo de atención a la pobreza para el período 2006-2010, tiene como norte una de las grandes metas nacionales plasmadas en dicho Plan: *la reducción de la pobreza y la desigualdad*, expresada en los siguientes términos: “*reducir en un 4% la proporción de familias que viven bajo la línea de pobreza (medida por ingreso)*” y “*reducir la desigualdad mediante el incremento en la inversión, cobertura y calidad de la educación pública, la salud para los grupos más vulnerables, el fortalecimiento de programas de vivienda y de apoyo a la pequeña y mediana empresa y oportunidades para el empleo bien remunerado*”.

En el ámbito de la ley de creación del IMAS, no menos importante es la actuación institucional relacionada con la gran demanda de atención que enfrenta esta institución, como resultado de su trayectoria histórica y la percepción que tienen las personas sobre su finalidad. Demanda que probablemente, supera el 4% de la población y que bajo un enfoque de derechos, debe tener acceso a postularse ante los servicios y beneficios institucionales y por lo tanto a una respuesta de calidad.

Descripción del Programa

Los planteamientos que contienen tanto el PND respecto de la Política del Sector Social y Lucha contra la Pobreza, como la Ley de creación del IMAS, se concretan por medio del

Programa: Asistencia, y Promoción Social.

Este programa se encamina en la línea de la Política Social trazada por el Gobierno de la República para lo cual se propone una *meta estratégica institucional* orientada a la superación de la pobreza y una *meta operativa institucional* (2008) orientada a la atención de la población en pobreza que por distintas razones no requiere o se ve limitada para participar de procesos sostenidos de promoción y desarrollo.

Considerando que la política social debe consolidar una verdadera red de protección, capaz de funcionar coordinadamente integrando las políticas universales junto con la adecuada selección de beneficiarios de los programas específicos y subordinado a la autoridad y dirección estratégica de la misma por medio del Ministerio Rector del Sector Social y Lucha contra la Pobreza, se trabajará:

- Atendiendo las prioridades y metas del Eje de Políticas Sociales y del Sector Social.
- Priorizando, coordinando, dando seguimiento y evaluando los aspectos de las políticas selectivas que inciden directamente en la reducción de la pobreza.
- Impulsando los programas innovadores o fortaleciendo aquellos los que han perdido dinamismo y que pueden resultar ser eficaces en la reducción de la pobreza.
- Ejecutando programas dirigidos a poblaciones específicas, en forma tal que se potencien sus sinergias.

Meta estratégica 2006-2010

Según datos del INEC (2007), para el 2006 Costa Rica registra 1,062,315 hogares, de los cuales, 158.458 (20,2%) son hogares en condición de pobreza y de éstos, 56,596 (5.3%) son hogares en pobreza extrema. De manera que, según la meta en el PND que plantea atender el 4% de los hogares pobres, esta situación nos ubica frente a un total de 42,493 hogares bajo la línea de pobreza (medida por ingreso).

La participación del IMAS en el logro de la meta que señala el PND y responsabilidad del Ministerio Rector del Sector Social acerca de la disminución de la pobreza, requiere al menos de dos procesos básicos:

1. La identificación de la proporción de la meta que le correspondiente como institución especializada en el campo de atención a la pobreza.

Según registros históricos de ejecución institucional (últimos 2 años acumulados: 74,884 familias) y partiendo del compromiso institucional ante el Plan Nacional de Desarrollo (40,000 familias en la Línea de Bienestar Familiar y 66,000 familias con acciones en el campo de educación y de producción y empleo), podemos acercarnos al planteamiento de una meta estratégica de alrededor de 40,000 familias para el período 2006-2010, que se atenderán prioritariamente con una orientación de atención integral entendida como un proceso que parte del conocimiento previo de las situaciones de pobreza que padecen las familias y el establecimiento de planes o procesos de atención individualizados, en los que se determinen los diversos beneficios que la familia como un todo, debe recibir para reducir su brecha de pobreza.

Esta meta encuentra fundamento en la propuesta institucional de una estrategia de *integralidad* en la atención, lo que debiera conducir –cada vez más- a mayores niveles de *convergencia* de beneficios en una misma familia como parte de un *plan de intervención familiar* con un objetivo de *movilidad social ascendente*.

Se trata de un trabajo progresivo que inicia con el otorgamiento *combinado de beneficios* hasta lograr la incorporación y convergencia de otros y diferentes *beneficios* y *acciones* incluso de carácter interinstitucional. Las familias serán atendidas durante un período establecido en concordancia con un plan de intervención familiar que se formule y con el objetivo de lograr la movilidad social ascendente, para lo cual deberán comprometerse en la corresponsabilidad de su intervención, según el perfil que muestre cada familia. El ingreso al tratamiento institucional podrá darse de manera escalonada, siempre partiendo de una situación inicial de pobreza medida por ingreso ya sea en relación con el costo de la canasta básica alimentaria (CBA) o según las necesidades básicas no alimentarias.

La corresponsabilidad de las familias se establece como construcción de un proceso gradual, sistemático, en el que se definen y priorizan las condicionalidades relacionadas con la educación formal, la formación, la capacitación y la asistencia a control de salud, u otras, siempre fundamentadas en el perfil de salida que se defina para cada familia. El proceso de trabajo se enmarca en dos escenarios familiares, a saber:

-Un primer grupo de familias ubicadas en *pobreza extrema* (en relación con el costo de la canasta básica alimentaria) que pueden requerir de una atención completa y constante iniciando con varios de los servicios y beneficios de la oferta institucional orientados a la protección social (Asistencia Social) como una *etapa de estabilización*, a partir de la cual se desarrollaría un proceso de *promoción* que le permita acceder a oportunidades de empleo o producción y a un mayor grado de satisfacción de necesidades básicas, de manera que logren el salto hacia la *pobreza no extrema* y al sector de *no pobres*.

-Un segundo grupo estaría conformado por familias en *condición de pobreza*: para estas familias el tratamiento institucional inicia con el otorgamiento de servicios y beneficios directamente relacionado con las líneas de acción de la oferta institucional que tienen objetivos de promoción social y económica como: Ideas Productivas, Fideicomiso y Mejoramiento de Vivienda; sin excluir que puedan recibir los beneficios de Bienestar Familiar cuando lo condición socioeconómica lo requiera.

El *Plan de Intervención Familiar* comprenderá beneficios y servicios tanto de *protección* como de *promoción social* desde una perspectiva de movilidad social ascendente como meta estratégica.

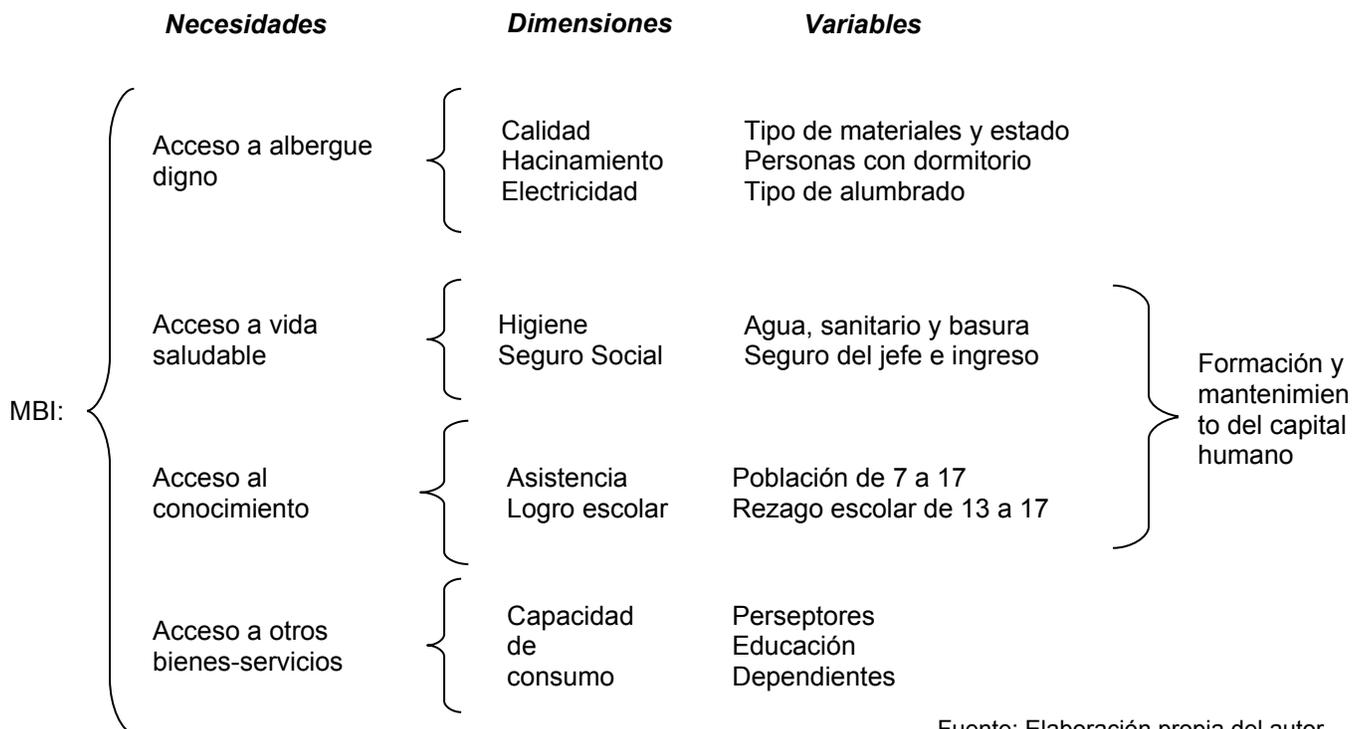
Dicha meta iniciará en el año 2008 con la atención integral a 20,000 familias, que recibirán los servicios y beneficios institucionales especialmente ligados a procesos de seguimiento y evaluación con el fin de identificar durante y ex-post al proceso de atención, los efectos generados y el grado de acercamiento al objetivo de movilidad social propuesto.

2. La definición o el establecimiento del *umbral social* para la satisfacción de necesidades básicas del conjunto de la población, en concordancia con la definición del *umbral social* que formule el Sector Social, según lo estipula el Plan Nacional de Desarrollo.

Para este punto, se debe determinar lo que necesita, en términos monetarios, una persona para vivir aceptablemente en la sociedad, definiendo las necesidades a partir de los estándares de vida de la sociedad, integrando aspectos como: ingreso, vivienda, vestido, alimentación (ver diagrama siguiente). Asimismo, valorar la importancia de considerar las externalidades negativas del progreso y su distribución como por ejemplo: degradación ambiental, contaminación urbana y efectos de vivir junto a rellenos sanitarios.

El siguiente diagrama elaborado por el Economista Juan Diego Trejos (2002), nos facilita la comprensión de este argumento:

Propuesta de medición de la pobreza por necesidades básicas insatisfechas



Fuente: Elaboración propia del autor

Por lo tanto, el *umbral social* de la pobreza se relaciona con el ingreso per-cápita, que debe ser igual o superior a ¢47,086 por familia en la zona urbana y ¢37,907 en la zona rural⁶ para atender el costo de la canasta básica, siempre en relación con los demás componentes determinantes de la calidad de vida dados por medio del acceso real a los servicios universales (educación, salud y vivienda) en tanto que ingresos indirectos de la familias.

En consecuencia, a partir de estos dos elementos mencionados – la meta definida y el umbral de la pobreza– se determinan los **perfiles de entrada y salida de la población objetivo**:

-El **perfil de entrada** se construirá tomando como base las características o condiciones que exhibe el grupo de familias en pobreza (extrema o no extrema) al momento de iniciar el tratamiento institucional; se parte de la situación propia de las familias que se encuentran bajo la línea de pobreza medida por ingreso, y el método integrado de pobreza; cuya información se obtendrá del SIPO. Además de las condiciones socioeconómicas propias de las familias, en el **perfil de entrada** se deben considerar algunas *condiciones*, asociadas a la naturaleza de la oferta institucional, por ejemplo: las familias que participen en el proceso, deben tener jóvenes incorporados al sistema educativo o en edad para estarlo; interés familiar en participar en actividades productivas; interés en adquirir formación laboral y participar en procesos socioeducativos. La intención es definir desde el inicio, determinadas condiciones que permitan ampliar la garantía de éxito en los proyectos en los que formen parte dichas familias.

-El **perfil de salida**, estará definido por el grado de bienestar que las familias hayan logrado a partir del tratamiento institucional (tanto del IMAS como de otras instituciones) estará determinado según el nivel de satisfacción de las necesidades básicas según línea de pobreza y Método Integrado de Pobreza.

Es de esperar que al concluir la intervención institucional planeada con el grupo de familias seleccionadas de acuerdo con la meta estratégica institucional, que se daría por un período de al menos dos años, se logre un proceso de cambio que lleve a las familias a la modificación progresiva de sus condiciones socioeconómicas hasta alcanzar una estrategia de generación y administración sostenible de recursos que les garantice ingresos familiares por un monto igual o superior al costo per-cápita de la canasta básica no alimentaria.

Obviamente, alcanzar esta meta implicará atender paralelamente diferentes ámbitos en los que se manifiesta la situación de pobreza: salud, educación, violencia y empleo digno entre otros y dimensiones como: vulnerabilidad y exclusión por razones de género, edad, etnia etc. y de región (zona rural y urbana).

Meta operativa 2008

El IMAS atendió durante el año 2006 **49,229** familias beneficiadas tanto con acciones de protección social como de promoción social. Para el año 2008 el IMAS debe atender dos compromisos:

- Ante el Plan Nacional de Desarrollo (año 2008) se fija una meta de atención de **20,000** familias en la Línea de Bienestar Familiar y **38,000** familias con acciones en el campo de educación y de producción y empleo. No obstante, dado que la participación de una familia puede darse en varios campos simultáneamente, la cantidad de familias se reduciría hasta

⁶ INEC 2007.

38.000. En caso contrario, de no darse la coincidencia indicada, la meta podría llegar hasta las 58.000 familias.

- Por medio de la acción ordinaria de la institución con metas no comprometidas ante el PND, se estima una meta de:
 - 2380 familias (Atención de emergencias y Mejoramiento de vivienda)
 - 92 comunidades (Diálogos para el desarrollo e Infraestructura comunal)
 - 34 Instituciones de Bienestar Familiar.

Esto nos pone frente a una posible meta de hasta **60,380** familias a atender en el período.

Es importante indicar que de la meta institucional que se define para el 2008, **20.000** familias constituyen la meta estratégica (con las que se inicia en este año); las restantes familias conforman una meta operativa que no es excluyente del primer grupo, por lo que en la medida en que exista convergencia de beneficios de asistencia social con beneficios de empleo o producción y de otros no considerados como acciones estratégicas en el plano del Plan Nacional de Desarrollo (v.g. vivienda), la meta operativa se reduce como meta operativa y pasa a contribuir en mayor medida al logro de la meta estratégica, en una fase de maduración de la atención de la cual se generarán los efectos de movilidad social deseados.

Las acciones institucionales en el marco del Programa de Asistencia y Promoción Social, se concretarán en la ejecución de cuatro líneas de acción:

- **Asistencia Social para el Desarrollo:** atención de necesidades básicas, acceso a servicios específicos, atención de emergencias, red de protección social y acción para mantener a los y las jóvenes en las aulas.
- **Generación de Empleo:** acceso a recursos no reembolsables y a garantías de crédito, a la capacitación para facilitar la inserción laboral y las oportunidades de empleo.
- **Desarrollo Comunitario:** fomento del diálogo y la organización social, como una política de Estado, orientada principalmente a la atención las comunidades especialmente rezagadas, así como la atención de necesidades relacionadas con vivienda, titulación y obras de infraestructura comunal.
- **Instituciones de Bienestar Social:** Apoyo económico a Organizaciones con estatus de Bienestar Social que ofrecen asistencia a grupos en riesgo y vulnerabilidad social, con la participación de grupos voluntarios organizados.

Todas estas acciones se combinan en una dinámica que busca propiciar la movilidad social con orientación al desarrollo humano, a partir del mejoramiento de las capacidades de las personas, para lo cual se ejecutarán acciones que complementen las políticas universales y las políticas selectivas, cuyos recursos se asignen atendiendo criterios de pobreza y vulnerabilidad de zonas geográficas del país y grupos poblacionales específicos como son: la niñez, la adolescencia, la juventud, las mujeres jefas de hogar, la persona adulta mayor, las personas con discapacidad y las familias indígenas y migrantes.

En esta tarea es preciso asignar recursos de manera prioritaria a las zonas más empobrecidas del país o en mayor rezago social; éste constituye un criterio básico en la elaboración de

programas y proyectos institucionales atendiendo las tres grandes dimensiones de la pobreza: *privación, impotencia y vulnerabilidad*.

Dentro de esta dinámica, se propiciarán espacios para que la población pobre “*recupere su voz*” y lograr que los servicios institucionales se brinden en función de los usuarios, como una manifestación del ejercicio de sus derechos.

Esta propuesta programática pretende que se actúe de manera articulada, integrada y complementaria, dirigiendo las acciones al otorgamiento de los servicios y beneficios que sean necesarios a las familias en condición de pobreza atendidas; tanto para el logro del efecto progresivo y específico buscado en la lucha contra la pobreza que las afecta, como para la atención inmediata y específica de situaciones particulares, así como a las acciones de *contención* que les permitan a las familias y las personas, modificar su actual condición de vida, evitando caer en situaciones más pronunciadas de pobreza y menor calidad de vida.

Implica además, la incorporación efectiva del IMAS en el proceso de Diálogo Social, participando activamente en los Comités Institucionales que se conformen; así como el manejo articulado de la participación con los otros actores sociales estratégicos presentes en las comunidades, tales como: la población usuaria, las organizaciones comunales, las instituciones públicas y privadas, el sector académico, los grupos religiosos, los organismos internacionales etc.

Los beneficiarios de este Programa serán las personas, las familias, las organizaciones y las comunidades en condiciones de pobreza (con bajos ingresos, bajo nivel educativo, condición de vulnerabilidad ambiental, inestabilidad laboral, precarios o inexistentes niveles de empleo, riesgo social, escaso o insuficiente acceso a los servicios y oportunidades de desarrollo personal, con problemas de desorganización y desintegración familiar). Las particularidades de los grupos metas se establecen en cada línea de acción y componente del Programa.

Como resultado de la experiencia y de los esfuerzos por definir metodologías de intervención que permitan identificar y valorar los resultados de la acción y la orientación de la política de gobierno y que se constituyan en mecanismos efectivos de desarrollo social, el Programa de Asistencia y Promoción Social se presenta como alternativa de atención a la familia, los grupos y las comunidades, *según el objetivo y el perfil de los beneficiarios de cada línea de acción o componente del programa*, orientado prioritariamente al logro de resultados de movilidad social ascendente, a partir de la asistencia familiar, personal y comunal, la focalización como palanca para enganchar con los servicios universales y el seguimiento y la evaluación para determinar el efecto o impacto en los indicadores sociales.

Estrategias de implementación

- Responsabilidad Social Empresarial, orientada a canalizar el recurso de la Empresa Privada en el cumplimiento de los fines institucionales, según lo establece el artículo 4, inciso f) de la Ley 4760, se reconoce como una actitud voluntaria por la cual una empresa busca conciliar su crecimiento y beneficio económico con el compromiso social y la mejora del medio que le rodea. Concepto que debe aprovechar el IMAS para el desarrollo y financiamiento conjunto de programas y proyectos, de forma que constituya una contrapartida de los esfuerzos gubernamentales y particularmente del IMAS en su lucha contra la pobreza.
- Determinación de las necesidades de la población objetivo a nivel nacional y regional, mediante un proceso de investigación integral.

- Disponibilidad y aplicación del Sistema de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Paralelamente se aplica una estrategia para el apoyo y el seguimiento constante de las familias ubicadas en la meta estratégica institucional.
- Fortalecimiento de los sistemas de información -SIPO y SABEN- para la selección, caracterización y registro de la población objetivo y las acciones realizadas con ella. La verificación del cumplimiento de la corresponsabilidad de las familias, de la meta estratégica y de los avances en el proceso de desarrollo, será registrada en una herramienta informática, en estos Sistemas.
- Construcción y operacionalización de los mecanismos para la participación de los diferentes actores coadyuvantes de la acción institucional (Organizaciones sociales sin fines de lucro, instituciones nacionales, sector empresarial, sociedad civil, etc.) como son: las *alianzas estratégicas* y las *redes de protección social*, orientadas a facilitar la ejecución y a asegurar el cumplimiento de las condiciones.
- Reorientación de los procesos para la prestación de los servicios bajo estándares de calidad, oportunidad y pertinencia.
- Abordaje de la pobreza bajo un enfoque sistémico, de desarrollo social y de territorialidad, mediante la formulación de proyectos en las comunidades.

La ejecución del **Programa de Asistencia y Promoción Social** se hará por medio de Líneas de Acción y Componentes, como se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Programa Asistencia y Promoción Social: Líneas de Acción y Componentes, IMAS, 2008

Programa	Líneas de Acción	Componentes
Asistencia y Promoción Social	Asistencia Social para el Desarrollo	Bienestar Familiar
		Transferencias Monetarias Condicionadas (Avancemos)
	Generación de Empleo	Ideas Productivas
		Fideicomiso
	Desarrollo Comunitario	Diálogos para el Desarrollo
		Infraestructura Comunal
		Mejoramiento Vivienda
		Titulación y Levantamiento de Limitaciones
	Instituciones de Bienestar Social	Instituciones de Bienestar Social (IBS)

El Programa se fundamenta en acciones selectivas complementarias y de atención particular a las familias, grupos o comunidades que por su condición de pobreza tienen limitaciones para acceder a los beneficios de los programas universales o presentan otras carencias que inciden en su calidad de vida.

Con su desarrollo se busca fortalecer la estructura familiar y comunal con el apoyo económico para la satisfacción de necesidades básicas, acompañado de acciones de promoción y orientación individual o familiar que den sostenibilidad al impulso inicial para contribuir a la disminución de la pobreza por medio de acciones orientadas al empleo, la producción y el patrimonio familiar o comunal.

4.1.1 Asistencia Social para el Desarrollo

Esta línea de acción parte del principio que se debe superar el *asistencialismo* o el *clientelismo* al atender las particularidades de las personas en pobreza con acciones de asistencia y promoción social, de modo que logren incorporarse efectivamente a los programas universales y a la dinámica del desarrollo social. Por ello, esta línea de acción esboza como propósito dotar a las personas en situación de pobreza de las herramientas que les permitan lograr movilidad social ascendente.

Tiene como premisa fortalecer la estructura familiar por medio del apoyo económico para la satisfacción de necesidades básicas y servicios específicos a aquellos grupos de población que por su condición de vulnerabilidad, pobreza y pobreza extrema, tienen limitaciones para acceder a los beneficios de los programas universales. Razón por la cual este apoyo económico debe ir acompañado, cuando sea posible, de una acción de promoción y orientación individual o familiar que dé sostenibilidad al impulso inicial para salir de la pobreza.

En esta búsqueda por mejorar su situación se contribuirá a proveer de un ingreso complementario a las familias, sujeto al cumplimiento de condicionalidades en el caso de las familias que formarán parte de la meta estratégica del Instituto, fortaleciendo de esta forma el capital humano.

La familia en situación de vulnerabilidad, pobreza y pobreza extrema, constituirá el núcleo central hacia el cual estarán dirigidos los servicios en esta línea de acción, por ello el criterio básico para la selección de las familias beneficiarias, será el nivel de pobreza y, en correspondencia con la política social establecida en el Plan Nacional de Desarrollo sobre la atención de sectores sociales específicos, caracterizados por su particular grado de vulnerabilidad, tendrán prioridad: las familias cuya jefatura es ejercida por una mujer, las personas menores de edad y jóvenes enfatizando en aquellos que cursan la secundaria; las personas adultas mayores solas; las personas con discapacidad; los jefes de familias con problemas de salud, las familias con situaciones de violencia intrafamiliar, las familias migrantes y las familias indígenas.

Esta Línea de Acción contiene los siguientes componentes:

- **Bienestar familiar**

Las acciones institucionales en este componente se plantean como complemento de las políticas universales y de contribución a la movilidad social, actuando desde una o varias de las dimensiones de la pobreza. Ello, mediante el apoyo económico a las familias, orientado a aumentar su capacidad de consumo, contribuyendo a satisfacer sus necesidades básicas. Por ejemplo: alimentación, transporte, vestido, pago de recibos de servicios básicos, gastos de servicios fúnebres, alquiler domiciliario, enseres domésticos, medicamentos, alimentación especial, servicios de apoyo y ayudas técnicas, letrinas, servicios profesionales que no cubran otras instancias públicas, tanques sépticos, pago de deudas por vivienda en situación de riesgo

de pérdida de este bien y si la garantía corresponde a la operación del crédito para su adquisición (incluyendo aquellas regidas por la Ley 8545); entre otros.

Se incluye en este componente el cumplimiento de la Ley N° 8436, “Ley de Pesca y Acuicultura” publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 78 de fecha 25 de abril de 2005 y que cada año mediante Decreto Ejecutivo, se emite el correspondiente mandato de veda en que se prohíbe faenar a los pescadores artesanales de la provincia de Puntarenas y comunidades del Golfo de Nicoya. Para ello, se ofrece apoyo económico a familias de pescadores afectados, según se establece en el artículo 36 dicha Ley.

Además, se considera en este componente el apoyo económico que se le otorgará a las personas, especialmente jefes/as de familia que se encuentran desempleadas (os); con el fin de que las familias dispongan de los medios mínimos para su subsistencia durante cortos períodos en los que carezcan de ingresos. Para recibir el beneficio, las personas deberán participar en proyectos o servicios que contribuyan con el desarrollo de sus comunidades.

Las acciones de este componente deberán ser articuladas con otras acciones institucionales e interinstitucionales, con miras a que gradualmente la familia logre sustituir la fuente de ingreso complementaria del Estado por una fuente autónoma a través de la participación en el proceso productivo, o en el mercado laboral.

La atención, protección y desarrollo de las personas menores de edad, así como el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los integrantes de la familia por medio de procesos formativos, constituyen beneficios que revisten especial interés por la índole de las características de los grupos de población a los que se dirigen y por el significado en cuanto a enfoque de derechos y de equidad de género que implican.

En el primer caso se actúa también en cumplimiento al Código de la Niñez y la Adolescencia y demás normativa vigente que garantice los derechos de las personas menores de edad, esta acción tiene como fin ofrecer a los (as) niños(as) apoyo económico familiar complementario para su acceso a alternativas de atención, ya sea cubriendo el costo de atención o facilitando el traslado a los CEN-CINAI, mientras sus padres se ocupan en actividades laborales, de capacitación o estudio.

En relación con el fortalecimiento personal de los/as integrantes de las familias, se brindarán incentivos económicos ligados a su incorporación en procesos de formación y socioeducativos, en los cuales se generarían espacios para fomentar el replanteamiento de los roles masculino y femenino, desde una perspectiva de género, con el fin de promover relaciones equitativas y libre de violencia por género. Entre estos incentivos se considera el cumplimiento de la Ley 7769, “Atención a Mujeres en Condiciones de Pobreza”, cuya ejecución depende de los procesos de formación humana que ejecute el INAMU según la última modificación a la esa Ley.

La atención inmediata de sectores sociales específicos, caracterizados por su particular grado de vulnerabilidad, como las mujeres, la niñez y la adolescencia en situaciones de violencia intrafamiliar, abuso, y explotación sexual comercial. Igualmente serán personas beneficiarias, las Madres Adolescentes, que participarán tanto del incentivo económico, como de las acciones de fortalecimiento personal realizadas por la institución o coordinadas con otras instituciones.

La atención de personas o familias afectadas por situaciones catalogadas como emergencias, constituye otro beneficio económico dentro del componente de Bienestar Familiar, con el que se contribuye a resolver las necesidades básicas e inmediatas de las personas y familias en pobreza y vulnerabilidad, afectadas por situaciones de emergencias locales y menores.

Perfil de los beneficiarios del componente

Se dirige a las familias en condición de pobreza según los parámetros establecidos en el SIPO. Dentro de estas familias serán prioritarias:

Familias que requieren apoyo para cubrir sus necesidades de subsistencia por períodos prolongados al no contar en el corto plazo con alternativas viables para mejorar su situación.

Familias con mujeres jefas de hogar con dependientes a cargo, que requieren de formación, capacitación e insertarse en el mercado laboral.

Familias con adultos mayores desprotegidos y dependientes.

Familias con personas con discapacidad que requieren la atención de la misma.

Familias cuyos ingresos no les permiten satisfacer sus necesidades básicas.

Familias indígenas en condiciones de pobreza.

Familias con problemas de salud que impiden el desempeño de una actividad remunerada y, por tanto, la satisfacción de sus necesidades.

Familias con niños, niñas y adolescentes que requieren, protección y opciones de desarrollo personal.

Familias con madres adolescentes que requieren de formación, capacitación e insertarse en el mercado laboral.

Familias que se encuentran en situación de pobreza coyuntural.

Familias afectadas por emergencias identificadas por la institución competente.

Familias afectadas por desempleo temporal del jefe o la jefa de hogar.

Las personas beneficiarias de la Ley General de Protección a la Madre Adolescente.

• Avancemos

Este componente se contextualiza dentro del Decreto Ejecutivo 33154-MP-MIDEPLAN –MEP-MTSS-MIVAH del 8 de mayo de mayo 2006, el Decreto Ejecutivo 33667-MP-MEP—MIVAH, que aprueba el Reglamento de operación del Programa para el año 2007; los lineamientos de la Secretaría Técnica del Programa para el 2007 y el acuerdo del Consejo Directivo CD- 151-07 del 30 de abril 2007

Se inscribe dentro del Programa de cobertura nacional “Avancemos”, programa de carácter sectorial e interinstitucional, bajo la rectoría del Ministro Rector del Sector Social y Lucha Contra la Pobreza; en el que participan: MEP, IMAS, INA, DESAF y CCSS, que parte, entre otras de las siguientes premisas:

- Existe evidencia estadística que señala la relación inversa entre educación y pobreza, de tal forma que la acumulación de años de escolaridad reduce la probabilidad para las personas de estar bajo la línea de pobreza y pobreza extrema.
- La temprana inserción en el mercado laboral obstaculiza la realización del derecho a la educación de una cantidad importante de adolescentes, principalmente en las regiones periféricas del país.
- Las regiones educativas del Ministerio de Educación Pública (MEP) muestran profundas asimetrías en materia de cobertura y rendimiento educativo, reproduciéndose la tendencia de un menor desempeño en las regiones periféricas en relación con lo promedios nacionales.

- Existe la necesidad de acrecentar la eficiencia y la eficacia de los programas dirigidos a favorecer la equidad en la educación, la formación profesional y la capacitación técnica.

Este Componente consiste en una *transferencia monetaria condicionada* (TMC) a las familias con el fin de propiciar el acceso y permanencia de los y las jóvenes al sistema de educación formal y no formal, principalmente de las zonas con mayor incidencia de pobreza, vulnerabilidad y riesgo de deserción (adolescentes y jóvenes en condiciones de pobreza, vulnerabilidad, exclusión y riesgo social), pero con acceso a la oferta educativa por lo que estarían cursando algún año de la enseñanza secundaria.

La participación correspondiente al IMAS dentro del programa “Avancemos” se establece en relación a los adolescentes y jóvenes deberán pertenecer a familias en situación de pobreza según los criterios del IMAS, de manera que sus familias tengan acceso a toda la oferta institucional según sean sus necesidades de atención integral de acuerdo a las metas establecidas y la disponibilidad presupuestaria.

El componente se desarrollará mediante dos incentivos; el incentivo económico que permitirá a la familia enfrentar los gastos de estudio, alimentación u otros relacionados con la satisfacción de necesidades básicas, y.

El incentivo que corresponde a la acción estratégica del Plan Nacional de Desarrollo en el sentido de: “Establecer un mecanismo de ahorro para los adolescentes que les permita utilizarlo como base para construir un proyecto de vida. Los recursos que se asignen están sujetos a la definición por parte de las autoridades del programa “Avancemos” a nivel de Sector Social. Los cuales tendrán que ser solicitados mediante presupuesto extraordinario 2008.

El otorgamiento de la transferencia se hace directamente a un titular identificado(a) mediante la información recabada en la visita al hogar. Este será preferiblemente la madre, quien recibirá directamente la transferencia monetaria o beneficio que estará condicionado a la permanencia de los hijos e hijas en edad escolar en el sistema educativo y deberá suscribir un “Contrato Familia”, en el que se compromete a cumplir con corresponsabilidades como:

- Apoyar y asegurar la asistencia puntual y permanente de los (as) adolescentes al centro educativo.
- Apoyar a los (as) adolescentes para que aprueben el curso lectivo.
- Apoyar a los adolescentes para que aprovechen la oferta educativa complementaria.
- Destinar las transferencias monetarias al mejoramiento del bienestar familiar, en especial a la alimentación de los hijos y para su aprovechamiento escolar.
- Participar en acciones de educación y salud complementarias diseñadas por el programa en coordinación con las instituciones participantes.

Las actividades de seguimiento se orientarán fundamentalmente a verificar el cumplimiento de los compromisos y corresponsabilidades suscritos por la familia, a efecto de determinar su acatamiento y adoptar las medidas correctivas necesarias, según los resultados obtenidos.

Perfil de los beneficiarios

Según el Decreto n° 331677-MP-MIDEPLAN-MEP-MTSS-MIVAH (Gaceta n° 65 del 2/07/2007), artículo 5°—Selección de beneficiarios; la población objetivo del programa está constituida por

adolescentes y jóvenes entre los 12 hasta los 21 años inclusive, pertenecientes a familias en condiciones de pobreza, vulnerabilidad, riesgo y exclusión social. No obstante, se podrán incluir en el programa jóvenes mayores de esa edad que presenten situaciones especiales, las que deberán ser evaluadas y calificadas por profesionales de las entidades ejecutoras, que necesiten apoyo económico para mantenerse en el sistema educativo, en cualquiera de sus modalidades.

Podrán considerarse personas mayores de 35 años que por situaciones especiales identificadas y valoradas por el Profesional Ejecutor (a) se determine que califican para este beneficio, justificación técnica que debe quedar consignada en el expediente administrativo. Este tipo de resolución debe aprobarse con recursos de fuente IMAS.

Esta ampliación responde a la necesidad de personas mayores, especialmente madres jefes de familia egresadas de Creciendo Juntas que manifiestan interés en concluir el bachillerato, pero que carecen de recursos para hacerlo, razón por la cual las Gerencias Regionales justifican su inclusión. Dada la particularidad de esta población y previendo que no haya inconvenientes con los recursos específicos externos para el componente, se considera que este tipo de resolución debe aprobarse con recursos de fuente IMAS”.

**Tabla 2: Matriz de Programación y Evaluación:
Línea de Acción Asistencia Social para el Desarrollo; 2008**

Nivel de resultados	Indicadores	Meta	Medios de verificación	Supuestos
<p>IMPACTO: Aportar un primer nivel de atención orientada a la reducción de las tasas actuales de pobreza por medio de acciones encaminadas al desarrollo social y económico de la población pobre.</p>	<p>Cambios en los usuarios en la satisfacción de necesidades básicas y calidad de vida.</p>	<p>20,000 de las familias atendidas por el IMAS experimentan cambios en sus condiciones de vida relacionadas con la satisfacción de necesidades básicas y la participación social.</p>	<p>SIPO Informes de análisis sobre percepción</p>	<p>Política de integración del Sector Social y Lucha contra la Pobreza, orientando la acción a un sector de población específico.</p>

Nivel de resultados	Indicadores	Meta	Medios de verificación	Supuestos
<p>EFFECTOS: Familias y personas en condición de pobreza cubriendo satisfactoriamente sus necesidades básicas y según sus condiciones particulares, participando en acciones dirigidas hacia su promoción y desarrollo.</p>	<p>Modificación en la satisfacción de necesidades básicas en las familias beneficiarias.</p>	<p>41,200 familias atienden sus necesidades básicas o carencias. Un 50% de las familias beneficiadas acceden a la oferta institucional bajo el esquema de atención integral.</p>	<p>SIPO SABEN Visita domiciliaria Reportes de seguimiento. Estudios de percepción.</p>	<p>Disponibilidad de recursos, humanos materiales y tecnológicos para el seguimiento. Sistema de seguimiento y evaluación operando.</p>
<p>PRODUCTOS: Familias recibiendo ingresos complementarios para la satisfacción de necesidades básicas incluyendo el cuidado, protección y fortalecimiento de niños(as) y adolescentes y la participación de sus miembros según características particulares, en procesos socioeducativos y de formación humana.</p>	<p>Cantidad de familias beneficiadas. Porcentaje de complemento en el ingreso familiar.</p>	<p>21,200 familias reciben subsidio o incentivo económico.</p>	<p>SABEN. Informes de seguimiento.</p>	
<p>Familias recibiendo apoyo económico como complemento al ingreso para satisfacer necesidades básicas y con ello promover el mantenimiento de los y las adolescentes y jóvenes en el sistema educativo formal.</p>	<p>Cantidad de familias beneficiadas con apoyo económico. Cantidad de adolescentes y jóvenes beneficiados que permanecen en el sistema educativo y superan el grado escolar.</p>	<p>20,000 familias (40,000 estudiantes) adolescentes y jóvenes estudiantes reciben el incentivo económico.</p>	<p>SABEN. Unidad Ejecutora. Centros educativos. Reportes de seguimiento. Informes y reportes de otras instituciones que participan según la normativa establecida.</p>	

Metas de la línea de acción Asistencia Social para el Desarrollo

Descripción del producto	Unidad de medida	Meta Anual	Recursos (en miles de ¢)	Promedio de beneficios	Monto promedio del beneficio en ¢
Ingresos complementarios a familias (satisfacción de necesidades, cuidado, protección y fortalecimiento de niños(as) y adolescentes y la participación, en procesos socioeducativos y de formación humana.	Familias	21.200 ^{1/-}	6,630,000	9	35,000
Apoyo económico como complemento al ingreso para satisfacer necesidades básicas y promover el mantenimiento de los y las adolescentes en el sistema educativo	Estudiantes	40,000	12,000,000	12	25,000

1/- Incluye 1200 familias que serán atendidas por situaciones de emergencias por un monto promedio de ¢275,000.

4.1.2 Generación de Empleo

Durante los últimos años, se ha observado una tendencia al aumento en los empleos informales y de baja productividad, que se traduce en bajos ingresos, apenas de subsistencia. Usualmente, se trata de empleos autogenerados, como única opción de las personas para enfrentar el problema del desempleo; muchos de estos empleos, además de una baja productividad, presentan una precarización laboral, manifestada en inestabilidad laboral (empleos temporales), inseguridad laboral (ausencia de cobertura en la seguridad social) e insuficiencia laboral (subempleo en términos de tiempo e ingresos). Sin embargo esta única opción para muchos jefes de familia en condición de pobreza muchas veces representa una solución permanente y el inicio de una situación laboral estable y sostenible.

Según los planteamientos del Gobierno de la República plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo, para minimizar el impacto de los empleos informales y de baja productividad, es necesaria una política de empleo y producción, encaminada a la creación de más y mejores empleos para los costarricenses, mediante el fortalecimiento de la capacitación de la fuerza laboral y el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas que faciliten activar el mercado laboral; para lo que se requiere la transferencia de recursos en condiciones más favorables a los grupos más pobres, facilitándoles posibilidades de movilidad social ascendente.

Igualmente, será necesario acompañar la creación de oportunidades de empleo con la preparación adecuada de quienes entran en la fuerza de trabajo, especialmente cuando se trata de la población joven; de manera que, mediante la política productiva, se genere un crecimiento económico acelerado y basado en el conocimiento.

Adicionalmente, se debe promover el conocimiento incorporado a la producción; ya que es este el que proporciona a los habitantes los principales instrumentos para elevar a todos los sectores del país hacia su máximo potencial. El conocimiento, finalmente, es lo que permite aumentar la productividad de un país y generar ingresos crecientes.

Por eso, se señala el interés por un tipo específico de crecimiento: aquel que por basarse en la utilización de la inteligencia y el conocimiento, conduzca a la generación de puestos de trabajo de

calidad y suficiente remuneración que se deriva de la creación de empleos formales y el incremento de manera sostenida de la productividad del trabajo costarricense por medio de la educación, la capacitación y, en general, del desarrollo del capital humano.

Consecuentemente con el objetivo último de la política productiva del país en el sentido de generar empleos de calidad y elevar el nivel de ingresos de todos los costarricenses, se requerirá de la promoción de los encadenamientos productivos, de tal forma que pasemos de una economía desarticulada y dividida, a una economía integrada que facilite la aceleración del crecimiento en forma sostenida y con base en la intensificación del conocimiento.

En este intento será necesario apoyar la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo brindándoles las facilidades para superar problemas de formación técnica y profesional. De lo contrario, la única opción para ellas es realizar trabajos informales y/o precarios, lo que sin duda se convertiría en una dificultad para su desarrollo y plena incorporación en el mercado laboral. Situación similar se presenta con los jóvenes, quienes enfrentan serios problemas de incorporación al mercado de trabajo, afectados por deficiencias de educación, capacitación técnica o formación profesional y la limitada disponibilidad de oferta laboral.

En este contexto general, la acción del IMAS estará orientada a procurar mayores capacidades y oportunidades a las personas en situación de pobreza para su inserción laboral y productiva como acción indispensable para la superación de la pobreza que padecen, ofreciendo el impulso inicial a las familias y comunidades en situaciones de pobreza y articulando las acciones institucionales con los procesos de desarrollo promovidos por otras instituciones, de modo que se produzca una cadena de ascenso para las familias, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. Para ello deben orientarse políticas y acciones que tengan los siguientes propósitos:

- Formación de capital humano.
- Fomento de microempresas y creación de empleos.
- Mejora de ingresos y salarios.
- Ser punto de encuentro entre las políticas económicas y sociales.
- Promoción de la organización social para la producción y el trabajo.

Con las orientaciones mencionadas, sin duda se promueve la superación de la pobreza y la inclusión social. En consecuencia, siendo que una de las causas principales de la pobreza es la falta de ingreso, la herramienta más importante para luchar contra la pobreza es la creación de empleo decente, productivo y sustentable.

La sostenibilidad de los emprendimientos y actividades productivas objeto de la Línea de acción "Generación de Empleo", depende del fomento a la participación de los (as) beneficiarios (as) en programas de capacitación y la creación de alianzas estratégicas con otras instituciones u organizaciones especializadas o complementarias para el fortalecimiento de las actividades económicas desarrolladas por las personas y los grupos.

Esta línea de acción se desarrolla por medio de los siguientes componentes:

- **Ideas Productivas**

Se ha manifestado el compromiso gubernamental con la reducción sostenible de la pobreza con plena conciencia de que para que disminuya, los ingresos de los pobres deben crecer más rápidamente que el conjunto de los ingresos de la sociedad. Para lograrlo, una opción es facilitarles oportunidades financieras y de capacitación a los pequeños productores, brindándole oportunidades para mejorar su actividad productiva en cualquiera de sus etapas. Otra opción es ofrecer las condiciones para formar nuevos pequeños productores, con procesos de capacitación y apoyo para el comercio, que no sólo despierten en ellos su potencial empresarial y deseos de una mejor condición de vida, sino que aprendan y desarrollen destrezas que puestas en el medio económico o laboral se conviertan en el sustento propio y familiar.

Sin duda, el apoyo a las microempresas constituye una estrategia para la superación de la pobreza; apoyar con capacitación, con acciones de apoyo en la comercialización y financieramente el surgimiento y consolidación de pequeñas unidades productivas incidirá en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias que participan como propietarias y, adicionalmente, a otras familias mediante la generación de nuevos empleos que requieren mano de obra adicional a la familiar.

Por lo anterior, será necesario brindar financiamiento a las microempresas para facilitar la consolidación de los proyectos productivos, de modo que no se queden en ideas incipientes; lo cual aunado a la poca oferta de empleos, obliga a los miembros de las familias pobres a subemplearse o a quedarse desempleados, conduciendo a una mayor severidad de la situación económica y social que padecen.

La respuesta del IMAS en este campo es el componente “Ideas Productivas”, que se propone mejorar las condiciones socioeconómicas que enfrenta un sector de la población costarricense carente de oportunidades de empleo y producción. Mediante este componente, se ofrecen recursos económicos no reembolsables dirigidos al apoyo o fortalecimiento de proyectos productivos –incipientes o en desarrollo– propuestos por grupos organizados o por personas físicas en situación de pobreza, como un medio que les permita generar ingresos para satisfacer sus necesidades y, una vez consolidado el proyecto, estar en condiciones de superar su condición socioeconómica.

El financiamiento puede orientarse hacia cualquiera de las actividades económicas -la agricultura, la industria, el comercio (de bienes y de servicios), el turismo, la artesanía, etc.- que sean desarrolladas por las personas en condiciones de pobreza y pobreza extrema, como una estrategia de generación de ingresos. Sin embargo se privilegian las actividades agropecuarias en cumplimiento del artículo N° 4 de la ley 7742, “Ley de creación del programa de Reconversión Productiva...”, reformado en artículo N° 4 de la Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS.

Se combinará lo productivo con la capacitación, de manera que se facilite la preparación de los beneficiarios para que participen en procesos cada vez más complejos conducentes a la consolidación o creación de microempresas con posibilidades de sostenibilidad y con capacidad de insertarse en los mercados ordinarios. Razón por la cual se privilegiará el acompañamiento al proceso de comercialización que deben desarrollar estos microempresarios.

Las acciones de Ideas Productivas se consideran como el primer paso en el proceso de desarrollo económico y facilita la realización de todas las etapas de un emprendimiento productivo: desde la capacitación o formación para la producción hasta la colocación del producto final en manos de los consumidores, sin dejar de lado el apoyo en la administración; para lo cual el IMAS establecerá con las instituciones involucradas los convenios que considere oportunos.

Para lograr lo anterior, el IMAS promoverá estrategias para apoyar la comercialización de los productos de las microempresas financiadas, propiciando diálogos con la empresa privada, instituciones estatales y otros sectores, así como actividades para la comercialización directa y en la medida de lo posible facilitará recursos para el traslado de los productos a centros de comercialización o puntos de venta por medio del concurso de grupos cooperativos o asociativos; o bien creando condiciones para que los productores por sí solos puedan organizar directamente la producción y el intercambio.

Asimismo, se ofrece a la población en condición de pobreza oportunidades de acceso a servicios inherentes a la capacitación o aprendizaje de alguna rama de actividad que le facilite opciones para el inicio y desarrollo de una actividad productiva o bien que le permita acceder a un puesto de trabajo incorporándose, en condiciones de calidad de empleo, a una actividad productiva.

La capacitación será coordinada con las Instituciones Públicas competentes, como el INA; y el subsidio que se brinde permitirá que las personas puedan participar en talleres, seminarios, cursos u otras actividades de capacitación que faciliten y mejoren sus posibilidades de obtener un empleo digno así como establecer o mejorar sus iniciativas autogestionarias.

- **Fideicomiso 32-04 BANCREDITO-IMAS-BANACIO/73-2002**

El FIDEICOMISO constituye un Fondo de Garantías que permite a la población en condiciones de pobreza, el acceso de un crédito con el Banco Nacional de Costa Rica, como capital de trabajo y de inversión en las actividades productivas. Mediante este fondo se otorga respaldo de garantía parcial o total con los recursos que el IMAS aporta a ésta figura contractual.

Además el Fideicomiso cuenta con un Fondo de Servicios de Apoyo para la preparación de condiciones para el acceso a crédito y fortalecimiento del emprendimiento productivo frente a etapa de consolidación de la actividad productiva. Este fondo responde al acompañamiento de las actividades productivas respaldadas con garantía de crédito, por medio del financiamiento de actividades de asesoría, asistencia técnica, capacitación en producción, comercialización y administración empresarial.

El FIDEICOMISO se creó en el marco de la Ley N° 8184 adiciona un nuevo artículo (Art. 9) a la Ley de “Atención a las Mujeres en Condición de Pobreza (N° 7769), mediante el cual autoriza al IMAS para que, como institución pública destinada a la lucha contra la pobreza o en coordinación con otras entidades de derecho público, suscriba un contrato de fideicomiso con cualquiera de los bancos comerciales del Estado, con recursos propios o del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares; a fin de establecer mecanismos ágiles de apoyo a las actividades e iniciativas microempresariales que beneficien a las mujeres y las familias en condiciones de pobreza, como un medio para lograr la inserción laboral y productiva y mejorar la calidad de vida de las personas beneficiarias.

Opera a través de un Contrato de Fideicomiso y un Convenio Marco Inter-Institucional entre el IMAS y el Banco Nacional de Costa Rica quien funge como la institución bancaria que otorga los créditos a la población identificada por las Gerencias Regionales del IMAS y la Unidad Ejecutora del Fideicomiso.

En el contexto de la línea “Generación de Empleo” este componente opera en forma complementaria con “Ideas Productivas” en tanto aborda las fases de desarrollo y consolidación de emprendimientos productivos que fueron promovidos e iniciados por medio de este para

atender las ideas de negocio de la población en condiciones de pobreza, siguiendo los principios orientadores de complementariedad, simultaneidad y enfatizando en un enfoque territorial, de organización de los beneficiarios (as), de género y de derechos

Todas las fases deben comprenderse y abordarse como un todo integrado, para lograr que estos emprendimientos productivos (aun cuando se mantengan dentro del sector informal), se conviertan en actividades económicas estables y generadoras de ingresos, que a su vez permitan un cambio de actitudes y dé confianza en las personas de que las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia que poseen pueden servir para superar o mejorar sus condiciones de vida.

El FIDEICOMISO inició operaciones bajo un modelo de atención individualizada, el cual consiste en que, el potencial beneficiario (as) solicita a las oficinas Regionales del IMAS el ingreso. Posteriormente se refiere al BANACIO, para acceder a un crédito con garantía del Fideicomiso. Además, el FIDEICOMISO utiliza un modelo adicional denominado “Modelo Alternativo de Crédito”, que permita a ambas instituciones apoyarse con organizaciones no gubernamentales intermediarias sin fines de lucro, con experiencia en microfinanzas, para que coadyuven en los procesos de identificación, selección, documentación, trámite de las solicitudes de crédito y seguimiento de las ideas productivas de los beneficiarios (as) del Fideicomiso, siempre en coordinación con las Gerencias Regionales del IMAS, oficinas del Banco Nacional y la Unidad Ejecutora.

De conformidad con el Contrato y Convenio de Fideicomiso el IMAS trasfiere anualmente los recursos financieros para su operación. Recursos que se incorporan en el presupuesto institucional.

**Tabla 3: Matriz de programación y Evaluación Línea de Acción:
Generación de Empleo. “Costa Rica te emplea”; 2008**

Nivel de resultados	Indicadores	Meta	Medios de verificación	Supuestos
Impacto				
Contribuir con el acceso a los beneficios económicos y reducir los niveles de desempleo y subempleo en las familias en pobreza, para mejorar su nivel de vida.	<p>Familias beneficiadas que disminuyeron su brecha de pobreza.</p> <p>Cambios favorables en los ingresos percibidos luego de su participación en el programa.</p>	80% de las familias participantes de los beneficios de financiamiento de actividades productivas y respaldo de garantía alcanzan sostenibilidad o un ingreso complementario de sus ingresos económicos.	<p>Información de los Sistemas (SIPO) y (SABEN)</p> <p>Informes de seguimiento y evaluación.</p> <p>Estudios de percepción a las personas participantes.</p>	

Nivel de resultados	Indicadores	Meta	Medios de verificación	Supuestos
Efectos				
Familias con oportunidades para mejorar y consolidar su estrategia de generación de ingresos al contar con oportunidades de desarrollo de actividades productivas o ubicación laboral y por ende mejorar su nivel de vida.	<p>Sostenibilidad de los proyectos.</p> <p>Reducción del desempleo en las familias beneficiarias</p> <p>Porcentaje de incremento del ingreso familiar después del beneficio.</p>	<p>4,840 familias beneficiadas con recursos para el desarrollo de actividades productivas, de capacitación y apoyo.</p> <p>80% de las familias beneficiadas logran estabilidad económica e incrementan los ingresos familiares.</p>	<p>Información de los Sistemas (SIPO) y (SABEN)</p> <p>Informes de seguimiento y evaluación.</p> <p>Estudios de percepción a las personas participantes.</p>	
Productos				
Familias y personas participando de incentivos económicos no reembolsables para iniciar o fortalecer actividades productivas en forma individual o grupal, ligadas a actividades de capacitación y apoyo.	<p>Familias beneficiadas.</p> <p>Familias que mejoran las condiciones en las que operan los proyectos.</p> <p>Familias empresarias que participan de actividades de capacitación</p>	4540 familias y 18 organizaciones, recibirán financiamiento para iniciar o fortalecer una actividad productiva.	<p>Expediente administrativo. SIPO SABEN</p> <p>Informes de seguimiento. Entrevistas a beneficiarios.</p>	
Familias y personas participando de respaldo de garantía para postularse a crédito del Banco Nacional Costa Rica, con el fin de iniciar o fortalecer actividades productivas ligadas a servicios de apoyo.	<p>Familias beneficiadas con respaldo de garantía de crédito.</p> <p>Microempresas consolidadas como producto del Fideicomiso</p>	300 familias recibirán garantía de crédito.	SABEN Informes de seguimiento. Entrevistas a beneficiarios.	

Tabla 4: Metas de la Línea de Acción Generación de Empleo; 2008

Descripción del producto	Unidad de medida	Meta Anual	Recursos (en miles de ¢)	Promedio de beneficios	Monto promedio del beneficio en ¢
Familias y personas participando con recursos económicos no reembolsables para iniciar o fortalecer actividades productivas y capacitación.	Familias	4,550	1,426,410	1	500.000
	Grupos/organiz.	18	212,445	1	11,802.500
Familias y personas participando de respaldo de garantía para postularse a crédito del Banco Nacional Costa Rica y servicios de apoyo.	Familias	300	300,000.0	1	1,000.000

Tabla 5: Proyectos emprendimientos productivos grupales; 2008

Nombre Organización	Nº Cédula Jurídica	Monto a Transferir en colones	Finalidad del Beneficio
Cooperativa Autogestión Producción de Ropa	3-004-066690	7,000,000.00	Adquisición de Equipo Industrial para confección de ropa.
ADI Ujarrás, Buenos Aires	3-002-061739	25,000,000.00	Compra de una máquina para hacer bloques de concreto
Asoc. de Productores Agrícolas de Santubal	3-002-408828	5,000,000.00	Conclusión de Infraestructura y equipamiento de Centro de Acopio de Banano
Sociedad de usuarios de agua Asentamiento Yune La Flor	3-107-398779	12,000,000.00	Desarrollar segunda etapa del proyecto de riego
Cooperativa Autogestionaria de Mujeres Caminando hacia el Futuro R.L. Cañas	3-004-467646	8,000,000.00	Producción de abono orgánico y vivero
Cooperativa Autogestionaria de Artesanos de Guaytil R.L	3-004-249986	3,500,000.00	Elaboración de réplicas del arte Chorotega
Asoc. Mujeres Forjadoras del Futuro de la Comunidad de Fe de Pital de San Carlos	3-002-436429	5,000,000.00	Reciclaje de madera, papel; para la confección de portatítulos, souvenirs, encuadernación
Asoc. de Mujeres La Esperanza de Santa Clara	3-002-469316	7,508,050.00	Maquilar ropa hospitalaria
Asoc. de Mujeres Microempresarias del Asentamiento Thiales de Guatuso	3-002-356571	17,491,950.00	Construcción de taller y adquisición de máquinas y mobiliario.
Asoc. de Pequeños Productores de Paraíso Baja Talamanca	3-002-198323	25,000,000.00	Acondicionamiento de la planta para el empaque del plátano
Asoc. De Mujeres Indígenas Bribris de Salamanca	3-002-250907	15,000,000.00	Confección de productos a base de cacao orgánico
Asoc. de Jóvenes Uniendo Esfuerzo para el Desarrollo y la Ecología de Isla Venado	3-002-461409	10,000,000.00	Acondicionar albergue ecoturística para dar servicio de hospedaje, alimentación, tours.
Asoc. de Productores del Cerro de Turrubares	3-002-324201	25,000,000.00	Beneficio ecológico de café y adquisición de maquinaria y equipo.
Asoc. de Mujeres de Bocana de Puriscal	3-002-218323	6,000,000.00	Producción de vainilla.
Asoc. de Mujeres Organizadas de Gamalotillo	3-002-186276	5,945,000.00	Producción de miel de abeja
Asoc. Mujeres Organizadas de Sagrada	3-002-407595	5,000,000.00	Producción de plantas

Nombre Organización	Nº Cédula Jurídica	Monto a Transferir en colones	Finalidad del Beneficio
Cooperativa Autogestión Producción de Ropa	3-004-066690	7,000,000.00	Adquisición de Equipo Industrial para confección de ropa.
ADI Ujarrás, Buenos Aires	3-002-061739	25,000,000.00	Compra de una máquina para hacer bloques de concreto
Familia. Pococí			ornamentales para exportación
Asociación de Cultivadores Orgánicos de Talamanca Drikuatko	3-002-386763	10,000,000.00	Instalación de Cuarto Frío para la conservación de productos.
Asociación de Profesionales en Desarrollo para la Promoción de personas en Condición de Pobreza	3-002-301812	20,000,000.00	Creación de Fondo Local.
TOTAL		212,445,000.00	

4.1.3 Desarrollo Comunitario

Esta Línea de Acción es entendida como una estrategia integradora, dentro de una perspectiva de desarrollo económico, social y auto sostenible, implicará la ejecución de proyectos locales coordinados con instituciones públicas o privadas, relacionados con infraestructura comunal y dotación básica, así como la atención de requerimientos en mejoramiento de vivienda y titulación de tierras de familias en condición de pobreza.

Esta línea de acción se propone además, la realización de procesos de organización y diálogo social en comunidades en condición de pobreza y riesgo social por medio de acciones que promuevan la participación de diferentes actores sociales especialmente dirigidos a grupos de población específicos que ameritan una estrategia de intervención particular. Tal es el caso de las familias residentes en proyectos de vivienda de interés social o en asentamientos habitacionales en precario y otros sectores sociales en condiciones de pobreza, riesgo, vulnerabilidad y exclusión social.

Esta línea parte de la premisa que el desarrollo sostenible que se plantea es *“aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades”* (Declaración de Río, 1992). Ello implica que seamos agentes obligados a insertar y desarrollar junto con los beneficios y aportes económicos, procesos socioeducativos y socio ecológicos que disminuyan el deterioro ambiental y la pobreza.

Por lo tanto, es necesario reforzar los niveles de coordinación interinstitucional e intersectorial y de la participación de las empresas públicas involucradas en diferentes servicios; como también exige la instrumentación de las medidas necesarias para la gestión integrada del desarrollo local. Además, promover, impulsar y articular las acciones de diversos actores institucionales y comunales, que participan en su ejecución, a efecto de que se realice de la manera más ágil y oportuna para el logro de sus objetivos.

Esta línea de acción ejecutará los siguientes componentes:

- **Infraestructura Comunal**

Consiste en el otorgamiento de recursos económicos, a las organizaciones comunales, para suplir la inexistencia o deficiencia en alguno de los servicios básicos, por medio de proyectos constructivos financiados parcialmente ó totalmente y los gastos de implementación correspondientes.

Pretende crear, ampliar y fortalecer las acciones de mejoramiento comunal, por medio del apoyo económico y técnico a obras de infraestructura en las comunidades más pobres y vulnerables, de manera que enmarcados dentro de propuestas de superación que mejoren las condiciones de las familias de una forma integral y auto sostenible.

Con ello se apoyará a las comunidades en la realización de obras de infraestructura de carácter comunal, mediante el financiamiento del costo de los materiales, mano de obra, así como en casos de excepción, el pago de alquiler de maquinaria y equipo, así como los servicios técnicos y profesionales requeridos para su desarrollo. Además, otros gastos complementarios como planos constructivos con los respectivos sellos o visados e inspección técnica; lo cual incentiva a la existencia de procesos que promuevan la capacidad y habilidad de las personas que conforman las comunidades para autogestionar sus propuestas y así contribuir a mejorar su entorno mediato e inmediato.

El financiamiento de las obras de infraestructura se realizará mediante una transferencia económica a organizaciones coadyuvantes o de base, Juntas de Educación o Juntas Administrativas con personería y cédula jurídica al día y que se encuentren debidamente acreditadas por el IMAS; previa coordinación con las Instituciones especializadas con el Ministerio de Educación Pública, Acueductos y Alcantarillados o las Municipalidades. El recurso económico destinado para este efecto podrá utilizarse para mejoramiento, ampliación o construcción de infraestructura básica.

Este componente incluye además, el aporte de incentivos económicos para la dotación básica en respuesta a la Acción Estratégica del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que plantea la “Articulación de las políticas de atención a la niñez y la adolescencia en condición de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, mediante programas y acciones orientadas por criterios de corresponsabilidad, equidad de género e interés superior de niños, niñas y adolescentes”.

En ese contexto el Sector Social y Lucha contra la Pobreza le plantea al IMAS su participación con una acción estratégica institucional que provea el “financiamiento para el equipamiento de los nuevos CEN-CINAI, financiamiento sujeto al cumplimiento de la meta por parte del Ministerio de Salud referida a la construcción de los nuevos centros de atención infantil

El apoyo institucional se orienta a facilitar el acondicionamiento de estos espacios, en aras de una atención adecuada e integral a los menores atendidos en estos centros. Asimismo, y por excepción, se considera como potenciales beneficiarias, a organizaciones coadyuvantes con personería jurídica, sin fines de lucro, que ofrecen servicios sociales a población indigente y personas con discapacidad y requieren de apoyo económico para la dotación básica directamente relacionada con el servicio ofrecido. Para optar por este beneficio la organización debe contar con el proyecto correspondiente, el cual será valorado por la respectiva Gerencia Regional.

Para la definición y priorización de los proyectos de infraestructura, mediante la aplicación de un formulario de preselección, se obtuvo un primer listado inicial que permitió asegurar la posibilidad de financiar proyectos con ciertos requisitos mínimos. Posteriormente personal de la Gerencias

Regionales y Áreas Estratégicas señalaron prioridades y dependiendo de los recursos disponibles se eligieron los proyectos incorporados en el POI y Presupuesto.

**Listado de proyectos de Infraestructura comunal
Año: 2008**

Nombre Organización	Nº Cédula Jurídica	Monto a Transferir en colones	Finalidad del Beneficio
Junta de Educación del Centro Educativo Finca La Caja	3-008-219570	120,000,000	Construcción de Escuela en La Carpío
J.E. Escuela Mora Gómez Guayabo de Mora	3-008-106745	13,000,000	Construcción de un aula para cómputo.
J.A. Colegio de Tabarcia de Mora	3-008-198347	10,000,000	Construcción de vestidores Canchas multiusos
J.A. Colegio de Rincón Grande de Pavas	3-008-235377	10,000,000	Construc. canchas multi-usos
ADI de Surtubal del Barro de Turrubares	3-002-098299	160,000,000	Construcción de Puente sobre Río Turrubares
J.A. Telesecundaria Santa Cruz, León Cortés	3-008-365508	13,000,000	Construcción de aula de cómputo.
Asoc. Des. Integral de Bustamante	3-002-084464	12,000,000	Construcción de Salón Multi-usos
J.E. Escuela Yoldi Kicha, Turrialba, Chirripó	3-008-342596	25,000,000	Construcción de Comedor escolar, servicios sanitarios, baños.
J.E. Escuela Guayaba Yaka, Turrialba, Chirripó	3-008-372792	20,000,000	Construcción de servicio sanitario, un baño, aula de preescolar. Dotar de mobiliario.
J.E. Escuela De Sabana Grande del Guarco de Cartago	3-008-084826	16,000,000	Construcción de Comedor escolar.
Asociación de vecinos y Agricultores de Jakuiwa de Alto Pacuare de Turrialba	3-002-202647	5,000,000	Construcción de puente peatonal sobre río Pacuare
Asoc. Des. Espec. Pro-Cen Cinai y bienestar comunal de San Isidro de Heredia.	3-002-355697	20,000,000	Mejoras en la instalación eléctrica y remodelación de la planta física
J.E. Escuela Pedro Murrillo Pérez, Barva.	3-008-084893	8,000,000	Construc. batería de servicio sanitario
Asoc. Des. Integ. De Rancho Chilamate, Sarapiquí.	3-002-257471	5,000,000	Electrificación de 956 metros.
J.E. Escuela Las Brisas	3-008-2755889	19,500,000	Construc. aula y comedor escolar, mejorar baterías sanitarias
Asoc. Des. Integ. de Abangares	3-002-061257	19,500,000.00	Mejorar las condiciones de infraestructura
J.E. Escuela Santa Lucía Cañas	3-008-113406	8,000,000	Construc. de una aula
J.E. Escuela Cesar Flores Zuñiga. Nicoya.	3-008-087701	16,000,000	Construc. de dos aulas
J.E. Escuela Corral de Piedra. Nicoya.	3-008-092453	5,000,000	Remodelar dos aulas

**Instituto Mixto de Ayuda Social
Plan Operativo Institucional 2008**

Nombre Organización	N° Cédula Jurídica	Monto a Transferir en colones	Finalidad del Beneficio
Junta de Educación del Centro Educativo Finca La Caja	3-008-219570	120,000,000	Construcción de Escuela en La Carpio
J.E. Escuela Mora Gómez Guayabo de Mora	3-008-106745	13,000,000	Construcción de un aula para cómputo.
J.E. Escuela Elías Aiza Ríos. Nicoya.	3-008-117888	6,000,000	Realizar techado, corredor, bodega, aulas, sistema eléctrico.
Asoc. Integ. de Dulce Nombre de Nicoya Guanacaste	3-002-084197	2,000,000	Ampliación del área de espera del puesto de salud
Asoc. Des. Integ. de Santa Marta de Hojanca	3-002-084247	15,000,000	Construc. primera etapa salón multiuso
Asoc. Integ. de Matambu de Hojanca	3-002-061747	12,302,445	Electrificación de los barrios Aguirre y las Vegas
J.E. Escuela Bella Vista. La Cruz.	3-008-130418	18,000,000	Construc. de dos aulas para enseñanza especial
J.E. Escuela Santa Cecilia. La Cruz	3-008-101012	20,000,000	Reparación de infraestructura física
J.E. Escuela Tempabal. La Cruz.	3-008-117054	5,000,000	Reparación de aulas en la escuela
J. E. Escuela Santo Domingo. Carrillo	3-008-071405	8,500,000	Reparación de paredes puertas y verjas de seguridad
J.E. Escuela Ignacio Gutierrez	3-008-199106	5,000,000	Reparación en cubierta de techo y vigas
J.E. Escuela Río Cañas Carrillo	3-008-087259	2,050,000	Colocar barandas, arreglo de gradas
J.E. Escuela San Francisco de Abangares	3-008-157528	8,000,000	Construc. de una aula
J.E. Escuela La Villita de Belén Carrillo	3-008-272882	5,000,000	Construc. de dos baños, cerramiento con malla y tubo
J.A. Colegio Técnico Profesional Agropecuario Abangares.	3-008-051197	15,147,555	Remodelar un taller, para transformar en cuatro aulas
ADI Bebedero Cañas	3-002-056895	10,000,000	Mejoramiento del Salón comunal de Bebedero
ADI Cañas	3-002-045886	5,000,000	Mejoramiento del Salón comunal IMAS - San Luis
Asociación de Desarrollo Integral de Matambú Hojanca Guanacaste	3-002-061747	25,000,000	Inicio de construcción del acueducto en Matambú
Asociación de Desarrollo de Pozo de Agua de Nicoya	3-002-084016	5,000,000	Contracción Salón Comunal
Asociación administradora de Acueducto y Alcantarillado Rural Quebrada Nando Nandayure	3-002-308686	5,000,000	Construcción de acueducto
J.E. Escuela San Gerardo. Parrita	3-008-078196	15,000,000	Construc. de Comedor Escolar
J.A. Liceo Diurno de Esparza	3-008-056666	15,000,000	Construc. equipamiento de biblioteca
Temporalidades de la Iglesia	3-010-228347	5,000,000	Dotación básica. El Buen

Instituto Mixto de Ayuda Social
Plan Operativo Institucional 2008

Nombre Organización	N° Cédula Jurídica	Monto a Transferir en colones	Finalidad del Beneficio
Junta de Educación del Centro Educativo Finca La Caja	3-008-219570	120,000,000	Construcción de Escuela en La Carpio
J.E. Escuela Mora Gómez Guayabo de Mora	3-008-106745	13,000,000	Construcción de un aula para cómputo.
Católica Diócesis de Puntarenas			Samaritano
Temporalidades de la Iglesia Católica Diócesis de Puntarenas	3-010-228347	25,000,000	Construcción de aulas y taller. Proyecto Mujeres Costa de Pájaros
Asoc. Administradora del Acueducto Rural de Paraíso y comunidades vecinas, Sixaola.	3-002-361446	97,487,674	Continuar el acueducto a las comunidades que lo carecen
Asoc. Adm.del acueducto de la Unión de Guápiles. Pococí	3-002-202268	22,515,326	Construc. tanque de almacenamiento y exteriores
J.E. Escuela El Danto San Vito	3-008-113550	14,000,000	Construc. de una aula y remodelación de otra
J.E. Escuela de la Angostura. San Isidro.	3-008-078687	12,000,000	Pintura y reparaciones de cinco aulas y batería sanitaria
J.E. Escuela Cañas de Volcán. Buenos Aires	3-008-126231	8,000,000	Remodelación de pisos, instalaciones eléctricas, paredes
J.E. Escuela Kilómetro veinte. Golfito	3-008-116469	20,000,000	Construcc. de dos aulas y una batería sanitaria
J.E.de la Telesecundaria Maíz de las Uvas. Buenos Aires	3-008-320428	20,000,000	Construcc. de comedor
Asoc. Des.Integ. de San Bosco. Coto Brus	3-002-087864	80,000,000	Construc. de Salón Multiusos
J.A. Escuela de Enseñanza Especial. San Isidro.	3-008-056655	19,000,000	Instalación de tapia prefabricada
J.E. Escuela de Peje Volcán. Buenos Aires.	3-008-061882	4,000,000	Instalac. de malla en lote escolar
J.E. Escuela de Pedregoso	3-008-061452	17,000,000	Construc. de Gimnasio
J.E. Escuela de Río Grande de Volcan. Buenos Aires	3-008-111353	3,200,000	Colocar una malla
J.E. Escuela Villa Hermosa. Buenos Aires.	3-008-113063	12,800,000	Construc. de comedor escolar
J.E.Escuela Jerusalem 3M. San Isidro.	3-008-162701	10,000,000	Reparar tres aulas
J.E. Escuela de Guaracal. Buenos Aires.	3-008-092495	5,000,000	Batería sanitaria (dos servicios y dos baños)
Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Buenos Aires	3-007-150685	40,000,000	Construcción de Gimnasio multiuso en Buenos Aires
J.A. Liceo Técnico Prof. Ind. de General Viejo	3-008-061486	25,000,000	Construc. de graderías, escenario, vestidores del Salón Comunal
J.E. Escuela Castelmare. Pital, San Carlos	3-008-144919	8,000,000	Construcción de aula
J.A. Colegio Técnico Profesional Los Chiles	3-008-066666	21,821,400	Construcción de malla

Nombre Organización	N° Cédula Jurídica	Monto a Transferir en colones	Finalidad del Beneficio
Junta de Educación del Centro Educativo Finca La Caja	3-008-219570	120,000,000	Construcción de Escuela en La Carpio
J.E. Escuela Mora Gómez Guayabo de Mora	3-008-106745	13,000,000	Construcción de un aula para cómputo.
J.E. Escuela Río Celeste	3-008-117024	16,000,000	Construcción 2 aulas
J.A. Telesecundaria Juanilama. Pocosol	3-008-378519	22,178,600	Construí. de aula y comedor
J.E. Escuela Los Cartagos de San José. Upala	3-008-116618	8,000,000	Construí de una aula
J.E. Escuela La Paz. Guatuso, San Rafael.	3-008-129057	8,000,000	Cambiar instalaciones eléctricas
J.E. Escuela Jamaica. San Carlos, Pocosol	3-008-304479	16,000,000	Construc. dos aulas y comedor
Asociación de Personas con Discapacidad de Upala	3-002-220212	50,000,000	Construc. Centro Comunitario de Rehabilitación para Personas con Discapacidad
Asociación de Beneficiencia Rostro de María	3-002-170060	45,000,000	Construcción del salón multiuso
Fundación Rahab	3-006-223455	30,000,000	Construcción de la segunda etapa de la sede, aulas y oficinas
Asociación Hogar Cristiano	3-002-045392	25,000,000	Remodelación de garaje y cubículos adjuntos
Asoc. Adulto Mayor de Cariari	3-002-380430	25,000,000	Construcción de módulo para doce personas y cuarto de pilas
Asociación de Hermanas de los Pobres de San Pedro Claver	3-002-051887	35,000,000	Construcción de aulas, cambio de piso, cielo raso, cambio de zinc, bajantes,
Asociación Turrialbeña de Atención Integral a los hijos e hijas de trabajadores	3-002-187228	15,000.000	Cambio total de sistema eléctrico, techo, canoas, cielo raso.
Total		1,472,003,000	

- **Mejoramiento de Vivienda**

Componente que permite proporcionar apoyo económico y técnico para el Mejoramiento de Viviendas habitadas por familias en condiciones de pobreza, con viviendas propias y en mal estado, cuya condición económica limita su capacidad para implementar las mejoras.

Se proporcionarán los recursos no reembolsables para que estas familias puedan mejorar los espacios que habitan, así como proporcionar condiciones mínimas de salubridad, resguardo seguridad, protección, confort ya sea reparando, ampliando o mejorando los espacios en que

residen. En la medida de lo procedente, los recursos se otorgan sujetos al cumplimiento de condiciones específicas, según las características de la familia beneficiaria que garanticen su sostenibilidad, disminuyendo el riesgo de pérdida de patrimonio por insuficiencia de ingresos.

El beneficio puede incluir el pago de mano de obra, plano de construcción e inspección de obra, entre otros, de acuerdo con la condición socio-económica que presenten las familias. Así mismo, la ejecución de este componente se realizará en coordinación con las Instituciones encargadas de la vivienda, cuando sea necesario mejorar la prestación del servicio o agilizar los procedimientos. Con los recursos de este componente se podrán cubrir adecuaciones para personas con discapacidad en condiciones de pobreza, de conformidad con la Ley 7600.

- **Diálogos para el Desarrollo (Mejoramiento de Barrios)**

El componente *Diálogos para el Desarrollo (Mejoramiento de Barrios)*, tenderá a la institucionalización del diálogo social, a través de la creación de figuras organizativas autogestionarias y la incorporación de los actores sociales estratégicos presentes en las comunidades, tanto públicos como privados: empresas, gobiernos locales, organizaciones voluntarias y representantes de instituciones públicas claves.

Pretende que la población pobre, cuente con una voz que favorezca la organización, la participación ciudadana y las redes sociales. Se constituye en una estrategia de trabajo que se enmarca en la directriz gubernamental de impulsar Políticas Focalizadas contra la pobreza. Se busca concretar el compromiso de restablecer y crear entornos seguros y agradables para las personas.

La modalidad de trabajo mediante esta estrategia consiste en desarrollar procesos de diálogo social en comunidades pobres, tendiente a potenciar la voz de los ciudadanos y las energías comunes para encontrar soluciones a los problemas más acuciantes de pobreza. Se busca enfrentar la situación de vulnerabilidad y alto riesgo social que comparten muchas familias en determinadas zonas geográficas, localidades y barrios, que por múltiples factores, no han logrado superar su problemática social.

Precisamente la lucha contra la pobreza y el riesgo social con un enfoque local, permite que se identifiquen y aborden con mayor precisión los factores determinantes y condicionantes de esa problemática, por cuanto todo problema social asume siempre una expresión particular y así es como debe ser abordado. Por ello, un aspecto relevante de Diálogo para el Desarrollo es el enfoque territorial y local, concordante con el planteamiento contenido en el PND 2006-2010.

Bajo este enfoque, el ámbito local es donde deben converger los esfuerzos y recursos de las diferentes instituciones, con miras a consolidar una verdadera red de protección, capaz de funcionar coordinadamente integrando las políticas universales junto con la adecuada selección de beneficiarios de los programas específicos, gestionándolos eficazmente y evaluando sistemáticamente sus resultados. La idea central es consolidar espacios de concertación y hacer efectiva la coordinación intersectorial e interinstitucional en todo nivel, involucrando a todos los actores sociales.

Lo anterior significa que mediante este componente *Diálogos para el Desarrollo*, se busca facilitar e implementar la realización de acciones formativas, orientadoras y de capacitación; en aspectos de organización comunal a organizaciones nuevas o ya establecidas por el IMAS como los

Consejos de Desarrollo u otras formas organizativas. Ello, como apoyo a las acciones a realizar en las diferentes áreas de acción institucional.

Para lo cual y en coordinación con los demás actores participantes, deberá elaborar una metodología de intervención; en la que se garantice la participación de la misma comunidad, su formación y organización progresiva, la detección y priorización de sus problemas y la solución de estos con el concurso de las diferentes instituciones, según especialidad y recursos disponibles.

Con base en lo anterior y dado que la población meta de este componente podría ser muy amplia, será necesario que el IMAS determine y priorice los proyectos a los que orientará sus esfuerzos, teniendo como indicadores principales el nivel de pobreza de las familias y la posibilidad de orientar efectivamente sus acciones hacia ese sector. Igualmente, el IMAS deberá establecer oportunamente los procedimientos y los controles necesarios con el objeto de lograr la mayor objetividad y calidad en sus acciones, dentro de un contexto articulado con las demás instituciones concernidas.

- **Titulación y Levantamiento de Limitaciones**

Mediante este componente se facilitará el acceso al título de propiedad a las familias que habitan en propiedades registradas a nombre del IMAS o de terceros objeto de donación o legados particulares, proporcionando seguridad jurídica sobre la tenencia del inmueble, con lo que se facilita el acceso al crédito en otros entes financieros.

La titulación de propiedades tiene como resultado que las familias usuarias posean un estatus jurídico diferente al que tenían antes de recibir su título de propiedad, brindándoles un derecho real que aumenta significativamente su patrimonio, y que les abre la posibilidad de otras opciones. Tal es el caso de la oportunidad de postulación al Bono de la Vivienda, a créditos o bien disponer del inmueble protegiendo a su grupo familiar, mediante la implementación de figuras jurídicas creadas para ello.

Para que la familia disponga del inmueble durante los primeros diez años, deberá someter a consideración del Consejo Directivo del IMAS, la solicitud para la respectiva autorización de este órgano para efectos de realizar venta, hipoteca, cesión de derecho, traspaso, bono de vivienda, arrendamiento o enajenación de su inmueble a favor de terceros, previa recomendación de la Gerencia Regional.

Igualmente disponer de un título de propiedad sobre el inmueble permite a la familia contar con la legitimación activa necesaria para hacer valer su derecho (frente a terceros, perturbadores, invasores u otros) de forma que su ejecución implica un derecho integral con varios beneficios adicionales que mejoran la calidad de vida de esta población.

Con relación a las familias que habitan en terrenos IMAS, es importante destacar con base en el pronunciamiento de la Asesoría Jurídica institucional, sobre el Decreto Ejecutivo N° 33614-MTSS-MIVAH; “no se requiere que la familia esté incorporada en el SIPO o califique actualmente como pobre”, lo anterior siempre que las “familias posean al menos 10 años de habitar el inmueble”.

Este componente se ejecutará bajo dos modalidades:

- La titulación de terrenos propiedad del IMAS que constituye un acto administrativo ejecutado mediante contratación de servicios notariales, para realizar el traspaso de la propiedad al

respectivo beneficiario previos requisitos para ese trámite y bajo la supervisión de la Unidad de Asesoría Jurídica Institucional.

- La titulación a terceros que será ejecutada por medio de las Gerencias Regionales mediante un beneficio directo a las familias usuarias de este servicio, cuyo trámite se realiza siguiendo los procedimientos establecidos para el resto de la oferta institucional, mediante el "Manual para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales".

**Tabla 6: Matriz de Programación y Evaluación de la Línea de Acción:
Desarrollo Comunitario, 2008**

NIVEL DE RESULTADOS	INDICADORES	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
IMPACTO Contribuir con familias en pobreza y comunidades con bajos índices de desarrollo para que mejoren la calidad de vida y participen activamente en la ejecución y aplicación de diversas alternativas para un mejoramiento sustancial de su entorno.	Cambios en la calidad de vida de la población. Fortalecimiento de la organización y participación comunitaria. Modificación de actitudes en las comunidades para formular y ejecutar sus propias iniciativas hacia la resolución de sus problemas.	1992 familias, 72 proyectos y 20 comunidades pobres con oportunidades de acceso a acciones y recursos experimentarán mejoras en la calidad de vida de sus habitantes.	Reportes de seguimiento. Entrevista a participantes SABEN.	Procesos de cooperación interinstitucional consolidados bajo la rectoría del Sector Social y Lucha contra la Pobreza.
EFECTOS				
Familias en pobreza y comunidades con bajos índices de desarrollo, logran una estrategia de participación en proyectos individuales y comunales que ofrecen soluciones integrales a problemas específicos.	Fortalecimiento de la participación. Proyectos individuales y comunales ejecutados. Sostenibilidad de los proyectos ejecutados.	1392 familias recibirán recursos no reembolsables para la mejora o estabilidad de su patrimonio familiar 72 proyectos y 20 comunidades pobres ejecutando proyectos de infraestructura o actividades de diálogo social.	SABEN Reportes de seguimiento. Entrevista a familias y organizaciones participantes.	Desarrollo de espacios para una estrategia de responsabilidades compartidas, con la participación del Estado, Sociedad Civil y la Empresa Privada.
PRODUCTOS				
Proyectos de infraestructura comunal y dotación básica, financiados, prioritariamente en educación, medio ambiente, salud, productiva, entre otros, para contribuir al desarrollo social y	Número de proyectos de infraestructura comunal financiados. Número de proyectos de infraestructura comunal concluidos	72 proyectos financiados y los CEN-CINAI equipados que defina el M.S.	SABEN Supervisión directa del IMAS, en las comunidades	Que las comunidades dispongan de las organizaciones debidamente acreditadas para asumir la responsabilidad de la ejecución de las obras. Para CEN-CINAI la meta depende de la meta a cumplir por parte del

NIVEL DE RESULTADOS	INDICADORES	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
productivo de las comunidades.	a satisfacción según su programación. Número de CEN-CINAI u otros equipados			Ministerio de Salud en la construcción de centros.
Familias recibiendo recursos no reembolsables, para la mejora de vivienda ligados a la sostenibilidad del beneficio recibido.	Cantidad de familias que mejoran su vivienda y por ende sus condiciones de vida.	1,180 familias reciben subsidios no reembolsables para mejorar su vivienda.	SABEN. Informes de seguimiento.	
Procesos de diálogo social para la incorporación de los diferentes actores sociales estratégicos presentes en las comunidades en acciones tendientes a potenciar la voz de los ciudadanos y su participación.	Ciudadanos y organizaciones vinculadas a procesos de participación Social. Proyectos propuestos por las comunidades o localidades.	20 comunidades desarrollarán procesos de diálogo social y participación.	SABEN Informes de las actividades de seguimiento y evaluación.	Disponer de personal capacitado en la ejecución de procesos de construcción de planes y proyectos comunales participativos.
Familias con acceso al título de propiedad que les proporciona seguridad jurídica sobre la tenencia del inmueble y les facilitará acceso al crédito.	Número de familias beneficiadas	217 familias recibirán título de propiedad en terrenos IMAS.	Registros que lleva la Asesoría Jurídica Institucional	Sujeto a trámite a realizar por la Asesoría Jurídica Institucional.

Tabla 7: Metas de la Línea de Acción: Desarrollo Comunitario, 2008

Descripción del producto	Unidad de medida	Meta Anual	Recursos (en miles de ¢)	Promedio de beneficios	Monto promedio del beneficio en ¢
Proyectos de infraestructura comunal y dotación básica financiados para contribuir al desarrollo social y productivo de las comunidades en pobreza.	Comunidades CEN-CINAI a definir por el Ministerio de Salud.	72	1,472,003	1	20,444,486 Se asignarán mediante presupuesto extraordinario ⁷
Familias recibiendo recursos no reembolsables, para la mejora de vivienda.	Familias	1,180	1,569,595	1	1,330,165
Procesos de diálogo social para la incorporación de los diferentes actores sociales en acciones tendientes a potenciar la participación ciudadana.	Comunidades	20	23,000	1	1,150,000
Título de propiedad sobre la tenencia de inmuebles IMAS a familias pobres que les facilitará acceso al crédito.	Familias	217	19,000	1	87.645 (Los recursos se ubican en el programa Actividades Centrales)

4.1.4 Instituciones y Servicios de Bienestar Social

⁷ En el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, se designó al IMAS como corresponsable de la dotación básica para equipar los nuevos CEN – CINAI que se construyan durante el actual Gobierno. La información requerida para programar la meta y los recursos para el año 2008 no ha sido posible obtenerla de las fuentes involucradas. Por tal razón en oficio P.E.-0814-072007 del 03 de julio de 2007, el Sr Presidente Ejecutivo del IMAS en nota enviada al Sr. Fernando Zumbado, Ministro Rector del Sector Social, le señala: “aunque no corresponde al IMAS definir la meta de la construcción de los nuevos CEN CINAI, respetuosamente sugerimos revisar la meta para los próximos años y sus posibilidades de cumplimiento, y de mantenerse como está, requerimos disponer con prontitud de la información de los recursos requeridos para el equipamiento de los CEN-CINAI contemplados en la Acción Estratégica 6, para el año 2008. Lo anterior para la incorporación de estos recursos en el Plan Anual Operativo y Presupuesto del año mencionado y que ya están en elaboración”. Como respuesta se recibe oficio DM-792-08-07, del 8 de agosto del 2007, del Sr Ministro Rector del Sector Social, anotando que el presupuesto para el 2008 esta sujeto a presentación de MINSA de los costos proyectados y se agrega en las observaciones que esta pendiente de establecer el mecanismo de construcción. Por lo anterior, es claro que el IMAS no tiene el sustento para definir una meta y mucho menos cuantificar los costos, por lo que se considera que el financiamiento de ser necesario (dado que tienen primero que construirse los CEN CINAI), se incorporará con recursos extraordinarios en el año 2008.

Esta Línea de Acción orienta su accionar a aquellos grupos más vulnerables social y económicamente de nuestra sociedad, como son los niños, niñas y adolescentes, adultas y adultos mayores, personas con discapacidad, personas fármaco dependientes; así como otros grupos en pobreza, riesgo social y abandono; razón por la cual, para satisfacer sus necesidades, dependen en gran medida, del apoyo que reciban de las instituciones públicas y privadas, de la comunidad y muy especialmente de su familia.

Estos grupos son atendidos por medio de entidades de carácter privado, sin fines de lucro, con personería y cédula jurídica, caracterizadas e inscritas como de bienestar social a través de este Instituto, por estar dedicadas a la atención de la población anteriormente indicada.

Dichas entidades, que pueden estar constituidas bajo el marco jurídico de asociación o de fundación, las atiende el IMAS por medio del Departamento de Administración de Instituciones y Servicios de Bienestar Social, que es la unidad designada por la Institución, como vínculo entre el Estado costarricense y las Instituciones de Bienestar Social.

Mediante esta Línea de Acción, se fortalecerán los servicios que desarrollan diferentes Instituciones y Organizaciones de Bienestar Social en todo el país, dirigidos prioritariamente a aquellas personas en situación de pobreza, riesgo social y abandono, mediante la dirección técnica, la supervisión, la fiscalización económica y el apoyo financiero del IMAS.

En el caso de organizaciones especializadas en la atención de niños, niñas y adolescentes, adultos y adultas mayores, personas con problemas de fármaco-dependencia y personas con discapacidad, corresponderá al IMAS la inscripción, la dirección técnica, la supervisión y la fiscalización económica de estas organizaciones, quedando el apoyo económico cuando se trate de atención de necesidades básicas de la población a su cargo, como una responsabilidad de las instituciones estatales específicas y rectoras en la materia. Las organizaciones dedicadas a la atención de las personas en situación de indigencia, y otras patologías psicosociales no cubiertas por las anteriores, serán sujetas de atención y apoyo económico por parte del IMAS.

Con ello, se pretende apoyar la calidad y cobertura de atención a esta población, mediante la promoción, el fortalecimiento técnico y económico para financiar los costos de atención de los beneficiarios de las Instituciones de Bienestar Social (IBS), el equipamiento básico y la infraestructura comunal (meta que se incluye en el componente de Infraestructura Comunal) de las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a labores de bienestar social; a la vez que se contribuye a la consolidación del voluntariado como un actor importante, y muchas veces decisivo, en la atención de los sectores más desprotegidos y en riesgo social.

**Tabla 8: Matriz de programación y evaluación; Línea de Acción:
Instituciones y Servicios de Bienestar Social**

Nivel de resultados	Indicadores	Meta	Medios de verificación	Supuestos
Impacto: Instituciones de Bienestar Social con capacidad gerencial y organizativa que les facultan para brindar una atención integral a la población que atienden.	Grado de contribución de los servicios que presta el IMAS para el mejoramiento de los procesos organizativos y servicios que brindan las OBS.	100% de las IBS que reciben Apoyo económico mejoran su desempeño.	Registros de la unidad administrativa de instituciones y Servicios de Bienestar Social	Incorporar resultados de evaluación a la gestión organizacional.
Efectos: Fortalecimiento técnico y organizativo de las Instituciones de Bienestar Social, para que presten un mejor servicio.	Número de instituciones que reciben asesoría técnica, capacitación o apoyo económico. Instituciones fortalecidas para el desarrollo de su gestión administrativa y técnica.	250 IBS reciben asesoría técnica supervisión, fiscalización o apoyo económico.	Registros de la unidad administrativa de instituciones y Servicios de Bienestar Social	
Productos: Organizaciones inscritas en el Registro Nacional de Instituciones de Bienestar Social activas, recibiendo acciones de supervisión, fiscalización económica y asesoría.	Organizaciones inscritas en el Registro Nacional de Instituciones de Bienestar Social y activas que reciben supervisión, fiscalización y asesoría.	250 IBS reciben Asesoría técnica, supervisión, fiscalización o apoyo económico	Informes de visitas de supervisión, asesoría técnica Y fiscalización. Revisión de libros legales.	La institución dispone de un sistema para el seguimiento técnico y administrativo de las Organizaciones
OBS reciben subsidios económicos para el desarrollo de sus programas y servicios	OBS beneficiadas con recursos para el desarrollo de sus programas y servicios.	34 programas en instituciones beneficiadas con recursos para costo de atención y dotación básica.	SABEN Supervisión y registros de la unidad administrativa de instituciones y Servicios de Bienestar Social	

Tabla 9: Metas de la Línea de Acción Instituciones de Bienestar Social

Descripción del producto	Unidad de medida	Meta Anual	Recursos (en miles de ¢)	Promedio de beneficios	Monto promedio del beneficio (en ¢ corrientes)
OBS reciben subsidios económicos para el desarrollo de sus programas y servicios	OBS	34	325,000	1	Depende de cada proyecto aprobado

**Tabla 10: Listado de Proyectos de Instituciones de Bienestar social;
2008**

**Instituto Mixto de Ayuda Social
Plan Operativo Institucional 2008**

Nombre de la Asociación	N° Cédula Jurídica	Costo de atención	Equipamiento o básico	Total
Asoc. M. Club de Paz	3-002-092400	10.000.000		10.000.000
Asoc. Obra de la Misericordia	3-002-285845	9.000.000	3.000.000	12.000.000
Asociación para el Mejoramiento de la calidad de vida de las trabajadoras y ex-trabajadoras sexuales, La Sala	3-002-310835	4.000.000	2.000.000	6.000.000
Asoc. San Martín de Porres para los pobres	3-002-045346	17.000.000	19.000.000	36.000.000
Asoc. Ejército de Salvación (Centro Modelo)	3-002-045556-03	16.000.000		16.000.000
Asoc. Ejército de Salvación, Liberia	3-002-045556-03	7.000.000		7.000.000
Asoc. Para el rescate del drogadicto, "Camino a La Libertad"	3-002-267605	10.000.000		10.000.000
Asoc. De Beneficencia Rostro de María	3-002-170060	11.000.000		11.000.000
Asoc. Misión Consuelo	3-002-295229	16.000.000	4.000.000	20.000.000
Asociación Vicentina Presbítero Fulvio Ureña	3-002-408500	11.000.000	4.000.000	15.000.000
Fundación Ángel de Amor	3-006-237387	6.000.000	8.000.000	14.000.000
Asociación Comunidad Cristiana Maná	3-002-319885	10.000.000		10.000.000
Asoc. Hogar CREA Internacional Incorporado, Capítulo C.R. Matina	3-002-216428	6.415.000	2.000.000	9.000.000
Asoc. Hogar CREA Internacional Incorporado, Capítulo C.R. Pérez Zeledón	3-002-216428	6.417.000	2.000.000	9.000.000
Asoc. Hogar CREA Internacional Incorporado, Capítulo C.R. Limón	3-002-216428	6.417.000	2.000.000	9.000.000
Asoc. Hogar CREA Internacional Incorporado. Capítulo C.R. Quepos	3-002-216428	6.417.000	2.000.000	9.000.000
Asoc. Hogar CREA Internacional Incorporado, Capítulo C.R. Puntarenas	3-002-216428	6.417.000	2.000.000	9.000.000
Asoc. Hogar CREA Internacional Incorporado, Capítulo C.R. Liberia.	3-002-216428	6.417.000	2.000.000	9.000.000
Asociación Hogar Infantil de Tibás	3-002-061941		3.000.000	3.000.000
Asociación de Religiosas Franciscanas del Buen Samaritano	3-002-075215-11		7.000.000	7.000.000
Asociación Hogar Vida para la Niñez	3-002-224980		18.000.000	18.000.000
Asociación Aldeas SOS -Programa Cocos	3-002-045258		10.000.000	10.000.000
Asociación Roblealto pro-Bienestar del Niño, Programa Quince de Setiembre.	3-002-04568		7.000.000	7.000.000
Asociación Roblealto Programa Hogar Bíblico	3-002-04568		10.000.000	10.000.000
Asociación Pro Bienestar Centro Infantil Piedades de Santa Ana	3-002-191975		6.000.000	6.000.000

Nombre de la Asociación	N° Cédula Jurídica	Costo de atención	Equipamiento básico	Total
Asociación de Bienestar Social del Centro Infantil de Hatillo 7	3-002-183700		7.000.000	7.000.000
Asociación Pro Hogar de Niños Baik	3-002-241444		5.000.000	5.000.000
Asociación Pueblito de Costa Rica	3-002-045434		13.000.000	13.000.000
Asociación Gerontológica de Curridabat	3-002-066896		700.000	700.000
Asociación Pro Bienestar social del Anciano de Hatillo	3-002-087157		300.000	300.000
Asoc Hogar Para Ancianos De Guápiles	3-002-061056		7.000.000	7.000.000
Asociación Adulto Mayor De Cariari	3-002-380430		2.000.000	2.000.000
Asociación Pro Ayuda a la Persona con Discapacidad De Alfaro Ruíz	3-002-107907		5.250.000	5.250.000
Asociación Desarrollo Educativo de Paraíso. ASODEPA	3-002-128319		6.250.000	6.250.000
TOTAL		165.500.000	159.500.000	325.000.000

4.1.5 Sistemas de Información e Investigación Social

Información e Investigación Social constituye una acción transversal de apoyo y soporte técnico al desarrollo del programa Asistencia y Promoción Social, por medio de la investigación, la identificación y selección de la población objetivo y el registro de las familias, personas, organizaciones y comunidades beneficiarias de la institución

El propósito es facilitar información sobre la población objetivo y beneficiaria registrada en los sistemas: Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) y Sistema de Atención a Beneficiarios (SABEN), para ser utilizada en el diseño de programas y proyectos enfocados en la lucha contra la pobreza, así como fuente para el desarrollo de diversos estudios o investigaciones, en ámbito internos y externos. Hay que considerar que los sistemas SIPO y SABEN constituyen herramientas cuya efectividad para poner en funcionamiento las fases del ciclo de la información que todo sistema de información debe cumplir: la generación de dato-información-conocimiento-decisión, depende de la capacidad de uso y aprovechamiento mediante los procesos de recolección de datos, procesamiento, análisis, presentación y publicación de resultados.

El SIPO tiene por objetivo la identificación y selección de las familias en situación de pobreza, a fin de posibilitar que los recursos institucionales sean distribuidos con transparencia, eficiencia y equidad. Permite además, generar conocimiento especializado sobre la población en condición de pobreza, como insumo esencial para la implementación de los mecanismos de coordinación y supervisión, así como para la toma de decisiones en cuanto a políticas y programas selectivos.

El SABEN es el sistema, mediante el cual se realiza todo el trámite de atención de la población demandante y de resolución de los beneficios, incluyendo los aspectos presupuestarios, así mismo se registra toda la población que ha recibido beneficios institucionales.

Ambos sistemas cuentan con la tecnología necesaria para una atención más ágil a los beneficiarios y potenciales beneficiarios de los programas sociales.

Por otro lado, la investigación se constituye en un medio para conocer la realidad de la población objetivo y propicia espacios de discusión y generación de conocimiento experto a ser utilizado por los diferentes actores de la sociedad en la toma de decisiones.

El SIPO y el SABEN en conjunto con la herramienta denominada Business Objectcs (BO) propician el escenario ideal para llevar a cabo labores de investigación social, que podría brindar un servicio oportuno y de excelencia, para la toma de decisiones.

Objetivos

Proporcionar el soporte técnico para la atención, registro y calificación por niveles de prioridad de atención de la población objetivo de los programas sociales institucionales, con sistemas adecuados a las políticas y programas vigentes.

Coadyuvar en la acción proactiva del IMAS mediante el registro de la población en condición de pobreza y la actualización periódica de la información, de forma que prevalezcan los principios de equidad y priorización en la asignación de los recursos institucionales.

Procurar el máximo aprovechamiento de la información social derivada de los sistemas, poniendo a disposición de usuarios internos y externos la información para el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos ejecutados institucionales y además cumpla con el propósito de insumo básico en el desarrollo de los programas y proyectos sociales del IMAS y eventualmente de otras instituciones públicas.

**Distribución de recursos por Línea de Acción y Componente
Año 2008**

Línea de Acción/ Componente	TOTAL	
	RECURSOS (en colones corrientes)	METAS
Asistencia Social para el Desarrollo	18,630,000,000	
Bienestar Familiar	6,630,000,000	20,000
Transferencias Monetarias Condicionadas (Avancemos)	12,000,000,000	40,000
Instituciones de Bienestar Social	325,000,000	
IBS	325,000,000	34
Generación de Empleo	1,938,855,038	
Ideas Productivas	1,638,855,038	4,558*
Fideicomiso	300,000,000	300*
Desarrollo Comunitario	3,014,598,162	
Diálogo para el Desarrollo	23,000,000	20
Infraestructura comunal	1,472,003,000	72
Mejoramiento de Vivienda	1,569,595,162	1,180
Titulación		217
ASODELFI	790,700	
SUB-TOTAL	23,959,243,900	
SERVICIOS	388,350,000	
SIPO	140,850,000	
Investigación	7,500,000	
Seguimiento y acompañamiento al Programa Asistencia y Promoción Social	180,000,000	
Desarrollo Comunitario (Planos, construcción y supervisión de obras urbanísticas)	60.000,000	
TOTAL	24,347,593,900	

En el componente de Bienestar Familiar se incluyen ¢330,000,000.00 para atender emergencias.
En el componente de Ideas Productivas se incluyen ¢212,445,000.00 para financiar 18 proyectos productivos grupales.

- Estas metas constituyen la meta de “Costa Rica te Emplea” en la MAPI, por lo que será reforzada con recursos extraordinarios a fin de ajustarse al compromiso que representa.

4.1.6 Cronograma de ejecución física y financiera

4.1.7 Metodología de seguimiento y evaluación del programa asistencia y promoción social.

Se visualiza el seguimiento y la evaluación como un proceso que integra tres niveles o formas de observación y de valoración de la ejecución, que son diferentes pero complementarios; de modo que la información que produce cada uno se convierte en insumo para los otros, conservando cada uno su propia dinámica y profundidad. Nos referimos concretamente al *seguimiento de las condicionalidades de las familias* participantes en el componente Avancemos, *el seguimiento a las familias participantes en procesos de atención integral y comprometidas en el PND*, a la *evaluación de la ejecución de los programas* y a la *evaluación de los efectos en las familias participantes de los programas institucionales*.

- **Seguimiento al cumplimiento de las condicionalidades en el Componente Avancemos.**

Las actividades de seguimiento se orientarán fundamentalmente a verificar el cumplimiento de los compromisos y corresponsabilidades suscritos en el “Contrato Familia”, a efecto de determinar su acatamiento y adoptar las medidas correctivas necesarias, según los resultados obtenidos. Este seguimiento se aplicará al 100% de las familias beneficiarias según la teoría que sustenta el programa nacional: “Avancemos”. Además, al concluir el primer semestre se requerirá constancia de su permanencia en el Centro Educativo y al final de año, la copia de calificaciones obtenidas. Lo anterior deberán cumplirlo las familias que sólo participen en Avancemos. Las familias que además participan en otros programas cumplirán lo establecido en el punto siguiente.

- **Seguimiento a las familias participantes en procesos de atención integral (meta estratégica).**

Se implementará el sistema de seguimiento que proporcione información pertinente sobre los avances en los resultados esperados del proceso; identificar las fortalezas y debilidades durante la ejecución y con ello realizar las modificaciones o medidas correctivas, que permitan corregir el rumbo establecido previamente y mejorar la administración, ejecución y efectividad de del proceso de atención integral.

Dado que las familias participantes en la modalidad de atención integral, recibirán beneficios dentro de un contexto de responsabilidad mutua, contemplado en el Plan de intervención familiar; se dará seguimiento semestral para verificar el cumplimiento de los compromisos. Para lo cual se diseñarán los instrumentos requeridos. Este instrumento será aplicado por el profesional ejecutor del IMAS de la Gerencia Regional correspondiente, quién mantendrá una copia de la tarjeta con el estado de cumplimiento, para posteriormente vaciar la información en el Módulo de Seguimiento en el SABEN, integrándola con los resultados de las demás acciones de verificación realizadas.

De igual manera se dará seguimiento a las acciones desarrolladas por el personal de la institución, tanto a nivel central como en el regional, con el propósito de valorar y verificar el cumplimiento de las fases establecidas en el plan de trabajo y definidas para ejecutar el proceso de atención integral.

- **Evaluación de la ejecución de los programas.**

Como se indicó, en la Modificación a la Ley de Creación del IMAS, contenida en la Ley N° 8563 de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social, recientemente emitida, se establece como obligación institucional la evaluación semestral y anual de los programas que ejecuta “con el objeto de adoptar medidas correctivas, a fin de garantizar que estos sean eficaces y eficientes, de conformidad con los objetivos establecidos en la presente Ley”.

En consecuencia, el IMAS efectuará una evaluación orientada a la valoración de los resultados de los programas en la que se incluirán y analizarán los siguientes aspectos, entre otros: *cumplimiento de las condicionalidades, cobertura en relación con el cumplimiento de metas y ejecución geográfica, características generales de la población atendida, los alcances que ha tenido cada componente, resultados más relevantes logrados y percibidos por las familias, los procesos de intervención y las fortalezas y debilidades de la ejecución*; este último aspecto se abordará con el análisis de las entrevistas aplicadas a las familias. La información será recopilada mediante la aplicación de un formulario específico a las familias beneficiarias del IMAS, e información obtenida de los sistemas SIPO y SABEN.

Adicionalmente, dentro de las fortalezas o debilidades de la ejecución de los programas sociales, importante será conocer los resultados de la integración y participación de los Consejos de Desarrollo u otras organizaciones en las acciones coejecutadas con la institución, buscando valorar el costo beneficio de integrar en la dinámica institucional la acción de estos actores. Se establece que cuando se brinde financiamiento a proyectos de organizaciones que hayan recibido recursos institucionales, la unidad ejecutora responsable del componente en que se inserte el proyecto, deberá presentar un informe de resultados de la ejecución del convenio anterior y según sus resultados podrá participar de un nuevo proyecto con recursos institucionales.

- **Evaluación de los efectos en las familias.**

Consistirá en relacionar tres momentos de la situación familiar -la inicial, la presente y la deseada (objetivos esperados al final de la intervención); *con el objeto de medir y valorar los cambios acaecidos entre ellas*, a partir de la ejecución de los programas y de la recepción de los beneficios. En ese sentido, también permite informar periódicamente sobre los resultados y efectos producidos.

La información será abordada por medio de la FIS y la información indicada en el Plan de Intervención Familiar). El uso de la información del SIPO, busca fundamentar el proceso de evaluación sobre una base técnica y oficializada en la Institución. A su vez, la aplicación de una nueva FIS tiene por objeto medir el cambio en esos factores con el mismo instrumento, a efecto de no introducir distorsiones.

- **ESTIMACIÓN DE LA MUESTRA DE FAMILIAS**

Una vez definidos los programas a evaluar, *se estimará una muestra representativa de beneficiarios a ser estudiados*. Esta muestra se hará por programa y por Gerencia Regional, con el fin de disponer de información válida y representativa de todos y cada uno de los programas, y a nivel de todo el país y de cada una de las regiones.

4.2 Programa Actividades Centrales

Unidades Ejecutoras: **Presidencia Ejecutiva**
 Gerencia General
 Subgerencia Administrativa - Financiera

Responsables:

Gerente General: Licda Margarita Fernández Garita. Msc. Dirección IMAS: 75 metros sur de Pollos Kentucky; Barrio Francisco Peralta; Tel. 224-83-10, 202- 4157. Correo electrónico mfernandez@imas.go.cr

Subgerente Administrativo Financiero: Lic. Fernando Sánchez Matarrita. Dirección IMAS: 75 metros sur de Pollos Kentucky; Barrio Francisco Peralta. Tel. 224-83-10, 224-8384; Facsímile 202- 4158. Correo electrónico fsanchez@imas.go.cr.

Descripción del programa

El Programa Actividades Centrales se concibe como aquel en que se definen y toman las decisiones político-gerenciales, se dictan los lineamientos y se definen las estrategias que se deben asumir en las diferentes dependencias de la Institución. Con base en lo anterior se formulan los planes y programas de trabajo, se emite la normativa y los controles para el funcionamiento institucional y se efectúa el apoyo técnico requerido para la ejecución.

Comprende además la administración del recurso humano, así como de los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la Institución⁸, para que se conviertan en apoyo efectivo para los planes y programas que se implementen en beneficio de la población objetivo.

La organización institucional de este programa agrupa cinco grandes áreas de acción: Consejo Directivo y Presidencia Ejecutiva, Planeamiento y Desarrollo Institucional, Asesoría Jurídica, Auditoría interna y el área Administrativa Financiera, con sus respectivos equipos de trabajo.

Objetivos Generales

⁸ En el caso de los recursos informáticos y atendiendo las disposiciones de la Contraloría General de la República, comunicadas mediante la circular R-CO-26-2007 del 7 de junio del 2007 referente a la operacionalización de las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Técnicas de Información (N-2-2007-CODFOE) y el Acuerdo del Consejo Directivo No. 323-07, del Acta No. 072-07 del 10 de septiembre del presente año y con el objeto de mantener un marco de control en lo que respecta al tema de Tecnologías de Información, se contempla la reserva presupuestaria con el fin de atender los requerimientos existentes en cuanto a temas de Control Interno, gestión de la seguridad de la información, seguridad física del ambiente tecnológico, entre otros. Tal y como lo señala la CGR y el Consejo Directivo, la Administración está diseñando las acciones necesarias para la oportuna y progresiva puesta en operación de las Normas, cuyo plazo de presentación es en el mes de enero del 2008.

La formulación presupuestaria para la inversión en materia de informática responde a lineamientos técnicos del área orientados a atender la infraestructura tecnológica Institucional así como la materia de seguridad y control estipulado en el Manual de Normas Técnicas para la Gestión y Control de Tecnologías de Información.

A su vez contempla insumos importantes para responder a los planteamientos preliminares definidos en el Plan Estratégico Institucional, los cuales serán sujetos de depuración en el ejercicio del presupuesto del año 2008.

- Tomar las decisiones políticas Gerenciales y velar por la creación e implementación de sistemas efectivos y eficaces de trabajo, así como por la creación e implementación de los procedimientos y normativas requeridos para alcanzar los objetivos y las metas institucionales, integrando los lineamientos y políticas emanadas de la Presidencia de la República, del Ministerio Rector del Sector y del Órgano Superior Institucional.
- Organizar y administrar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos institucionales, necesarios para la ejecución de los planes, programas y acciones; así como establecer los lineamientos requeridos para la utilización eficiente de los recursos.

Objetivos Específicos

- Coordinar con los entes gubernamentales del más alto nivel político, las acciones estatales orientadas a la atención de la población de bajos recursos, promoviendo y garantizando el cumplimiento de las políticas nacionales e institucionales orientadas a disminuir la pobreza.
- Dictar directrices para la formulación de las políticas, planes y proyectos; así como organizar, coordinar y controlar todo lo relacionado con la administración general de la Institución, según el nivel político gerencial que corresponda.
- Promover el funcionamiento orgánico e integrado del IMAS, por medio de la difusión, seguimiento y evaluación de sus acciones.
- Realizar una eficiente administración de los recursos financieros con miras a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional.
- Brindar el apoyo administrativo requerido para que todas las dependencias institucionales del IMAS, presten eficientemente los servicios sociales encomendados, con el fin de ofrecer eficientemente los beneficios para la población de escasos recursos.
- Administrar en forma eficiente el recurso humano institucional, estableciendo programas que permitan el desarrollo intelectual, físico y social de los funcionarios y con ello facilitar la consecución de las metas institucionales.

4.2.1 Proyecto: contratación de persona física o jurídica que brinde los servicios de Call Center para desarrollar el proceso de gestión de las cuentas por cobrar de las Leyes # 4760/6443.

Justificación

El IMAS enfrenta un alto grado de morosidad en los tributos provenientes de las leyes 4760/6443, la cual se acumuló antes de la implementación del SICERE en la C.C.S.S. Lo anterior a pesar de que la institución realiza el proceso de gestión y recuperación estipulado para las ley 4760-6443.

Algunas de las principales causas se deben a: capacidad instalada, carencia de recurso humano y tecnológico y a un significativo incremento mensual en de la cantidad de clientes y suma de nuevos períodos a los ya existentes.

Lo anterior, ha generado que la Institución por medio de la Unidad de Administración Tributaria del Area Financiera se haya abocado a identificar y analizar posibles alternativas de solución, de manera que se logre en el mediano plazo optimizar el proceso de gestión para la recuperación y sostenibilidad de la morosidad.

Dado que, ya se ha experimentado-mediante proyectos piloto-que con los servicios de Call Center contratados se obtienen resultados satisfactorios en la recuperación de la cartera de morosidad y a muy bajo costo, la Comisión Permanente de Cobro Institucional acordó mediante Acta # 016-2007 de fecha 19 de julio del 2007, que se iniciarán las gestiones pertinentes para que a partir del año 2008 se cuente con los Servicios de un Call Center contratado que realice la gestión requerida y así lograr disminuir la cartera en estado de morosidad.

Objetivo General

Contratación una persona física o jurídica que brinde los servicios de Call Center para que por ese medio se gestione en forma automatizada el proceso de cobro administrativo requerido para efectuar la recaudación de las cuentas por cobrar originadas por los impuestos de la Ley No.4760/6443.

Objetivos Específicos

Actualización de la base de datos de los clientes sujetos al aporte patronal de la ley 4760/6443.

Gestionar en sede administrativa 125.133 clientes que mantienen obligaciones morosas con el IMAS, mediante llamadas telefónicas personalizadas y de telegestión.

Brindar atención telefónica a todos los clientes morosos que requieran información concerniente a estados de cuenta, compromisos de pago y orientación para ser atendidos por los gestores de cobro de la unidad de Administración Tributaria, y cualquier otra información requerida, aplicando las mejores prácticas de servicio al cliente.

Gestionar en sede administrativa, los clientes que mantienen obligaciones morosas con el IMAS, mediante la elaboración y notificación de resoluciones de cobro administrativo.

Análisis de la cartera por gestionar

Según reporte de Distribución de la deuda de morosos de la ley 4760 – 6443 al 30-04-2007 se tiene que, 125.133 clientes están en estado moroso por la suma de ₡4.019.919.963.77 (Cuatro mil diecinueve millones novecientos diecinueve mil novecientos sesenta y tres colones 77/100). La estratificación de la cartera se visualiza en el siguiente cuadro, a partir del cual se definirán los criterios de selección de las bases de datos para la contratación de la gestión de cobro.

CUADRO DE ESTRATIFICACIÓN DE LA CARTERA DE MOROSIDAD
Corte al 30/04/2007

RANGOS DEFINIDOS					
DESDE	HASTA	CANTIDAD DE PATRONOS MOROSOS	RELACIÓN (%) DE PATRONOS	MONTO DE MOROSIDAD (¢)	RELACIÓN (%) SEGÚN MONTO DE MOROSIDAD
20,000,001.00	MÁS	4	0.0%	296,107,280.37	7%
10,000,001.00	20,000,000.00	11	0.0%	146,203,076.04	4%
5,000,001.00	10,000,000.00	27	0.0%	168,474,386.96	4%
1,000,001.00	5,000,000.00	436	0.3%	839,460,343.22	21%
500,001.00	1,000,001.00	689	0.6%	471,737,175.84	12%
100,001.00	500,000.00	4,950	4.0%	1,032,319,907.99	26%
50,001.00	100,000.00	4,839	3.9%	339,917,346.59	8%
10,001.00	50,000.00	22,663	18.1%	507,637,777.47	13%
5,001.00	10,000.00	14,714	11.8%	105,135,833.20	3%
1,001.00	5,000.00	38,960	31.1%	96,856,931.17	2%
-	1,000.00	37,840	30.2%	16,069,904.92	0%
TOTALES		125,133	100%	4,019,919,963.77	100%

Fuente: reporte SAP/R3 al 30-04-2007

Un 91.25% (114.177) de la totalidad de los clientes, corresponden a saldos inferiores a cincuenta mil colones (¢50.000.00) lo que corresponde a un 18% de la cuenta por cobrar (¢725.700.445.00). El 8.75% (10.956) de los clientes corresponden a saldos superiores a cincuenta mil colones (¢50.000.00) y corresponde a un 82% (¢3.294.219.518.00) de la cuenta por cobrar.

Requerimientos internos previos a la implementación del proyecto.

De conformidad con el análisis de la distribución de las cuentas por cobrar, presentadas en el análisis de la cartera por gestionar, se encontró que 114.177 clientes (91.25%) presentan saldos inferiores a cincuenta mil colones (¢50.000.00), lo que en colones representa el 18% de la cuanta total (¢725.700.445.00).

Es importante que la institución no incurra en costos de gestión mayores a los que se recuperarán, por lo que se requiere que previo de la implementación del proyecto se concreten aspectos tales como:

- Que la Asesoría Jurídica emita con claridad el criterio y el procedimiento para la determinación de incobrabilidad de conformidad con lo ya solicitado por esta unidad.
- Que a partir del punto anterior, el Área de informática conjuntamente con esta unidad seleccionen la base de datos con la que se implementará el proyecto en mención.
- Previo a la implementación, el Departamento de Informática, deberá actualizar las bases de datos de los clientes con la información remitida mensualmente por la Caja Costarricense del Seguro Social.

Servicios requeridos.

1. El adjudicatario deberá actualizar la base de datos de los números de teléfonos, fax, correos electrónicos y direcciones suministrada por el IMAS.
2. Servicio de Call Center en el que se incluyen:
 - **Llamadas salientes:** las llamadas salientes tendrán como objetivo motivar al cliente para que normalicen la situación de morosidad con el IMAS. Asimismo se evacuarán consultas, envío de información requerida por el cliente, orientación al cliente. Asimismo las llamadas salientes contendrán las llamadas de seguimiento a los compromisos de pago que soliciten los clientes. Las llamadas salientes serán una llamada personalizada, telegestión,
 - **Llamadas entrantes:** tendrán el fin de atender y evacuar consultas generales de los clientes.
 - **Envío de resolución de cobro:** el adjudicatario elaborará, enviará e imprimirá la resolución de cobro y el respectivo comprobante de envío al cliente, sea vía fax, correo electrónico, o personal.
 - **Asistencia de agentes de servicio:** el objetivo de este servicio es que el adjudicatario aporte tres agentes de servicio para operar en las oficinas del IMAS, con el fin de que atiendan el flujo de actividades específicas que genere la implementación del proyecto.

Actividades a desarrollar

- La unidad de Administración Tributaria, en coordinación con la unidad de Informática, suministrará la información necesaria que debe contener la base de datos de los clientes morosos a los que se les debe gestionar el cobro de adeudos por aporte patronal pendiente de pago.
- El adjudicatario deberá utilizar los datos de los números de teléfonos y las direcciones incluidos en la base de datos suministrada por el IMAS. En caso de que dichos datos no estén actualizados, el adjudicatario deberá utilizar los medios legítimos y procedentes a su alcance, para tratar de lograr el objetivo, sea contactar al cliente y motivarlo a que efectúe el pago.
- Durante el período de la contratación, el horario de prestación de servicio será de lunes a viernes desde las 8:00 hasta las 17:00 horas, pudiendo modificarse mediante acuerdo mutuo de las partes, por escrito, para lograr una mayor efectividad en las llamadas, sin que genere costo adicional para el IMAS.
- El adjudicatario deberá efectuar hasta tres (3) intentos de llamadas a teléfonos para contactar a los clientes y hará el barrido de la base de datos, dando el seguimiento necesario, de manera que se identifiquen aquellos clientes que no lograron contactar (no responden la llamada, tono de fax, contestadora telefónica, entre otros) en el entendido que éstos no cumplen con el objeto de la contratación de este cartel, o sea no se obtuvo respuesta efectiva, éstos se sustituirán con nuevos registros de clientes para volver a alcanzar la cantidad efectiva. Se debe entender como llamada efectiva aquella en la que se obtienen una respuesta personalizada.

- El adjudicatario, posterior a la actualización de los datos de la base de datos, deberá hacer una primera llamada personalizada, una segunda llamada de telegestión, posteriormente una notificación de resolución de cobro, así mismo en caso de requerirse el IMAS le indicará si existiere la necesidad de una última llamada de gestión, en el entendido de que los clientes que atiendan su obligación no se les continuará la gestión.
- El adjudicatario habilitará en sus instalaciones una línea telefónica para la atención de las llamadas entrantes de los clientes. Asimismo dará seguimiento a aquellos clientes que soliciten arreglos de pago. El horario de habilitación será desde las 8:00 hasta las 17:00 horas de lunes a viernes.
- El tiempo promedio para cada llamada será (3) minutos, por lo que el operador (a) debe estar capacitado para brindar la información completa indicada en el guión y la que le solicite el cliente. Además deberá confirmar la dirección del domicilio y el número telefónico y de fax de cada cliente con relación a los datos aportados por el IMAS, en los casos que haya variación, deberán registrarse en la base de datos inicial para la elaboración de los informes mencionados en este cartel.
- El oferente deberá proveer todos los recursos materiales, tecnológicos, humanos, necesarios para la ejecución del servicio de este contrato.
- El oferente debe facilitar tres (3) agentes de servicio para realizar labores operativas relacionadas con la gestión, quienes deberán operar en las oficinas de la Administración Tributaria del IMAS, cumpliendo un horario de lunes a viernes desde las 8:00 y hasta las 17:00 horas. El IMAS proporcionará los recursos físicos, y tecnológicos necesarios para la ejecución de las tareas que se le asignen.
- El oferente deberá proveer el software necesario para manejar la base de datos donde se encuentra la información de los clientes, el cual deberá adaptarse a la base de datos del IMAS.
- El proveedor una vez iniciado el servicio contratado, si así lo considera, podrá adicionalmente incluir más personal operativo con perfil igual o superior al existente, para agilizar la gestión con mayor eficacia, sin que implique costo adicional para el IMAS.
- Debe contar con mecanismos de supervisión que permitan el aseguramiento de calidad de servicio, tales como escucha silenciosa, grabación de llamadas, entre otras.
- El oferente debe contar con un centro alternativo para garantizar la continuidad del servicio que le brinda al IMAS.
- El oferente debe indicar en su oferta los canales de comunicación que utilizará con el IMAS, para la coordinación, así como el nombre y número telefónico directo, dirección electrónica u otro; de la persona responsable de la contratación del proyecto.
- El oferente deberá detallar en su oferta una lista de clientes actuales, indicando el tipo de servicio que brinda y las respectivas fechas.
- Que el adjudicatario acepte los procedimientos de control, supervisión y evaluación que se establezcan para el normal desarrollo de los servicios a que se refiere esta contratación.

- Formalizada la contratación y firmado el acuerdo de confidencialidad por ambas partes, la Administración Tributaria suministrará por los medios que se disponga la base de datos al adjudicatario, ésta debe incluir mensualmente los nuevos registros durante el período de la contratación.
- El IMAS, suministrará al adjudicatario el guión que deben transmitir los operadores (as) a los clientes.
- Gestión de notificación de los clientes que se encuentran en estado de morosidad

Resultados esperados

- Al finalizar el proyecto contar con una base de datos actualizada, que facilite la futura gestión de los clientes.
- Al finalizar el proyecto haber podido realizar la gestión cobratoria de todos los clientes de la ley 4760-6443 que se encuentren en estado de morosidad.
- Significativa reducción de la cartera de morosidad.
- Estar en capacidad de brindar una respuesta ágil y eficiente al cliente externo, con respecto a la solicitud de información solicitada por éste.
- Que al menos el 25% de los clientes gestionados hayan realizado algún tipo de gestión ante la Unidad de administración Tributaria.

El costo del proyecto:

El proyecto está pensado para ser desarrollado en dos años con un costo total de ¢ 130.000.000 (ciento treinta millones de colones). Por lo tanto para el período 2008 se requiere la suma de ¢65.000.000 (sesenta y cinco millones de colones) los cuales se encuentran debidamente *presupuestados*.

Unidad responsable:

La responsabilidad en la coordinación, supervisión y verificación en el desarrollo del proyecto recae sobre el Area de Apoyo y Asesoría Financiera.

4.2.2 Revisión de la Normativa Administrativa-Financiera de la Institución

El proyecto consiste en la contratación de servicios profesionales de una persona física o jurídica que realice un diagnóstico, revisión, depuración, rediseño y actualización de la normativa requerida por las dependencias que conforman la subgerencia administrativa financiera de cara a atender los objetivos definidos en el PEI.

Justificación

Las Unidades que conforman la Subgerencia Administrativa Financiera en su complejo accionar han desarrollado a lo largo del tiempo un gran volumen de normativa interna, (manuales de procedimientos, reglamentos, directrices internas, resoluciones internas, circulares internas, oficios, etc.) de los cuales, la mayoría nunca han sido revisados y actualizados, por lo tanto se mantienen vigentes, aunque en muchos casos se encuentren obsoletos y en otros casos riñen con la restante normativa-interna y externa-que cubre el quehacer institucional; además de la existencia de vacíos de normativa que entran en gran medida diario quehacer.

Por lo tanto, al no contar la normativa interna actualizada y en concordancia con la demás normativa institucional, o del todo no existir, el mandato de aplicación que expresa la normativa vigente dista de lo que en la práctica se requiere o ante la ausencia de ésta, el desarrollo de los procesos no es uniforme. Lo cual atenta contra el objetivo que persigue un Sistema de Control Interno adecuado conforme lo establece el Manual de Normas Generales de Control Interno que en lo de interés indica:

“El Control Interno tiene como fin coadyuvar con la organización en el cumplimiento de sus objetivos, fundamentales en la siguientes categorías:

- *Eficiencia y eficacia de las operaciones*
- *Confiabilidad y oportunidad de la información*
- *Cumplimiento de la normativa vigente*
- *Protección y conservación del patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.”*

Por lo tanto, es responsabilidad general de la Administración Superior y específica de cada Titular Subordinado y sus Superiores Jerárquicos asegurar que cada dependencia institucional cuente con la normativa requerida y que se encuentre debidamente actualizada, además, que se asignen los niveles de responsabilidad y obligaciones de cada uno de los funcionarios que participan de los procesos y contemple las relaciones de autoridad, responsabilidad y canales formales de comunicación, así como los principales riesgos que atentan contra la efectividad legal, operativa, de información y de control para que los procesos se lleven a cabo de manera oportuna, es el fin que justifica dicha Contratación.

Objeto de la Contratación

Objetivo General:

Actualizar la normativa existente en cada una de las Unidades que conforman la Subgerencia Administrativa Financiera, dentro de marco legal del IMAS, los alcances de la Ley de Control Interno N° 8292, Ley de Simplificación de Trámites y demás cuerpo normativo que rige el quehacer institucional.

Objetivos Específicos.

- Desarrollar un proceso uniforme que involucre a todas las Unidades de la Subgerencia Administrativa Financiera, pero liderado y ejecutado a través un ente externo a la Institución que tenga la experticia para desarrollar un diagnóstico, Revisión, Depuración, Rediseño y Actualización de la normativa existente, así como elaboración de aquella

normativa que se determine en el diagnóstico que es requerida para el eficaz desarrollo de los procesos.

- Recopilar toda la normativa vigente en las unidades que conforman la Subgerencia Administrativa Financiera y elaborar un diagnóstico que determine al menos: cantidad de normativa obsoleta, normativa que se requiere actualizar, normativa que debe quedar vigente, cantidad de normativa a rediseñar y nuevas necesidades de normativa.
- Realizar el proceso de depuración de la normativa que se determine en el diagnóstico.
- Rediseñar la normativa vigente con base en el marco legal del IMAS y los alcances de la Ley de Control Interno N° 8292.
- Identificar los vacíos de normativa en cada unidad.
- Elaborar toda aquella normativa que se determine en el diagnóstico que es requerida.

Costo Beneficio:

Con la contratación de los Servicios de Profesionales para la realización del diagnóstico, Revisión, Depuración, Rediseño y Actualización de la normativa existente, así como la elaboración de toda aquella que se determine en el diagnóstico, requerida para el eficaz desarrollo de los procesos que se ejecutan en las dependencias que conforman la Subgerencia Administrativa Financiera permitirá a la institución contar con normativa vigente dentro del marco legal institucional, además de los alcances de la Ley de Control Interno N° 8292, Ley de Simplificación de Trámites y demás leyes que deban ser consideradas, mediante un proceso que involucre la totalidad de la normativa que regula el desarrollo de los diferentes procesos para el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales.

No contar con normativa actualizada o no existir del todo, el mandato de aplicación que expresa la normativa institucional interna y externa vigente dista de lo que en la práctica se requiere o ante la ausencia de ésta, la aplicación de procedimientos no es uniforme, por lo tanto se puede inducir fácilmente a los funcionarios encargados de ejecutar, controlar o autorizar los procesos a incurrir en errores con graves consecuencias que podrían provocar responsabilidades administrativas y civiles funestas.

Contar con una normativa actualizada trae como beneficio que exista claridad y uniformidad en los procedimientos o rutinas de trabajo. Además de la delimitación clara de responsabilidades conforme lo establece la Ley de Control Interno N° 8292 Ley de Simplificación de Trámites y demás leyes que deban ser consideradas.

En la "Auto Evaluación de Control Interno" de las dependencias de la Subgerencia se encontró, entre otros puntos que, los criterios de control interno y la normativa existente no cuenta con políticas y procedimientos sobre lo principales riesgo que atentan contra la efectividad legal operativa de información y control. La actualización de la normativa traerá como beneficio el establecimiento o demarcación de responsabilidades lo cual lleva a cumplir con la protección del patrimonio contra pérdida. Despilfarro, uso indebido, irregularidad o actos ilegales, todos estos conceptos contemplados claramente en la Ley de Control Interno.

La actualización de la normativa debe realizarse bajo el alcance de la Ley de Control Interno, Ley de Protección al ciudadano del exceso de trámites y requisitos administrativos Ley No. 8220 y demás leyes que rigen el quehacer institucional, lo cual permitirá que las operaciones dentro que

cada unidad tengan el grado de eficiencia y eficacia que se requiere. Además ayuda que los flujos internos de información cumplan con los criterios de uniformidad, confiabilidad y oportunidad.

El no cumplimiento de este requerimiento está ocasionando la acumulación de normativa sobre normativa que en muchos casos es inoperante y discrepancia entre una y otra, dado que en el curso del tiempo se definen nuevas práctica en la forma de realizar el trabajo las cuales han ocasionado tal situación, además con la implementación de las nuevas herramienta tecnológicas no se realizó una revisión general de la normativa lo que generó los trastornos actuales.

Todo lo anterior de cara a atender desde ya los requerimientos definidos en los objetivos del PEI.

Producto Esperado.

Se requiere que la normativa que rige el quehacer de La Subgerencia Administrativa Financiera quede debidamente actualizada y contenida en los documentos que integren las tareas o el accionar de cada una de las unidades que la conforman. Para tal fin, los **productos esperado** son:

1. *Diagnóstico situacional:* Que contenga al menos, *cantidad* de normativa interna vigente a la fecha, bajo la cual se protege el accionar de la Subgerencia, *normativa que riñe* con otras normativas (internas o externas), *normativa obsoleta, vacíos y necesidades* de nueva normativa, así como las recomendaciones de solución y justificación para cada una de las recomendaciones.
2. *Revisión, Depuración y Actualización:* Para el cumplimiento de estas dos actividades o tareas deben presentar un informe de la *totalidad* de la normativa *revisada*, la *cantidad* de normativa que requiere ser *depurada*, la *cantidad* de normativa que requiere ser *desechada* y la *cantidad* de normativa que requiere ser *actualizada o compilada y rediseñada*. Dicho informe debe incluir la *propuesta de actualización y rediseño*, la cual debe estar estrictamente apegada a lo que establece la normativa interna y externa que regula el quehacer institucional.
3. *Actualización y Rediseño:* Debe desarrollar la propuesta presentada en el informe del punto b) (rediseño y compilación) de toda aquella normativa que así se haya determinado y presentar un compendio de toda la normativa debidamente actualizada y rediseñada.
4. *Presentar y desarrollar:* con base en los resultados del diagnóstico, principalmente las justificaciones y recomendaciones emitidas una propuesta que de solución a los vacíos y necesidades de normativa existentes en el Área. Todo en estricto apego a lo que establece la normativa interna y externa que regula el quehacer institucional.
5. *Elaborar y entregar:* Los documentos finales que se requieran con la totalidad de la normativa, actualizada y rediseñada, así como la nueva normativa que fue elaborada conforme lo establecido el punto d)- ordenada por cada una de las unidades que conforman la Subgerencia. Dichos documentos debe ser elaborado sen estricto apego a lo que establece la normativa interna y externa que regula el quehacer institucional.

Al concluir todos los puntos anteriores debe capacitar a un grupo de funcionarios en el uso, revisión y actualización de la normativa. Lo anterior para que en el futuro estos funcionarios estén en capacidad de poder revisar y realizar los ajustes requeridos para que la normativa permanezca vigente en el tiempo de acuerdo a los cambios que vayan sufriendo los procesos.

Desarrollo de la tarea:

Las actividades para la elaboración de los “Productos Esperados” deben ser desarrolladas en el mismo orden que se describen los “Productos Esperados” durante el ejercicio económico del 2008, basados en la programación que previamente debe elaborar el oferente y presentar como parte de los requisitos que deben ser aportados en la oferta.

Estimación del costo de la Contratación:

El costo aproximado o estimado de la Contratación es de ¢ 30.000.000.00 (treinta millones).

Responsable del Proyecto:

Para supervisión y fiscalización general, cuya función principal es verificar que las actividades se lleven cabo conforme han sido programadas, corresponde a la Subgerencia Administrativa Financiera.

4.2.3 Propuesta del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)

Justificación

El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional es entendido como el “conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales” (Directrices del SEVRI).

Dicho sistema tiene como objetivo:

“Producir información que apoye la toma de decisiones orientadas a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos”

El SEVRI es entendido como parte del Sistema de Control Interno Institucional, donde se realiza la valoración de riesgo que podrían ocurrir (incertidumbre), en la organización, que afecten el logro de los objetivos de la misma. Lo que implica un análisis de los controles y el establecimiento de medidas de administración de riesgo, para mitigar el efecto del riesgo, hasta llevarlo a un nivel de aceptabilidad, definido por el jerarca institucional.

Para efectos institucionales la puesta en marcha de las “Directrices Generales para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI”, se inicio desde el 2005, la cual se ha ido fortaleciendo, como por ejemplo con el establecimiento del marco conceptual de la misma, aprobado por el Consejo Directivo, mediante acuerdo N° 031.07 de fecha 18 de enero del 2007.

No se omite manifestar, que el Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI, es un proceso constante en el tiempo, que debe: mantenerse, perfeccionarse y evaluarse, lo que permitirá realizarle los ajustes correspondientes, con el propósito de que el mismo sea más eficaz y eficiente para que la administración activa, tome de decisiones oportunas para el logro de los

objetivos institucionales y se constituya en un insumo para la planeación, tanto programática como presupuestaria institucional.

Este fortalecimiento, obedecerá a una programación anual que se establecerá en el Plan Operativo Institucional y se le efectuara los ajustes correspondientes con las evaluaciones de proceso que se realizara, previo aval del Jerarca institucional.

Para efectos del 2008 se expone el plan de trabajo a desarrollar:

Objetivo General:

Fortalecer el Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI, como parte del Sistema de Control Interno, para identificar, analizar, evaluar y administrar el nivel de riesgo, con el fin de que la administración activa tome las decisiones oportunas para el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos.

- Revisar y realizarle las mejoras a la propuesta institucional para la puesta en marcha de las Directrices Generales para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI”, a la luz de la madurez que ha tenido el sistema y de los nuevos conocimientos que se han adquirido sobre el tema, con el fin de perfeccionar el mismo.
- Ejecutar un proceso de capacitación continua, dirigido a los diferentes sectores institucionales (Jerarca, Titulares Subordinados y otros funcionarios) sobre el Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI, que contribuya al cambio de cultura institucional, con el fin de que se tome conciencia de sus alcances, responsabilidades y obligaciones.
- Realizar a nivel institucional un proceso de auto evaluación y análisis de valoración del riesgo, por unidades y proceso institucionales, con base en la programación institucional del 2008, para la actualización del sistema de control Interno.
- Analizar los resultados que arroje la auto evaluación y valoración del Riesgo, para extraer sus principales aportes, y darlos a conocer, para su análisis y discusión del jerarca institucional, con el propósito de orientar la toma de decisiones oportuna para el logro de los objetivos institucionales.
- Realizar evaluaciones de proceso y final de año, del Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI, para realizarle los ajustes correspondientes para el perfeccionamiento del mismo.

Metas.

- Revisar analizar y aplicarle las modificaciones de mejora al documento “Propuesta Institucional: Directrices para el Establecimiento del Sistema Especifico de Valoración de riesgo, de conformidad con circulares D3-2005-CO-DOFE de la Contraloría General de la Republica” en el primer bimestre del 2008.

- Presentar el documento con las modificaciones correspondientes al jerarca institucional, conjuntamente con el plan de acción en el primer bimestre del 2008.
- Realizar un proceso de capacitación dirigido al jerarca institucional para la toma de conciencia de sus alcances, responsabilidades y obligaciones por lo menos dos veces al año.
- Realizar un proceso de capacitación dirigido a los titulares Subordinados para la toma de conciencia de sus alcances, responsabilidades y obligaciones por lo menos dos veces al año.
- Realizar un proceso de capacitación dirigido a los funcionarios institucionales, en general, para la toma de conciencia de sus alcances, responsabilidades y obligaciones por lo menos una vez al año.
- Ejecutar el plan de acción de la puesta en marcha de la auto evaluación y la valoración de riesgo a nivel institucional en el primer semestre del 2008.
- Analizar los resultados de la auto evaluación y la valoración de riesgo institucional y presentarlo al jerarca institucional en el primer semestre del 2008.
- Darle seguimiento a las medidas de administración institucionales que el jerarca y los titulares subordinados establezcan para administrar el nivel de riesgo, durante el 2008.
- Realizar evaluaciones de proceso cuyos resultados se consolide en un informe, sobre el fortalecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI, para presentarlo al jerarca institucional, cada trimestre.

Responsabilidades.

La responsabilidad del Sistema de Control Interno, tanto en su establecimiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación, será responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados, de acuerdo a lo que establece el artículo #10 de la Ley General de Control Interno.

Para lo cual se apoyaran de la estructura organizacional establecida para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, aprobado por el Consejo Directivo N° 265-07, donde se establece las funciones y responsabilidad que cada instancia.

Recursos:

Recursos Informáticos

Tema	Detalle	Costo Mensual	Costo Anual	Observaciones
Equipo de computo	Una computadora	*	*	Para el integrante de Equipo Técnico de Apoyo de Control Interno se requiere una maquina adicional, ya que lo conformaran tres funcionarios
	Impresora a colores	*	*	Por el tipo de informes que elabora la Comisión de control Interno, basado en graficas , se prefiere que las mismas sean a colores para una mayor comprensión de los titulares subordinados y Jerarca
Soporte de herramienta informática	2º Prorroga de contrato de Servicios profesionales para la actualización y Soporte de la Herramienta Enterprise Risk Assesor (ERA)	¢ 650.000	¢ 7.800.000	Soporte para el mantenimiento y actualización de la herramienta informática adquirida por el IMAS para el tema de Control Interno.

Recursos de capacitación

Especificación de la capacitación.	Población a la cual va dirigida.	Monto por rubro			Monto total
		Capacitación	Alimentación	Alquiler de local	
Talleres para el fortalecimiento del SEVRI	Jerarca , titulares Subordinados Funcionarios institucionales, beneficiarios, sujetos de derecho privado y otros		2.750.000	990.000	3.740.000
Capacitación para el conocimiento y aplicación del SEVRI	Jerarca , titulares Subordinados Funcionarios de la institución en general	4.100.000	1.160.000	300.000	5.560.000
Ajustes a la herramienta informática con base en el SEVRI y auto evaluación institucional 2008	Jerarca , titulares Subordinados Funcionarios de la institución en general	8.000.000	12.500.000	1.500.000	22.000.000
TOTAL		12.100.000	16.410.000	2.790.000	31.300.000

Otros Recursos.

Recursos Humanos.

- Un profesional a tiempo completo

- Funcionario administrativo.

Recursos para mobiliario.

- Total anual: ¢ 17.600.000

Recursos para Viáticos.

- Total anual ¢ 6.768.000

4.2.4 Fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en la gestión institucional.

Misión: Fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en la gestión institucional.

Visión Cultura organizacional ética, sustentada en valores; reconocida por su eficiencia, integridad y probidad; que asume la transparencia y la rendición de cuentas como práctica institucional.

Responsable: Comisión Valores Ética y Transparencia, establecida conforme Decreto Ejecutivo No. 23944-J-C y adscrita a la Presidencia Ejecutiva.

Fundamento legal

El Decreto Ejecutivo No. 17908-J del 3 de diciembre de 1987, declara de interés nacional el fortalecimiento del Plan Nacional de Rescate y Formación de Valores existente, crea la Comisión Nacional de Rescate de Valores para cumplir con dichos fines y establece la obligatoriedad en la Función Pública de crear Comisiones de Valores como unidades facilitadoras para el fortalecimiento ético.

El Decreto Ejecutivo No. 23944-J-C del 12 de diciembre de 1994, por su parte, insta a las instituciones descentralizadas, empresas públicas y a los otros poderes del Estado, a conformar las respectivas Comisiones de Valores, con el objetivo de analizar las causas y efectos de las prácticas sin sustento axiológico al interior de las instituciones y con relación a la sociedad, así como determinar las posibles soluciones.

El mismo Decreto faculta a la Comisión Nacional de Rescate de Valores para dictar las políticas y objetivos generales a los que estarán sometidas estas comisiones, para dirigir y coordinar las acciones que las comisiones decidan ejecutar, para establecer una metodología uniforme de planeamiento que permita dar seguimiento y evaluar periódicamente la eficiencia y eficacia de la gestión de dichas comisiones.

La Convención Interamericana contra la Corrupción, ratificada por Costa Rica en 1997 mediante Ley 7670, tiene entre sus objetivos la prevención de la corrupción y los vicios en la gestión pública para lo que establece el deber de probidad para todo funcionario público.

Dentro del marco legislativo nacional, la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno de setiembre de 2002 y la Ley N.° 8422, Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública de octubre del 2004 han incorporado imperativos sustanciales de orden ético tanto sobre la exigencia del valor de la integridad, el comportamiento ético, la transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública y para todo servidor público, como a favor del correcto uso y manejo de la hacienda pública, el deber de probidad para todo servidor y el libre acceso a la información de interés público. Todo esto a fin de garantizar a la ciudadanía una gestión transparente y oportuna respecto de la protección del patrimonio público y el cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales.

Así la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno, en su Artículo 13 establece en cuanto al ambiente de control, como deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, “a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios”, lo que significa que la exigencia de integridad y valores éticos involucra a todo servidor público.

Dicha Ley en el Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización establece en la Norma 2.3, como uno de los factores del ambiente de control “los Valores de integridad y ética”, por lo tanto, el ambiente ético es parte del "ambiente de control". En ese sentido, dicha norma señala a la Administración la responsabilidad de implantar medidas y mecanismos válidos para fomentar la adhesión permanente a los valores de integridad y ética de aplicación deseable para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.

La Contraloría General de la República emitió las Directrices Generales sobre los Principios y Enunciados Éticos a observar por parte de los Jerarcas, Titulares Subordinados, Funcionarios de la Contraloría General de la República, Auditorías Internas y Servidores Públicos, D-2-2004-CO de 12 de noviembre del 2004.

Conforme lo establece el Decreto Ejecutivo N° 33146-MP del 31 de mayo de 2006, la presente Administración observará los más altos valores éticos en sus acciones políticas y en el ejercicio de la función pública, y combatirá decidida y permanentemente la corrupción política y administrativa. Este decreto tiene como uno de sus objetivos fundamentales asegurar el afán de servicio, la integridad, la rendición de cuentas, la transparencia, la honestidad y la racionalidad.

Desarrollo del proceso:

Este proceso se desarrollará a través de tres Subprocesos: Ético Institucional, Administración por de Valores y Fortalecimiento de la Transparencia Institucional.

Una breve descripción de los subprocesos se presenta a continuación:

1. Subproceso Ético Institucional

Para la instauración de un clima ético, la Institución dispondrá de un Marco Ético en el cual declara los Principios y Valores Éticos que deben prevalecer en el IMAS. Por tanto, se asume como fundamento para guiar el accionar de la institución, las conductas y el correcto proceder, en el cumplimiento de las funciones de quienes en ella laboramos. *Para ello se utilizarán como herramientas de gestión el Código de Ética, comunicación y capacitación, desarrollo del Liderazgo Ético, Instancias de reporte y consulta y Diálogo con los grupos de interés*

2. Subproceso Administración por Valores en la institución

Implementación, ejecución y seguimiento del proceso de Administración por Valores y Ética en la institución tiene como objeto desarrollar una cultura organizacional ética sustentada en valores, como el soporte base para el cumplimiento de su misión y logro de su visión institucional. Se requiere el desarrollo de un proceso sistemático y consistente mediante el cual los Valores, la Ética y la Transparencia deben ser incorporados y sistematizados en las funciones y procesos administrativos y técnicos de la institución, convertidos y manifestados en las conductas del personal. Dicho subproceso debe incluir:

i. Diagnóstico Institucional *Organizacional en materia de Valores.*

Como herramienta gerencial cuya metodología sistemática permite identificar problemas sociales, especialmente los relacionados con valores al comparar la cultura organizacional formalmente establecida por las normas, con cultura organizacional percibida por sus integrantes y determinar sus alcances; por tanto, constituye una oportunidad para mejorar desde sus bases mismas y en la toma de decisiones para fortalecer en el corto, mediano y largo plazo tanto a las personas como al conjunto institucional, a través de la implementación de programas de valores y ética. La realización periódica del mismo permite evaluar los avances logrados a través de dicho proceso.

ii. Definición y establecimiento de los valores institucionales.

Mediante metodología que permita una amplia participación e incorpore los valores que el personal considera debe fortalecer, aunado a los valores que reúna fielmente lo que la institución considera fundamental.

iii. Comunicación

Mediante campañas de divulgación, y procesos de educación, formación y capacitaciones, procesos de reflexión sistemática y permanente sobre valores, ética, transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas, prevención de corrupción y temas afines como conflictos de intereses de los funcionarios públicos.

iv. Inserción y operativización de valores y ética.

Mediante la inclusión y aplicación de éstos en las funciones, procesos y procedimientos administrativos y técnicos de la institución, aunado al alineamiento del personal en su desempeño diario a través de los valores y la ética con la Misión y la Visión de la institución.

v. Seguimiento a la vivencia y aplicación de los valores por el personal.

Mediante el monitoreo de las acciones de la Administración para la inserción de los valores, la ética y la transparencia en la Estructura Formal (Planeación Estratégica y Organigrama) y la Estructura Normativa y políticas de Recursos Humanos; .asimismo, mediante diagnóstico de clima y cultura organizacional y el monitoreo del accionar de la institución, de las conductas y el correcto proceder, en el cumplimiento de las funciones de quienes en ella laboramos. Esto como criterio para el reforzamiento y la mejora continua.

vi. Revisión de principios éticos institucionales y/o aclaración y unificación de sus conceptos.

Mediante sesiones de reflexión al menos una vez al año.

vii. Adecuación e instauración de los principios y valores éticos institucionales conforme a los requerimientos del sistema organizacional para un óptimo funcionamiento.

3. Sub Proceso Fortalecimiento de la Transparencia Institucional

Con el objeto de mejorar el nivel de transparencia de la gestión institucional a través del fortalecimiento de la cultura de probidad e integridad en el personal, de garantizar el derecho a las y los habitantes de acceso a la información de interés público, la promoción de la participación y del control ciudadano en la gestión institucional y la rendición de cuentas que a su vez contribuyan a hacer un mejor uso de los recursos y a obtener los mejores resultados.

i. Transparencia a lo interno de la institución. Contempla la coordinación y/u operación y el mantenimiento de Herramientas de Transparencia a lo interno de la institución que tienen como objetivo fortalecer en el personal la cultura ética de probidad e integridad.

ii. Acceso a la información de interés público Mediante la coordinación para el establecimiento, mantenimiento y la mejora de instancias, medios, y/o modalidades que permitan el acceso a la información de interés público. Entre los que se considera el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como la Internet para la creación y mantenimiento de una página de Transparencia en el sitio Web de IMAS.

iii. Promoción de la participación y del control ciudadano. Mediante la utilización de herramientas que promuevan la formación de una ciudadanía organizada, informada y activa en la lucha contra la corrupción y la creación de una cultura de respeto y protección colectiva de lo público.

Implementación del proceso

Actividades realizadas en los años 2006-2007

- Instauración de la Comisión para el Fortalecimiento de los valores, la ética y la Transparencia institucional (CIVET).
- Establecimiento de la Página de Transparencia en el Sitio Web de la institución.
- Incorporación del IMAS a la Red Interinstitucional de Transparencia, coordinada por la Defensoría de los Habitantes
- Realización del Diagnóstico de Oportunidad

- Construcción Código de Ética

Actividades programadas para el año 2008

Actividades	Fórmula	Indicador de gestión y/o resultados	Modalidad	Plazo	Costo	Responsable
1. Implementación de un clima ético: Implementación y seguimiento del Código 1.1. Código de Ética: a. Impresión de un folleto para cada funcionario b. Inducción impartida al personal del IMAS. Al menos 20 sesiones.	a) SI/NO b)# act prog/ # act ejec	a) folletos de código de ética institucional. b) Charlas efectuadas	Externo Interno	2008	800,000	Comisión de Valores, Ética y Transparencia (CIVET)
2. Implementación de la Administración por de Valores en la institución: 2.1. Campaña para la comunicación, divulgación y promoción de los valores institucionales del IMAS. 2.2. Sistematización e inmersión de los valores institucionales del IMAS y sus conductas en los procesos y procedimientos institucionales. 1.2.3. Diagnóstico de Oportunidad (cultura, clima, y valores institucionales).	# act progre/ # act ejecutadas	2.1 material promocional suministrado al personal del IMAS. 2.2. # de procesos y procedimientos en los se inserta los valores institucionales como conductas a seguir. 2.3. Diagnóstico	2.1.Externo 2.2. Interno 2.3.Interno	2008	975,000	Las Unidades Institucionales con la asesoría y apoyo técnico de la (CIVET)
1.3. Fortalecimiento Transparencia: Continuar integrando la Red Interinstitucional de Transparencia y Mejoramiento continuo de la página de Transparencia Institucional localizada en el sitio web del IMAS.	Si/No	Página de Transparencia Institucional localizada en el sitio web del IMAS, actualizada		2008		Las Unidades Institucionales con la asesoría y apoyo técnico de la (CIVET)
TOTAL					1,775,000	

4.2.5 Actualización de la estructura orgánica institucional

La actual estructura organizativa del IMAS fue diseñada y formalizada a la luz del *Plan Estratégico Institucional* (PEI 1996-1999). Dicha estructura organizativa se encuentra vigente desde 1997, con algunas modificaciones para reincorporar la figura del Gerente General y replantear los puestos de Gerente Administrativo-Financiero y Gerente de Desarrollo Social, como Subgerentes. Además de algunas modificaciones en Empresas Comerciales

Por el período y contexto en que fue concebida, el diseño de esta estructura organizativa se orientó por un enfoque fundamentado en procesos de trabajo que están desactualizados y poco coherentes con la demanda de trabajo actual y las proyecciones futuras.

En consecuencia, el organigrama institucional actual se constituye en una estructura relativamente simple y plana que representa la acción organizada por procesos para la satisfacción de los demandantes de servicios institucionales de hace 10 años por lo que no corresponde a una definición formal de todas las unidades administrativas que operan actualmente.

Por otro lado, durante esos años, el IMAS para su operación ha efectuado diferentes e importantes progresos, particularmente en el campo de la informática y la tecnología con relación a sistemas de información y modelos de intervención de la pobreza

Como es lógico, la puesta en operación de dichos sistemas implicó modificaciones en los principales procesos, simplificación y agilización de muchos trámites y la introducción de nuevos procedimientos en la práctica, como lo demandado por la normativa relacionada con el control interno); sin que la estructura organizativa de la institución se haya ajustado debidamente a las nuevas condiciones. En consecuencia, se han producido desfases entre la práctica y la organización que, evidentemente, tienden a restar eficiencia y eficacia a las acciones y a los mismos sistemas y por lo que requiere ejecutar este proyecto.

Objetivo

Efectuar la revisión, actualización y reformulación de la Estructura organizacional y funcional, de modo que responda a las necesidades actuales y a las condiciones de desarrollo institucional en el mediano plazo.

Con el proyecto se actualizará la estructura orgánica institucional; partiendo de los requerimientos del Plan Estratégico Institucional 2007-2011; que señala como uno de sus objetivos estratégicos, un "IMAS operando articuladamente en una estructura programática, organizacional y funcional para el logro de sus objetivos", el cual ya fue aprobado por el Consejo Directivo Institucional.

Adicionalmente se espera contar con una estructura desarrollada con perspectiva de desconcentración y acorde con las estrategias y metodología de intervención que se impondrá a partir de la implementación del PEI.

Para ello y tratándose de un tema de mucha complejidad y responsabilidad, se requerirá la contratación de una consultoría especializada en ese tema, para que conduzca el proceso de revisión y reformulación y asesore al personal de la Institución en la realización de ese trabajo compartido.

4.2.6 Implementación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Responsable: Dr. Pedro Solís Sánchez; Coordinador de la Unidad de Planeamiento Institucional, en coordinación con la Comisión Institución de Implementación del Plan Estratégico.

Implementar el proceso de gestión estratégica derivado de la planificación estratégica institucional a partir de la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI), una vez finalizada la etapa de formulación del Plan Estratégico Institucional.

La etapa de la implementación del PEI conlleva un sistema de gestión que representa un cambio en la forma como tradicionalmente se lleva cabo la gestión de la estrategia en nuestras organizaciones, pasándose a un enfoque en el que la totalidad de los aspectos claves de la estrategia institucional del IMAS, se resuman y operacionalicen en un grupo de indicadores, con sus correspondientes metas para los próximos 5 años. Los cambios que el IMAS busca alcanzar están contenidos en 36 metas en cuatro dimensiones claves: a) *usuario* b) *finanzas* c) *proceso interno* y d) *aprendizaje, desarrollo del recurso humano y la tecnología de información*. Estos indicadores constituyen el corazón de la estrategia y será necesario desarrollar un sistema de información sobre el desempeño institucional en estas áreas críticas, que permita recolectar y presentar de manera adecuada y periódica, la información relevante que indique cómo la organización se está desempeñando.

La lógica de construcción y la arquitectura propia del CMI que será la base para la implementación el PEI y la gestión estratégica, permitiendo, entre otros factores:

- La lógica de alineamiento organizacional. Es decir, el quehacer de toda la organización contribuye a la misma estrategia. Un mismo propósito compartido, una misma dirección en la acción.
- La capacidad de los indicadores de operacionalizar la estrategia que permiten vincular el “día a día” con los resultados de largo plazo y la medición del desempeño.
- La relación causal entre los diferentes objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos de la dimensión básica: “Desarrollo de Capacidades y Aprendizaje” hacen posible que los objetivos del “Proceso Interno” puedan alcanzarse a cabalidad, éstos, a su vez, permiten que los objetivos de la “Perspectiva Financiera” puedan cumplirse, así como los objetivos de la “Perspectiva del Usuario”.

El Plan Estratégico Institucional fue formulado en el primer semestre del presente año. Actualmente se cuenta con la aprobación por parte del Consejo Directivo Institucional de la Visión, Misión y los objetivos estratégicos; no obstante lo correspondiente a las metas, indicadores y actividades que requieren implementarse aún esta pendiente de análisis y aprobación por parte del Consejo; lo que eventualmente podría implicar modificaciones. Considerando lo anterior, se dificulta definir con certeza los recursos que se requerirán para su implantación; por lo tanto, será a partir de la definición del plan de acción a seguir cuando se definirán los recursos, que serán incorporados mediante modificación presupuestaria a inicios del año 2008.

4.2.7 Desarrollo e implementación de un sistema de Gestión del Desempeño, Rendimiento e Incentivos del IMAS.

Justificación:

En el competitivo mundo de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de recursos humanos. El éxito de una institución depende por un lado de su capacidad e inmediatez para adaptarse a cambios externos o del entorno, y por otro de su capacidad para generar los nuevos cambios.

El sistema de gestión del rendimiento debe constituirse en una herramienta estratégica para la administración de los recursos humanos a fin de alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, son las personas quienes agrupadas en equipos inician, dirigen y asumen la responsabilidad de los resultados de su esfuerzo.

Un sistema de gestión del desempeño, permite evaluar el potencial humano con el que cuenta la organización y definir qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño, y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Sin embargo una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a la unidad de recursos humanos.

Es importante considerar si la ejecución de las tareas ha sido satisfactoria o eficiente, si su trabajo apoya la misión y los objetivos de la institución, esto no solo para subsanar algunas fallas o deficiencias, sino también para motivar a los empleados para que continúen con su forma o estilo de trabajo.

La detección y seguimiento de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier institución.

Por tanto toda institución necesita realizar un proceso de evaluación ya sea a nivel personal o grupal o ambos. El sistema debe ser algo más que una herramienta para premiar los resultados obtenidos o para castigar la falta de los mismos, debe permitir hacer un seguimiento periódico del grado de consecución de resultados para corregir las desviaciones y permitir que todo el mundo pueda llegar a cumplir los objetivos encomendados.

No se trata de un sistema que permita detectar al final quien no cumplió, sino que permita que todos alcancen sus propios objetivos.

Se requiere de una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los colaboradores para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional. La actividad de las personas en sus respectivas tareas darán indicadores para valorar su trabajo.

Si los objetivos se establecen correctamente es necesario que cada miembro del equipo alcance sus objetivos para que el propio equipo lo haga y así alcance sus propios objetivos de la unidad administrativa y la institución.

El sistema debe estar basado en el desarrollo de las capacidades, las competencias del individuo para desarrollar a plena satisfacción su actual puesto de trabajo, sus actuales responsabilidades, o los puestos futuros en la organización.

Sólo en la medida que la institución, los equipos y cada individuo sean capaces de mejorar continuamente se conseguirá satisfacer las necesidades y los requerimientos de los clientes.

Se trata de evaluar el qué pero también el cómo, si las actitudes mostradas por los empleados son conformes a las expectativas de la institución.

Para saber cual es nuestro valor añadido, es necesario saber qué queremos conseguir, así como saber si lo hemos conseguido, o cuanto nos hace falta para llegar; es imprescindible establecer metas y tener mediciones que nos sitúen frente a éstos.

Debido a lo anterior el Imas ha valorado la necesidad de replantear el sistema de evaluación del desempeño incorporando además un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño institucional. Para lo cual se debe tener muy claro cuál es la estrategia de la institución, hacia dónde se quiere ir, qué metas se deben ir corrigiendo y qué mejoras se requieren.

Es necesario que la institución haga entender a todos los empleados cuáles son las metas y la importancia de conseguirlas, y los riesgos de no hacerlo.

La institución debe de dar a entender sus necesidades a sus empleados y dejar que los equipos traten de abarcarlas, viendo si con su trabajo son acometibles esas metas, si se puede intentar llevarlas a cabo o por el contrario, si hay que replantearse la meta, si se dispone de nuevos o mejores recursos para hacerla posible. La Institución no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño, a pesar de algunos intentos para vigilar la ejecución de los programas y realizar una mejor asignación de los recursos.

Ante estos vacíos, se hace necesario diseñar un sistema ágil, objetivo, sencillo y de fácil manejo, que permita medir los aspectos más relevantes del desempeño y de la gestión institucional. Dicho Sistema debe permitir, asimismo, detectar y medir las actividades gerenciales realizadas por las unidades ejecutoras para el logro de los objetivos programáticos institucionales.

Objetivos

Objetivos Generales:

- Gestionar un sistema de Evaluación del Desempeño que permita fomentar la eficiencia de los funcionarios del Imas, estimular su desarrollo laboral y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de los objetivos institucionales dentro de un enfoque de tareas, procesos, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Objetivos Específicos:

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación, proveyendo al funcionario de información acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos que se requiera mejoría.
- Crear e implementar estrategias para el desarrollo del personal.
- Suministrar elementos para la planificación y trayectoria profesional del personal.
- Detectar problemas de procedimientos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal.
- Motivar el mejoramiento de la calidad, la productividad y la eficiencia en los procesos.
- Reconocer el esfuerzo individual y colectivo con base en el logro de objetivos institucionales, de las diferentes dependencias e individuos.
- Disponer de información periódica, confiable y oportuna acerca del grado de ejecución y resultados obtenidos en la evaluación aplicada a los programas institucionales y la gestión gerencial para su ejecución.
- Fomentar a nivel institucional la cultura de seguimiento y evaluación mediante la aplicación de la evaluación como un mecanismo de realimentación para la acción institucional.

Ubicación geográfica del proyecto.

El presente proyecto abarcará la elaboración de un sistema de evaluación de gestión del desempeño institucional y de los colaboradores que se ubican en todas las unidades administrativas de la institución.

Programación del proyecto:

Actividades:

- Identificar, documentar y analizar el sistema de evaluación del desempeño con que cuenta la institución.
- Elaboración del nuevo sistema de gestión del desempeño.
- Operacionalización del sistema.
- Conformar el equipo de trabajo que trabajará en el desarrollo del proyecto.
- Definición de responsabilidades de las unidades involucradas en la ejecución del sistema.
- Elaboración de los instrumentos de aplicación.
- Revisión de propuesta.
- Divulgación de propuesta.
- Capacitación
- Implementar y poner a prueba el proceso con el objeto de realizar los ajustes pertinentes.
- Dar seguimiento y control a los procesos para conseguir la optimización de los mismos.

Trámites administrativos para concretar el desarrollo del proyecto.

- Formulación de los términos de referencia de la Contratación para el desarrollo del Proyecto.
- Efectuar la solicitud de pedido en el Sistema SAP R/3.
- Publicación del cartel de Licitación.
- Recepción de Ofertas.
- Selección del profesional (es), empresa que desarrollará el trabajo.
- Conformación del equipo que constituirá el enlace y la contraparte de la institución.
- Desarrollo de las diversas fases del proyecto (establecimiento del cronograma, avances y responsables del trabajo).
- Implementación (prueba) y ajustes del proceso.
- Seguimiento y evaluación del Proyecto.
- Definición de mecanismos para control de calidad.

Duración del proyecto: Año 2008.

Recursos:

La inversión a efectuar en el desarrollo del presente proyecto se tomará de la partida Consultoría, Honorarios y Servicios, con lo que se deja previsto la suma de ¢20.000.000.00 (veinte millones de colones).

Unidad Responsable: Recursos Humanos

4.2.8 Proyecto ajuste de estructura ocupacional IMAS 2008

Justificación

Mediante acuerdo de Consejo Directivo CD- 132-96 del 15 de abril de 1996 el Consejo Directivo del IMAS aprobó la propuesta de Reestructuración presentada por la Presidencia Ejecutiva “como una propuesta preliminar, que permita a la Administración continuar con el proceso participativo de renovación, y abrir el espacio de reestructuración como corresponde en MIDEPLAN”.

En sesión de acta 053-96 de 25 de noviembre de 1996 se aprobó el acuerdo CD- 444-96, en donde se dispuso:

“Ordenar a la Administración poner en ejecución el Plan de Reestructuración Institucional aprobado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica según oficio DM-858-96 del 13 de setiembre de 1996, bajo los objetivos y lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y lo dispuesto en el inciso 2 del acuerdo 332-96 dictados por este Consejo Directivo...”

En este orden de ideas, como parte del proceso adoptado, se emitieron una serie de acuerdos, como los siguientes:

Acuerdo	Acta	Fecha	Objeto
405-97	053-97	15 diciembre 1997	Aprobación Manual Descriptivo de Puesto
406-97	053-97	15 diciembre 1997	Aprobación de la estructura Ocupacional de los Cargos
407-97	053-97	15 diciembre 1997	Aprobación del estudio Integral de puestos del IMAS
074-98	009-98	2 marzo 1998	Se aprueba sobresueldo a coordinadores
116-98	013-98	24 marzo 1998	Se modifica perfil de cargo
132-98	015-08	13 abril 1998	Se ratifican cambios estructura X MIDEPLAN
139-98	016-08	20 abril 1998	Se ratifica estudio integral de puestos
	017-98	22 de abril de 1998	Aprobación de modificación del Reglamento a la Ley del IMAS
170-98	020-98	28 abril 1998	Se da un plazo para que funcionarios cumplan requisitos
414-98	056-98	16 setiembre 1998	Equiparación de requisitos a los funcionarios de nivel inicial

No obstante, cabe destacar que mediante oficio DM-182-98 de 2 de abril de 1998, MIDEPLAN incorporó una serie de cambios sugeridos a la propuesta de estructura institucional, que fueron acogidos por nuestro Consejo Directivo, mediante acuerdo N° CD 132-98, acta N° 015-98 de fecha 15 de abril de 1998, en el cual se ratificó la aprobación de la estructura Institucional de conformidad con el oficio DM182-98 de MIDEPLAN y se dio por concluido el proceso de Reestructuración del IMAS.

Posteriormente a dicha estructura orgánica se le realizó una modificación la cual fue aprobada por MIDEPLAN en el oficio DM-037-2000, en el cual se modifica el recargo de funciones que mantenía la Gerencia Administrativa Financiera y se reestablece la figura de Gerente General, lo cual también provocó la modificación al Reglamento a la Ley del IMAS, según se determinó en los Decretos Ejecutivos N° 28593-MTSS del 02 de mayo del año 2000 y 28807-MTSS del 03 de agosto del año 2000.

Como resultado de dicha propuesta, la estructura actualmente vigente de la Institución posee las siguientes características básicas:

- 1) Es una estructura basada en una organización institucional por procesos, por lo que tiene características de organización horizontal.
- 2) Por ser una estructura horizontal, ésta busca organizar su capital humano con el mínimo de niveles jerárquicos.
- 3) Pretendía el acatamiento de la estructura, simplificación de la estructura, polifuncionalidad, trabajo en equipo, cambio de enfoque Gerencial y Orientación al cliente.

No obstante, resulta importante destacar que dicha estructura empezó a regir a partir de 1998, coincidentemente con el cambio de gobierno, por lo que su consolidación no fue tan efectiva.

En virtud de lo indicado anteriormente, en la Institución rige formalmente una estructura aprobada hace 9 años, más en la práctica, opera en forma parcial, una situación diversa, en tanto, que se presenta, entre otras cosas, las siguientes situaciones:

- a. La estructura orgánica vigente no refleja lo que en la realidad está funcionando y algunos funcionarios están asumiendo un rol de jefatura de hecho y no de derecho. En este orden de ideas, cargos vitales para el funcionamiento de la Institución, como son los responsables de Tesorería, Presupuesto, Recursos Humanos, Proveeduría, Servicios Administrativos, Contabilidad, están siendo ejercidos sin que los funcionarios puedan ser

- considerados formalmente como titulares subordinados, de conformidad con el respectivo manual de cargos, habida cuenta que no tienen funciones de supervisión administrativa.
- b. Existen una serie de nuevos procesos y responsabilidades, v.g. Control Interno, Administración Tributaria, Administración de Sistemas de Información, que no están debidamente incorporados en la estructura y cargos institucionales.
 - c. No existe una adecuada segregación de responsabilidades, ni se está cumpliendo debidamente con los principios administrativos de división del trabajo, unidad de mando, de dirección y el principio de jerarquía.
 - d. Existen una serie de responsabilidades de coordinación en actividades estratégicas que no pueden ser remuneradas salarialmente para los funcionarios responsables de su dirección, por lo que éstos mantienen su condición, a pesar de que se incrementa el nivel de responsabilidades técnicas.
 - e. Existen “vacíos” y “desproporciones” en la estructura funcional de la Institucional, en tanto que en algunas áreas no se previó la existencia de cargos de nivel medio o de apoyo. Esta situación aplica fundamentalmente en las áreas administrativas, financieras y de recaudación de tributos.
 - f. La incorporación de nuevas herramientas de trabajo y principalmente aquellas relativas a la utilización de sistemas informáticos como SIPO, PAF, SABEN, SIRH, no se encuentran incorporadas en los manuales de cargos y de clases, ni se encuentran con ubicadas dentro de la estructura institucional con un perfil adecuado.
 - g. Se ha propiciado una injusta ventaja salarial para los funcionarios del nivel central asesor, en detrimento de los funcionarios de otras instancias.
 - h. Existen responsabilidades que no están explícitamente definidas en algunos cargos y además se requiere determinar y delimitar en forma específica las especialidades académicas de los distintos cargos.
 - i. Como se evidencia de la información consignada ut supra, el desarrollo de los perfiles de los diferentes cargos de la Institución, efectuado en el año 1998, se concibió bajo una determinada estrategia de intervención institucional, que en su mayoría no opera, por lo que la estructura formal, no necesariamente a hoy representa lo que en la realidad sucede.

Se considera que la actual situación pone en riesgo el ambiente de control institucional, en tanto el artículo 13 de la Ley General de Control Interno dispone respecto de la estructura organizacional y funcional de las Instituciones, lo siguiente:

“ Artículo 13.—Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

De conformidad con el artículo 11 del Decreto Ejecutivo N° -H denominado “Procedimiento para la aplicación de las Directrices generales y regulaciones de política salarial, empleo y clasificación de puestos de los ministerios, entidades públicas y demás órganos según corresponda cubiertas por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el año 2008”, para la solución para la anterior situación, sea la revisión de la estructura funcional, sólo se puede dar si existe un proceso de reestructuración que lo fundamente.

En este sentido, el artículo de referencia, indica lo siguiente:

“Artículo 11._Para realizar cambios en los manuales institucionales, estudios integrales u homologaciones y conversiones de sistemas, la entidad o el ministro según corresponda, deberá considerar los siguientes aspectos:

a) ...

c) Contar con un estudio de reestructuración institucional aprobado por MIDEPLAN, excepto cuando se refiera a modificaciones en la especificación de una clase o que obedezca a cambios en los procesos organizacionales, actividades o productos, sin que esto signifique una variación en la estructura organizacional...”.

En razón de lo anterior, una modificación de la situación de riesgo actual indicada, sólo podría darse en el marco del Plan Estratégico Institucional y como consecuencia de una revisión de la estructura institucional, tal y como ha quedado plasmado en dicho Plan.

Objetivos

Objetivo general:

Revisar el perfil de competencias del recurso humano que se requiere para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución, así como mantener actualizado el manual de cargos y de clases institucionales y su correspondiente nivel salarial.

Objetivos específicos.

1. Revisar el perfil de competencias del recurso humano que se requiere para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución
2. Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada unidad del IMAS, así como mantener actualizado el manual de cargos y de clases institucionales.
3. Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo.

Ubicación geográfica del proyecto.

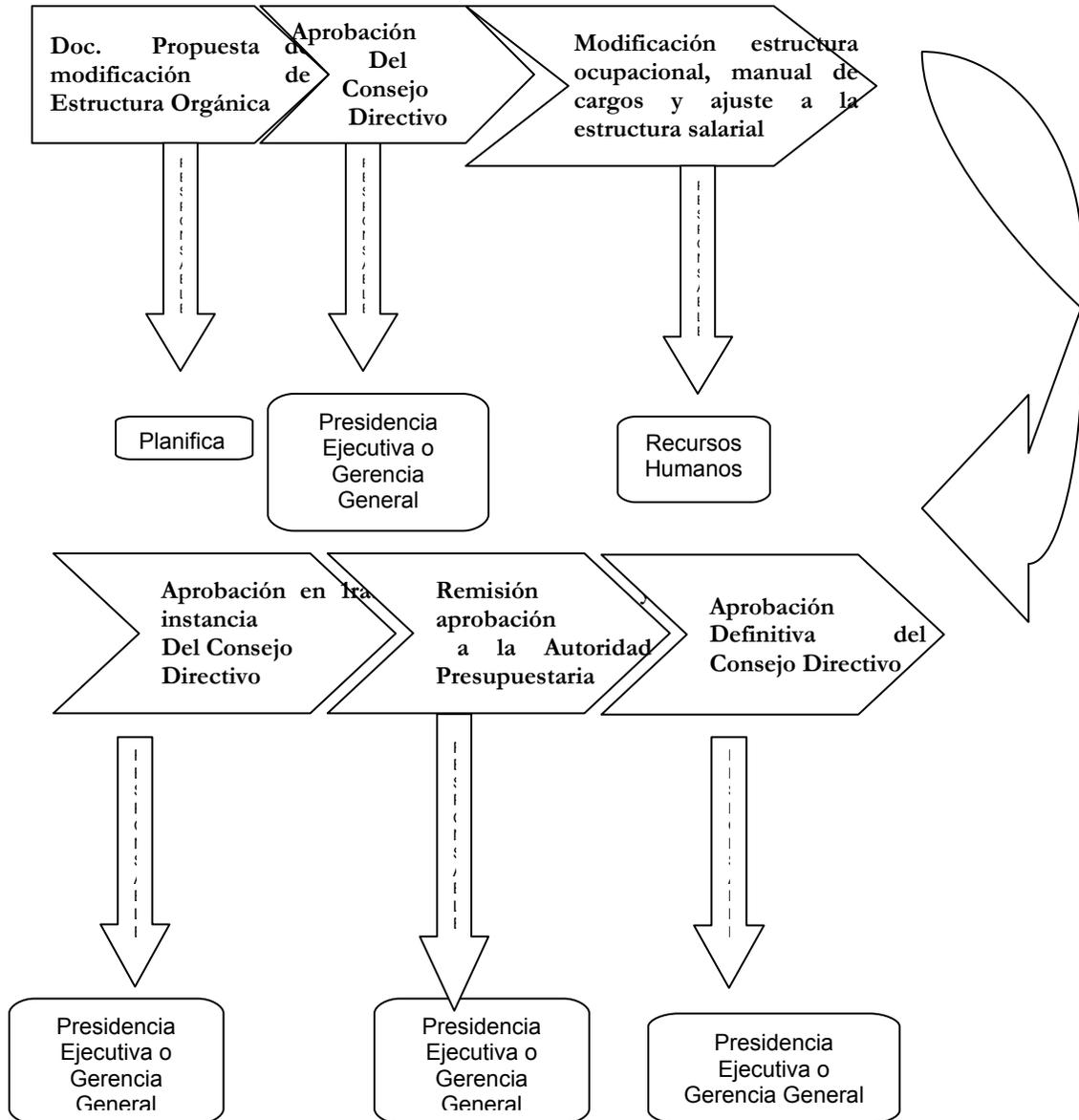
El presente proyecto abarcará a toda la Institución y por tanto incidirá a todos los colaboradores que se ubican en todas las unidades administrativas de la institución.

Programación del proyecto:

Trámites administrativos para concretar el desarrollo del proyecto.

- Formulación de los términos de referencia de la Contratación para el desarrollo del Proyecto.
- Efectuar la solicitud de pedido en el Sistema SAP R/3.
- Publicación del cartel de Licitación.
- Recepción de Ofertas.
- Selección del profesional (es), empresa que desarrollará el trabajo.
- Conformación del equipo que constituirá el enlace y la contraparte de la institución.
- Desarrollo de las diversas fases del proyecto (establecimiento del cronograma, avances y responsables del trabajo).
- Implementación (prueba) y ajustes del proceso.
- Seguimiento y evaluación del Proyecto.
- Definición de mecanismos para control de calidad.

• **Actividades:**



Duración del proyecto: Año 2008.

Presupuesto: La inversión a efectuar en el desarrollo del presente proyecto se establece en ¢12,285,200.00 y se incluye en la partida de Consultoría, Honorarios y Servicios, del Programa Actividades Centrales.

4.2.9 Plan de acción para el Control Interno

El presente es un resumen del Plan de Acción para el Control Interno, cuyas acciones se fundamentan en la Ley General de Control Interno, Ley 8292, y la Directrices Generales para el

Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) y tomando en cuenta las políticas en la Atención de la Pobreza, establecidas para el año 2008, específicamente la que corresponde al “Fortalecimiento del Sistema de Control Interno”, el IMAS establece el siguiente plan de acción a ejecutar en el año 2008.

Este responde a las disposiciones expresadas tanto en la ley como en las directrices citadas, concretamente:

1. Que de acuerdo con el artículo 7º de la Ley General de Control Interno N° 8292 del 31 de julio del 2002, la Contraloría General de la República y los órganos sujetos a su fiscalización deberán disponer de Sistemas de Control Interno y proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias institucionales.
2. Que el artículo 18 de dicha Ley N° 8292 dispone que todo ente u órgano, sujeto a dicha Ley, deberá contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, el cual permita identificar de forma adecuada el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.
3. Que de conformidad con el citado artículo 18 de la Ley N° 8292, a la Contraloría General de la República le corresponde emitir los criterios y directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, sin menoscabo de los deberes que, en relación con la valoración del riesgo, corresponden cumplir al jerarca y a los titulares subordinados, contenidos en el artículo 14 de dicha Ley.
4. Que el artículo 19 de dicha Ley N° 8292 establece que el jerarca y los titulares subordinados son responsables por el funcionamiento del SEVRI y que de acuerdo con el artículo 39 de esa misma Ley, el incumplimiento de este deber será causal de responsabilidad administrativa y civil.

Los aspectos considerados son:

1. La propuesta de auto evaluación para el 2008.
2. Las medidas de administración de riesgo
3. La Implementación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SERVI), basada en las Directrices Generales emitidas por la Contraloría General de la República.

- **Propuesta para la auto evaluación del 2008.**

Justificación

Esta propuesta de Auto Evaluación se fundamenta en el cumplimiento de lo establecido en la Ley 8292, denominada Ley General de Control Interno, específicamente en su artículo #7 que, al referirse al seguimiento del Sistema de Control Interno, establece lo siguiente:

“Entiéndase por seguimiento del Sistema de Control Interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del Sistema de Control Interno, a lo largo del tiempo, asimismo para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.”

Concretamente en el inciso “b”, de dicho artículo se dice:

“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las auto evaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.”

En la propuesta Institucional Directrices para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo-SEVRI-, aprobado por el Consejo Directivo, según acuerdo N° 031-07, de fecha 18 de enero del 2007, concretamente en el marco orientador, en el inciso “b”, en Lineamientos, se establece que el modelo de administración de riesgos institucional, operará en forma cíclica, partiendo de una auto evaluación de procesos generales a nivel institucional y paralelamente una evaluación al interior de cada unidad y/o proceso institucional a cargo de un titular subordinado.

Continuando para los siguientes años, con las unidades y/o procesos afines, cuyo resultados de la auto evaluación institucional, los ubica en un situación vulnerable de riesgo.

De tal manera que, para el 2008, se iniciara el segundo ciclo de auto evaluación, con el establecimiento de la auto evaluación institucional, a la luz de los nuevos programas y objetivos que realice la institución en torno a lo que se establece en el sector social y lucha contra la pobreza.

Lo anterior implica realizar una serie de ajustes al Sistema de Control Interno, debido a la madurez que el mismo ha obtenido, durante el 1º ciclo de auto evaluación institucional. Ello con el fin cumplir plenamente lo establecido en la Ley General de Control Interno N° 8292 y en los lineamientos establecidos para el SEVRI.

Por lo anterior, la auto evaluación de control interno involucrara a toda la institución dividida en bloques afines, estructurados de la forma siguiente:

1. Dirección Superior.
2. Asesores
3. Ejes Estratégicos.
4. Área de Gestión y Asesoría Administrativa
5. Área de Apoyo y Asesoría Financiera
6. Empresas Comerciales
7. Gerencias Regionales

Es de relevancia destacar que se prevé la aplicación, en todos sus extremos, de las “Directrices Generales para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo-SEVRI-“en la implementación de la auto evaluación del 2008.

Metodología

Actores participantes

El proceso de auto evaluación esta bajo la responsabilidad de la Gerente General, basándose en lo que establece el “Reglamento Autónomo de Servicios del Instituto Mixto de Ayuda Social” en el artículo 108-BIS, que cita:

“Constituirse en el medio de enlace entre la Presidencia Ejecutiva y las unidades y equipos de apoyo de nivel operativo, del nivel administrativo institucional, asumiendo la responsabilidad por la ejecución de las políticas y los planes institucionales”

Además, respaldado por la Directriz 021-PLAN, para el acatamiento obligatorio de los lineamientos generales para “Reorganizaciones Administrativas”, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en tanto que éste definió de manera clara, que cualquier instancia de apoyo a los procesos de control interno, debía depender de manera directa de la máxima unidad en materia administrativa, siendo así que en el caso de nuestra Institución, correspondería a la Gerencia General.

Para la operacionalización de la Auto Evaluación, la Gerencia General, contará con la Comisión Gerencial de Control Interno, encargada de orientar las definiciones generales y las políticas institucionales en materia de Control Interno.

Para ello se contará con el Equipo de Técnico de Apoyo de Control Interno, el cual tendrá un rol de facilitador, apoyo, asesor, coordinador y seguimiento del abordamiento institucional de la materia de control interno y valoración de riesgos, con el propósito que a nivel interno de la institución exista uniformidad “en el planteamiento, análisis y resolución de los procesos institucionales y sus riesgos” (oficio 04749 del 2005 de la División de Desarrollo Institucional de CGR, dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), con la guía de la ley, norma y directrices que al respecto ha establecido la Contraloría General de la Republica.

Proceso metodológico

El proceso de auto evaluación a nivel institucional, esta diseñado desde un enfoque lógico, sistemático y cíclico, a saber:

- **Lógico**, el sistema parte de la una auto evaluación, basada en una secuencia lógica, definiendo e identificando: procesos, objetivos, riesgos y controles, evaluando éstos últimos de acuerdo a parámetros previamente establecido.
- **Sistemático**, es un proceso paulatino y constante, que va permitiendo la maduración del sistema y con ello el apoderamiento de parte de los diferentes actores de las responsabilidades que el mismo les impone.
- **Cíclico**, la auto evaluación institucional se ha diseñado en ciclos como se ha mencionado anteriormente.

De esta manera la propuesta de Auto Evaluación del 2008, inicia el segundo ciclo de auto evaluaciones del sistema de control interno del IMAS, el cual abarcará a todas las unidades y/o procesos institucionales.

La propuesta de la auto evaluación del 2008 se diseñó con una estrategia similar a la utilizada en las anteriores auto evaluaciones, debido a que esta presenta las características detalladas anteriormente, a saber: lógica, sistemática y los datos serán procesado a través de la herramienta informática ERA –Enterprise Risk Management-, adquirida por la institución para tales efectos.

La propuesta de Auto evaluación del 2008, se va a desarrollar en el primer semestre del mismo año, entre los meses de febrero a junio de este año, con fundamento en dos motivos:

- La necesidad de determinar la incidencia de las medidas de administración desarrolladas en el 1º ciclo de auto evaluación, con respecto a los riesgos identificados en las auto evaluaciones anteriores.
- Las posibilidades de aprovechar los productos de este proceso para efectos de la programación, tanto programática como presupuestaria del 2009.

La propuesta de la Auto Evaluación del 2008, se va a basar en una metodología dividida en cinco fases las cuales son totalmente complementarias, a saber:

1. El proceso de capacitación desarrollado con los representantes de cada una de las unidades involucradas en la Auto Evaluación del 2008.
2. Proceso de auto evaluación que consiste en los talleres para la identificación las modificaciones de la estructura del modelo de control interno, que incluye: agregar, modificar, eliminar o fusionar: proceso, riesgos o controles, base para la construcción de los formularios de riesgo y controles.
3. El establecimiento de las medidas administrativas riesgo.
4. El procesamiento de la información obtenida a través de la Herramienta ERA -Enterprise Risk Assesor-para la elaboración del informe final.
5. Monitoreo del proceso.

- **Objetivo General**

Realizar el proceso de auto evaluación del 2008, a nivel institucional a la luz de los nuevos programas y objetivos que realice la institución en torno a lo que se establece en el sector social y lucha contra la pobreza, con el propósito de identificar los principales proceso institucionales, los objetivos estratégicos y funcionales, la identificación de los riesgos y su valoración, los controles y las medidas administrativas necesarias para administrar de una manera más eficiente los riesgos, con el fin de lograr los objetivos institucional.

- **Objetivos Específicos**

1. Concienciar a titulares subordinados de cada una de las unidades institucionales involucradas en la auto evaluación del 2008, de la importancia de establecer un Sistema de Administración del Riesgos.
2. Desarrollar actividades para la modificación del modelo de control interno, siguiendo la secuencia lógica de Proceso- objetivo-riesgo- control – auto evaluación, con base en la situación actual de las unidades a su cargo.

3. Aplicar por parte de los titulares subordinados los formularios de evaluación de riesgos y controles, para evaluar la unidad bajo su responsabilidad.
4. Elaborar por parte de los titulares subordinados las medidas de administración con base en los riesgos prioritarios identificados en la auto evaluación.
5. Sistematizar la información obtenida en el proceso de auto evaluación para presentarla ante el jerarca y los titulares subordinados para facilitar la toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales.

- **Metas**

1. Realizar una charla con los titulares subordinados con el fin de uniformar criterios para el desarrollo de la Auto Evaluación 2008.
2. Desarrollar una sesión de capacitación con los titulares subordinados para la explicación de la metodología y el cronograma a desarrollar:
3. Desarrollar una sesión de capacitación con los titulares subordinados involucrados para la explicación del modelo: Proceso – Objetivo – riesgo – control – auto evaluación (riesgos y controles).
4. Realizar una sesión explicativa, a los titulares subordinados y enlaces sobre las modificaciones que se le deben aplicar a la estructura del modelo de control interno.
5. Realizar una sesión validación con los titulares subordinados sobre el producto realizado, con base en los formularios y matrices, respectivamente.
6. Desarrollo de una sesión explicativa dirigida a los titulares subordinados sobre las medidas de administración
7. Elaboración de un informe de avance al término de los formularios y matrices, desarrolladas por los titulares subordinados
8. Elaboración de las medidas de administración de riesgo prioritario por parte de los titulares subordinados, con base en los resultados del 1º informe avance de la auto evaluación.
9. Elaborar de un informe final al término del proceso de auto evaluación del 2006.

- **Recursos que demanda el proyecto.**

Los recursos materiales y logísticos a utilizar serán los propios de la Institución, por lo tanto no se requiere de un presupuesto adicional al ya calculado para el 2008. En dichos recursos institucionales se incluye el componente salarial de aquellos funcionarios del IMAS que participan en la implementación del proceso.

- **Medidas de administración de riesgo a ser ejecutadas en el 2008**

Como producto del desarrollo del primer ciclo de auto evaluación institucional se plantearon una serie de acciones orientadas hacia la revisión del accionar institucional, lo que implica analizar el diseño, la implementación de la operación, el mejoramiento y perfeccionamiento de todas las acciones que se desarrollan en la Institución para el debido cumplimiento de sus objetivos legales.

Como parte de este propósito institucional, el Sistema de Control Interno Institucional constituye un elemento fundamental, el cual se basa en una secuencia lógica y sistemática, que parte de un proceso de auto evaluación, sistemático y organizado, con el fin de permitir la identificación de los principales procesos institucionales, el establecimiento de objetivos estratégicos y funcionales, la identificación de los riesgos y su valoración, así como los controles existentes y la definición de las medidas administrativas necesarias para la mejor administración de los riesgos.

Dichas medidas de administración, han sido agrupadas de acuerdo a los objetivos de control definidos en la ley General de Control Interno, de la siguiente manera:

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones:** Acciones para la mejora de los procesos, de los niveles de autoridad y las relaciones entre la Institución y sus beneficiarios, entes contralores, autoridades del gobierno e internas de la Institución.
- **Fiabilidad de información:** Acciones para asegurar las fuentes de información y considerará los procesos relacionados con el monitoreo, seguimiento y aseguramiento de los planes, proyectos e iniciativas que desarrolla la institucionales para cumplir su misión, visión y sus objetivos de lucha contra la pobreza.
- **Cumplimiento de leyes, normas y procedimientos que son aplicables a la Institución:** Acciones dirigidas a garantizar el cumplimiento legal y técnico de todas las responsabilidades que le competen al Instituto.
- **Proteger y conservar el patrimonio:** Acciones enfocadas a la conservación y protección del patrimonio Institucional.

A nivel institucional se han definido las medidas de administración de riesgo en dos categorías:

1. Generales o institucionales
2. Individuales o por unidad.

Para efectos del presente capítulo, se desarrollaran las medidas de administración Generales o institucionales, debido a que las individuales o por unidad aún son modificables como resultado de la auto evaluación anteriores.

Las medidas de administración del riesgo de carácter general en su mayoría, poseen una gran incidencia en aspectos estratégicos de la Institución y significan, inversión en recursos humanos, materiales, financieros y logísticos para su implementación

En el capítulo de Control Interno del POI 2008, se retoma las acciones que están en proceso o bien aquellas que todavía no se han cumplido.

Las medidas de administración son responsabilidad de las diferentes unidades institucionales y su monitoreo estará a cargo de la Equipo Técnico de Apoyo a Control Interno, quién realizar informes periódicos para el conocimiento de la Comisión Gerencia de Control Interno.

Las medidas de administración de carácter general incorporadas como parte del Plan de Acción para el Control Interno del año 2008, son:

Tratamientos a aplicar durante el año 2008

- **Nombre del Tratamiento: Ordenamiento de los alcances de los planes, programas y proyectos para la atención de la pobreza desarrollados por las unidades institucionales del IMAS, de acuerdo a los programas y objetivos institucionales.**

Objetivos del Proceso de Mejoramiento

Objetivo 1

Valorar el accionar de los componentes, con la finalidad de identificar oportunidades de mejoramiento en el alcance de los mismos, el efectivo cumplimiento de metas programáticas, los procedimientos de trabajo y sus mecanismos de evaluación, de conformidad con la oferta programática propuesta por la actual administración.

Resultados Esperados

1. Identificación de fortalezas y debilidades de cada uno de los componentes desarrollados por el IMAS.
2. Acciones de mejoramiento específicas para garantizar el alineamiento del accionar de las unidades coordinadoras de acciones específicas, con los objetivos Institucionales
3. Mejoramiento de los procedimientos de operación, con la finalidad de que los mismos sean adoptados de manera efectiva por las unidades operativas
4. Recomendaciones para resolver las posibles debilidades que se presentan en los componentes desde el punto de vista de alcance, dotación de recursos, leyes o reglamentos y procedimientos de prestación de servicios o entrega de los beneficios.

Objetivo 2

Validar que los componentes del Programa “**Asistencia y Promoción Social con Transferencias Condicionadas**”, que desarrolla la Institución, están alineados con los objetivos estratégicos y las funciones que el marco jurídico le exige a la Institución, para cumplir con su papel de reducción de la pobreza y que los procedimientos de trabajo existentes cuenten con las características de eficacia y eficiencia para la naturaleza del servicio brindado.

Resultados Esperados

1. Un análisis detallado de todas las oportunidades de mejoramiento existente en cada uno de los componentes desarrollados en la institución.
2. Un procedimiento de atención, que permita estandarizar las prácticas para el proceso de identificación, recepción de información, análisis, aprobación y entrega de beneficios.
3. Recomendaciones para mejorar los recursos existentes y el uso de los mismos en los procesos de atención, control, monitoreo y seguimiento de los diversos programas de bienestar social que desarrolla la Institución.

4. Definición de metodología de evaluación con la finalidad de establecer los estándares de medición del cumplimiento de los objetivos de cada componente y valorar el impacto de cada uno de ellos en el área de intervención, estandarización de procedimientos e integración de esfuerzos.
- **Nombre del Tratamiento: Análisis integral de las actividades desarrolladas por la Subgerencia Administrativa Financiera, reestructuración de la organización, normalización y estandarización de procedimientos de trabajo.**

Objetivo del Proceso de Mejoramiento

Dotar a la Institución de un modelo organizacional y de procedimientos en las áreas Administrativas y financieras, que permita una adecuada coordinación de esfuerzos y ejecución de las actividades bajo su competencia.

Resultados Esperados

1. Un modelo de estructura organizacional, descripción de funciones, responsabilidades y requisitos del puesto de acuerdo a las características propias del IMAS.
 2. Identificación clara de las líneas de responsabilidad, autoridad y comunicación de la información oficial de la Institución
 3. Descripción del perfil de puestos y los requerimientos técnicos, para cada una de las áreas analizadas
 4. Manuales de políticas y procedimientos para cada una de las áreas que conforman la Subgerencia Administrativa Financiera.
- **Nombre del Tratamiento: Propuesta de desconcentración de actividades relacionadas con la aprobación presupuestaria**

Objetivo del proceso de mejoramiento

Identificar aquellas actividades relacionadas con la aprobación y el control presupuestario que pueden ser desconcentradas y que tengan una relación directa con la actividades desarrolladas por la Gerencias Regionales, Empresas Comerciales y aquellas unidades de la organización que lo requieran.

Resultados esperados

1. Propuesta de actividades que pueden ser desconcentradas de las actividades de control presupuestario realizadas en la Oficina Central.
2. Procedimientos de aprobación, control y ejecución de las actividades relacionadas con la aprobación presupuestaria que pueden ser desconcentradas.

Nombre del Tratamiento: Análisis de vulnerabilidad y condiciones de seguridad laboral de las Oficinas del IMAS a nivel nacional

Objetivos del proceso de mejoramiento

Valorar las condiciones de infraestructura y condiciones de trabajo de las oficinas de servicio de la Institución, con la finalidad de determinar si existen debilidades en las mismas que puedan

incumplir las normativas y reglamentación relacionada con la Seguridad laboral de los empleados y los ciudadanos que visitan las instalaciones del IMAS.

Resultados esperados

1. Condiciones propicias en las instalaciones de la Institución, para el funcionamiento de las oficinas y la prestación de los servicios que brinda la Institución.
2. Contar con las condiciones de infraestructura necesarios para la salvaguarda de los activos Institucionales.
3. Cumplir con las normas establecidas de seguridad y que existan situaciones que incrementen los posibles riesgos o accidentes laborales

- **Nombre del Tratamiento: Análisis de la asignación de los recursos humanos institucionales a las diversas áreas de actividad institucional.**

Descripción: Identificación de los requerimientos de asignación y uso del personal del IMAS, en las diversas unidades funcionales de la Institución, con la finalidad de determinar si los empleados están asignados en las unidades prioritarias de acuerdo a los programas y proyectos que se desarrollan.

Responsable: Recursos Humanos

Objetivos del proceso de mejoramiento

El proceso de mejoramiento está enfocado en determinar si los recursos humanos existentes en la Institución, están asignados a las áreas prioritarias.

Resultados esperados

1. Un inventario de recurso humanos disponibles, indicando claramente sus habilidades y calidades.
2. Identificación de necesidades de asignación de recursos a las áreas críticas de la Institución
3. Identificación de áreas con asignaciones indebidas de personal, ya sea por exceso o por falta de la misma.
4. Identificación de una estrategia de reasignación de recursos con la finalidad de soportar de manera más efectiva los programas o áreas que puedan tener déficit de recursos humanos.

- **Nombre del Tratamiento: Plan de Comunicación y Proyección Institucional.**

Descripción: Definición de un Plan Institucional del manejo de la imagen (imagen y proyección Institucional) considerando los aspectos relacionados con la comunicación Institucional, manejo de imagen, promoción y divulgación y demás acciones relacionadas.

Responsables: Proyección e Imagen Institucional

Objetivo del proceso de mejoramiento

Generar un plan ágil y oportuno de comunicación y proyección de la imagen Institución con el fin de que ésta se pueda proyectar efectivamente hacia el país, y en especial hacia las comunidades de atención, presentando de forma detallada las acciones emprendidas y los avances en la lucha contra la pobreza.

Resultados esperados

1. Un plan integral de Comunicación y Proyección Institucional estandarizado y acorde a las características y necesidades de la Institución
- **Nombre del Tratamiento: Automatizar y centralizar toda la información relacionadas con leyes, pronunciamientos, resoluciones y demás aspectos de carácter jurídico de la Institución**

Objetivo del proceso de mejoramiento

Dotar a la Institución con mecanismos automatizados suficientes, mediante lo cuales sea posible obtener de una manera ágil y oportuna la legislación necesaria para poder hacer frente a sus obligaciones.

Resultados esperados

1. Automatización de normas, reglamentos y demás documentos de interés para el departamento de Asesoría Jurídica.
 2. Agilizar la gestión de asesoría que este departamento brinda a la Institución.
 3. Generación de una mejor imagen de la Institución hacia el público al mejorar notoriamente los tiempos de atención y respuesta que el departamento de Asesoría Legal pueda brindar.
 4. Contar con modificaciones y actualizaciones de documentos de importancia de una manera más eficiente, lo que permitirá contar con un efecto de reacción más oportuno hacia los cambios.
- **Nombre del Tratamiento: Automatizar y centralizar toda la información relacionadas con leyes, pronunciamientos, resoluciones y demás aspectos de carácter jurídico de la Institución**

Descripción: Identificar y formalizar los procedimientos de trabajo de las áreas de gestión y apoyo administrativo considerando procesos de mejoramiento específicos para:

- Establecer criterios formales para el mantenimiento preventivo y la administración del mismo, para todos aquellos componentes de infraestructura, transportes, o servicio que intervienen en los servicios que brinda la Institución
- Análisis detallado de los procedimientos de reparación y mejoramiento de componentes de infraestructura, transporte y demás, con la finalidad de ajustarlos a los requerimientos de la Institución y a los procesos de contratación existentes.

Responsable: Gestión y Apoyo Administrativo

Objetivo del Proceso de Mejoramiento

Definir las normas, políticas y procedimientos relacionados con las áreas de gestión y apoyo administrativo.

Resultados Esperados

1. Manuales de políticas y procedimientos para cada una de las áreas que constituyen los procesos de gestión y apoyo administrativo.

- **Nombre del Tratamiento: Análisis del modelo de servicio brindado por la Contraloría de Servicios de la Institución**

Descripción: Analizar las actividades desarrolladas por la Contraloría de Servicios, con la finalidad de garantizar que la institución cumple con los aspectos relacionados con el decreto No. 26025, sobre contralorías.

Responsables: Contraloría de Servicios

Objetivo del proceso de mejoramiento

Fortalecer las actividades relacionadas con la Contraloría de Servicios con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los aspectos incluidos en el decreto de creación de las mismas.

Resultados esperados

1. Recomendaciones para el fortalecimiento de las actividades desarrolladas por la Contraloría de Servicios
2. Integración de los procesos de seguimiento y comunicación de la Contraloría de Servicios, con los procesos de mejoramiento de las actividades Institucionales y las áreas administrativas en general

- **Nombre del Tratamiento: Análisis integral de los recursos asignados/requeridos por las Gerencias Regionales.**

Descripción: Análisis integral del uso y asignación de los recursos en las distintas gerencias regionales de la Institución, eficacia y eficiencia de las operaciones y Salvaguarda del patrimonio.

Responsables: Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Gerencias Regionales, Recursos Humanos e Informática.

Objetivo del plan de mejoramiento

Realizar un análisis integral de los recursos asignados a cada una de las Gerencias Regionales, para determinar si los recursos son adecuados en función de las actividades que desarrollan como parte de la puesta en práctica de los planes y programas Institucionales.

- **Nombre del Tratamiento: Procedimientos para el Trámite de Contrataciones Administrativas**

Descripción: Procedimientos de Contratación y estandarización de las funciones y responsabilidades tanto de Proveduría como de las áreas usuarias, con la finalidad de que tanto Proveduría como las diversas áreas administrativas de la Institución, tengan un dominio integral de la ley de Contratación administrativa y de los procesos que se deben cumplir para la formalización de los carteles de contratación.

Responsables: Proveduría

Objetivo del Proceso de Mejoramiento

Contar con un manual de procedimientos que le permita a las unidades que participan en los procesos de contratación administrativa, conocer de forma amplia los criterios y los pasos que se deben aplicar para el desarrollo del proceso de contratación, considerando las posibles fases, etapas o actividades que se recomienda ejecutar.

Resultados Esperados

1. Un manual de políticas y procedimientos sobre el proceso contratación administrativa que brinde asistencia a todas las unidades de la Institución que tienen relación con el proceso de contratación Administrativa.

- **Nombre del Tratamiento: Continuación del proceso de análisis integral de los procedimientos de manejo de los expedientes y la información documental Institucional**

Descripción: Desarrollo de un estudio integral de las funciones de manejo y uso de la información documental que debe ser administrado en los diversos procesos de la Institución.

Responsables: Subgerencia Administrativa Financiera, Archivo.

Objetivo del Proceso de Mejoramiento

Generar un estudio que permita identificar las condiciones actuales del espacio físico destinado para el almacenamiento de documentos institucionales, y poder proyectar éstas hacia las condiciones idóneas expresadas en la ley 7202 “Ley del Sistema Nacional de Archivos”, además de establecer criterios para el mejoramiento de las técnicas de almacenamiento de los expedientes empleando mecanismos alternativos al documental.

Resultados Esperados

1. Análisis de las condiciones ambientales actuales de las estructuras destinadas al almacenamiento de documentos.
2. Requerimientos de mejoras para poder cumplir con las especificaciones de la ley 7202 “Ley del Sistema Nacional de Archivos”.

- **Nombre del Tratamiento: Mejoramiento de las operaciones y de los recursos asignados a las actividades comerciales desarrolladas por el Instituto**

Descripción: Realizar un análisis integral de la actividad comercial del área, con la finalidad de determinar si la asignación de recursos, la estructura de trabajo y los procedimientos vigentes, apoyan el desarrollo de las funciones y mejorar aquellos procedimientos de trabajo que limitan el crecimiento del área.

Responsables: Empresas Comerciales

Objetivos del Proceso de Mejoramiento

Mejorar las operaciones de las áreas funcionales relacionadas con la actividad comercial de la Institución, desarrollando actividades específicas de mejora relacionadas con:

- Normas, políticas y procedimientos vigentes
- Tecnología de información disponible
- Mejoras a los procedimientos de trabajo para ajustarlos a las características de la actividad comercial

- **Nombre del Tratamiento: Desarrollo de un modelo de Gestión Institucional, que permita planear, medir el planeamiento y darle seguimiento al desarrollo de las actividades críticas Institucionales**

Descripción: Desarrollo de un modelo de Gestión Institucional, que tome en consideración el desarrollo, monitoreo, seguimiento y supervisión de los procesos críticos de administración y manejo de la Institución.

Responsables: Planificación y Desarrollo Institucional

Objetivo del Proceso de Mejoramiento

Incorporar herramientas y técnicas de administración, que le permitan a la administración valorar de una forma efectiva y oportuna los efectos de los planes, proyectos y programas que desarrolla la Institución en materia de reducción de pobreza.

Establecer mecanismos de seguimiento para poder valorar los programas en marcha y la efectividad de las medidas correctivas tomadas con la finalidad de validar que las acciones se ejecutan en el tiempo preciso y que obtienen los objetivos definidos.

Los procesos de mejoramiento que deben ser desarrollados se deben enfocar en las siguientes líneas de acción específicas:

- **Definición y ejecución de la estrategia Institucional:** considera todo los procesos y actividades relacionadas con la definición del POI, la fijación de objetivos, metas, planes, proyectos, su documentación en un Plan Operativo Institucional y la medición del cumplimiento de los objetivos establecidos, así como el análisis del proceso organizacional que facilita o limita el desarrollo de las acciones estratégicas.
- **Administración operativa de las actividades Institucionales:** Considera las acciones detalladas para el cumplimiento de los objetivos Institucionales, la administración del corto plazo o al POI, y en manejo de los indicadores de cumplimiento del presupuesto o los planes con Sistemas de Información Efectivos dirigidos a los distintos segmentos de la Institución.

- **Elaboración de informes y comunicación del accionar Institucional:** Son las actividades relacionadas a la oficialización y comunicación de la información derivada de las actividades internas de la Institución, considera tanto la validación de las fuentes así como del producto final que es puesto a disposición.
- **Nombre del Tratamiento: Establecer un plan de incremento de los ingresos de la Institución, provenientes del cobro de los tributos que por ley le compete recaudar al IMAS**

Descripción: Desarrollo de un análisis integral del proceso de recaudación de tributos, con la finalidad de establecer acciones para el incremento de la recaudación, la normalización de los procedimientos, la automatización de funciones y la dotación de los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para el incremento de la recaudación de tributos.

Responsables: Subgerencia Administrativa Financiera, Administración Tributaria.

Objetivos del Proceso de Mejoramiento

Incrementar los recursos provenientes de las fuentes propias de la Institución, realizando un proceso de análisis de la recaudación de impuestos y definir planes de acción específicos para el incremento de los mismos.

Resultados Esperados

1. Una propuesta específica con acciones concretas para incrementar los ingresos provenientes de los tributos que deben ser cobrados por la Institución.
2. Procedimientos claramente establecidos para desarrollar el plan de incremento de la recaudación de tributos
3. Necesidades de recursos humanos, técnicos y logísticos para el incremento de la recaudación de tributos

4.3 Programa: Empresas Comerciales

Unidad Ejecutora: Administración Empresas Comerciales

Responsable: Lic. Geovany Flores Miranda. Dirección: Aeropuerto Juan Santamaría. Teléfonos: 442-9320, 443-0313 (Administración). Fax: 442-0102. Apdo. 7069-1000, San José, Costa Rica. Correo electrónico gflores@imas.go.cr.

Descripción del programa.

Con el propósito de generar ingresos financieros al Instituto Mixto de Ayuda Social para la atención de sus programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza extrema, mediante el decreto N° 2617-T del 20 de noviembre de 1972, se le otorgó la concesión para explotar y operar el puesto de ventas libre de derechos en la Terminal del Aeropuerto Juan Santamaría; asimismo, mediante decreto N° 19256-H-MEC-9 se le asignó la explotación de una Tienda en el Depósito Libre Comercial de Golfito.

Posteriormente, con el fin único de utilizar el producto de su explotación en el cumplimiento de su misión constitutiva, la Ley 6256 en su artículo 9°, estableció: **“Otórguese al IMAS la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos internacionales...”**; y la Ley de Simplificación y eficiencia tributaria en su Art. 30 vino a establecer lo siguiente: **“Art.30 Importaciones del IMAS. Las importaciones de mercancías que el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) requiera para la explotación exclusiva para sus puestos libres de derechos en puertos, fronteras, y aeropuertos internacionales, no pagará ningún tipo de impuestos, tasas y sobretasas. El Estado percibirá el 20% (veinte por ciento) de las utilidades netas obtenidas de la explotación que haga el IMAS, ya sea directamente o por medio de un tercero”**.

Producto de estas concesiones, se creó en el IMAS el programa EMPRESAS COMERCIALES, actividad que si bien por su naturaleza es de tipo comercial, tiene y cumple un fin social relevante, en razón de que el producto o ganancia que obtiene de sus operaciones constituye una fuente de ingresos importante para la ejecución de los programas y proyectos de asistencia y promoción social.

Objetivos del Programa.

- Disponer de los recursos necesarios en forma oportuna y eficiente, para satisfacer las demandas de los clientes y brindar un servicio de buena calidad.
- Aumentar el volumen de ventas en las Tiendas Libres de Derechos.
- Aumentar las fuentes de ingresos para la ejecución de los programas sociales por medio del incremento en las utilidades de la operación comercial.

Situación actual de las tiendas libres.

En el aspecto organizativo, en el año 2005 MIDEPLAN aprobó una estructura organizacional temporal que responde a las necesidades actuales de funcionamiento de las Tiendas Libres. En el año 2006, el Consejo Directivo del IMAS tomó la decisión de que es de interés público e institucional que la administración de las Tiendas Libres de Derechos siga recayendo en el Instituto Mixto de Ayuda Social; por lo que la estructura aprobada en el 2005 se mantiene vigente.

Para el año 2008 se espera que se encuentre aprobada la nueva estructura organizacional de Tiendas Libres la cual se encuentre en proceso de estudio por parte de la Autoridad Presupuestaria.

En cuando a la logística y seguridad, en los últimos años se desarrollaron múltiples medidas de administración del inventario y del transporte de la mercadería, que permiten un mejoramiento importante en el manejo de los artículos para la venta, tales como optimización de las compras, y aumento en la variedad de oferta de artículos y abastecimiento todos los días de la semana. Se ha calendarizado las comisiones de compra una vez al mes (alternando mes de por medio proveedores nacionales y extranjeros) lo que ha venido a permitir controlar de manera más eficiente el flujo de los productos durante las diferentes épocas del año y las necesidades cambiantes del mercado.

También es importante tener en cuenta la revisión del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría llevada a cabo por el gestor interesado, y sus efectos en las operaciones comerciales del IMAS. De acuerdo con este Plan, el edificio de la vieja terminal del aeropuerto deberá ser transformado, mediante su demolición y la construcción de un nuevo edificio. Esto significa que podrán darse cierres temporales de los puntos de ventas y posiblemente se dará una reubicación de los mismos, en principio temporal hacia las áreas en donde no se estén ejecutando trabajos de construcción, y luego permanente, hacia las áreas comerciales que se definan en el nuevo edificio.

El gestor del Aeropuerto tiene como plan para final del 2007 el cierre para remodelación del área en donde se encuentran tres de nuestras tiendas dos de licores, una de perfumería/cosméticos y electrónicos; con la correspondiente asignación de un local nuevo en el tanto se encuentre cerrado ese espacio, en dicho espacio deberá de ser compartido por todas las categorías y se ubicará en el nuevo Bloque A de aeropuerto.

Así mismo la apertura de operaciones en Liberia está contemplada para finales de 2007, por lo que se espera tener estas tiendas operando todo el periodo 2008.

Políticas internas de operación en la Dirección de Empresas Comerciales:

- ✓ **Respeto a la legalidad.** La Dirección de Empresas Comerciales (DEC) debe llevar a cabo su actividad según las normas y leyes de la República que la afectan y orientar todas las actividades hacia el incremento de los ingresos por ventas.
- ✓ **Igualdad de trato y oportunidades entre empleados.** La valoración de los empleados debe hacerse de forma objetiva basada en el rendimiento, orientarlos a asumir los retos que conlleva la naturaleza cambiante de este tipo de negocios y permitirles crecer a través de su trabajo según sus capacidades, esfuerzos y resultados.
- ✓ **Productos originales y de primera calidad.** Tener a disposición de los clientes una amplia gama de productos originales y de alta calidad destinados a satisfacer las necesidades de los clientes y crear lealtad de parte de estos.
- ✓ **Planificación previa de compras.** Hacer una planificación previa a la adquisición de productos para la venta tomando en cuenta lote económico óptimo, costos, condiciones del mercado, temporada de ventas, moda, etc.

- ✓ **Inventarios óptimos.** Mantener inventarios óptimos basados en el lote económico y los cambios en las condiciones de mercado que permitan cubrir la demanda de los productos y no permitan incremento de la cantidad de mercadería obsoleta.
- ✓ **Relación DEC-Proveedores.** Conseguir una relación comercial constructiva y mutuamente provechosa para DEC y los proveedores, evaluando objetivamente ventajas y desventajas de cada uno, buscando satisfacer las necesidades de compra de manera eficiente y promoviendo la sana competencia.
- ✓ **Precios competitivos.** Mantener una estructura de precios competitiva en relación a mercados similares, competidores, mercado local mediante la investigación y sondeo de la competencia.
- ✓ **Servicio al cliente.** Orientar, asesorar y facilitar el proceso de compra del cliente, ofreciendo productos de alta calidad basados en argumentos veraces (nunca se le debe mentir a un cliente), la mejor promoción de las Tiendas Libres es la que realizan los clientes contentos.
- ✓ **Proyección Social.** Informar a los clientes que los recursos obtenidos por las ventas de las Tiendas Libres son invertidos en programas de ayuda social en todo el país.

Objetivos para el año 2008

A partir de los antecedentes expuestos y con base en las políticas de operación anotadas, y en procura de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en la actividad comercial, para el año 2008 se han planteado los siguientes objetivos:

1. Implementar de una manera efectiva el modelo de gestión aprobado por el Consejo Directivo como idóneo para garantizar una administración directa eficaz y eficiente de las Tiendas Libres.
2. Incrementar la eficiencia en el manejo de los recursos, implementando mejores instrumentos de gestión y control interno.

Este objetivo se medirá mediante el índice de rotación del inventario, que se espera llegar a tres veces por año.

3. Mantener el inventario actual, no permitiendo que aumente la cantidad de mercadería obsoleta de lenta rotación o discontinuada.
4. Abrir nuevos puntos de ventas en otras regiones del país, para incrementar los ingresos de las empresas comerciales.
Este objetivo se medirá por la apertura de una nueva tienda en el puerto de Limón.

Metas e ingresos presupuestados

Se espera que para el 2008 se tengan en total cinco tiendas, dos tiendas multimarca una con accesorios, licores, perfumería y electrónicos, y otra con accesorios, licores, perfumería y la tienda de llegadas que vende licores en lo que corresponde al Aeropuerto Internacional Juan

Santamaría y dos en el Aeropuerto Daniel Oduber de Liberia una en el área de sala de abordaje y una cerca del área de llegadas.

Por lo anterior se puede estimar que las metas por punto de ventas para cada mes, son las que se detallan en el siguiente cuadro, en miles de colones.

**Metas de Ventas para el año 2008
(En miles de colones)**

TIENDA/MES	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL
Bloque A	298,320	298,887	299,453	300,020	268,666	279,833	285,700	275,536	270,692	268,514	338,959	339,591	3,524,170
Licores (T12)	81,840	81,995	82,151	0	0	0	0	0	0	0	0	0	245,986
Bloque F	190,080	166,636	190,802	180,543	191,524	167,900	186,906	187,257	176,888	187,959	204,451	221,004	2,251,951
Llegadas (13)	95,040	87,285	90,101	79,651	79,802	53,597	90,783	90,954	80,404	80,554	86,085	91,636	1,005,891
Liberia	184,800	158,701	185,502	185,853	106,402	106,603	160,205	160,506	107,205	107,405	188,311	215,613	1,867,107
TOTAL:	850,080	793,505	848,010	746,068	646,395	607,932	723,594	714,253	635,188	644,432	817,806	867,843	8,895,106

Como puede observarse en el cuadro anterior, se prevé un incremento en las metas de ventas en los meses de noviembre y diciembre. Este incremento responde a un aumento de pasajeros que se espera transiten en los aeropuertos en estos meses.

También se presume que las ventas por tarjetas de crédito serán el 63% del total, lo que afectará los valores presupuestados en los egresos para cubrir las comisiones de los entes emisores de tarjetas de crédito.

Asimismo, a partir de estas metas y de los márgenes de utilidad que en promedio se utilizan para cada familia de artículos, se han presupuestado las compras de mercadería para la venta.

4.3.1 Proyecto: Fortalecimiento del Programa de Empresas Comerciales IMAS Tiendas Libres (Duty Free)

Tipo de proyecto: este proyecto de Fortalecimiento está compuesto por las siguientes cuatro secciones:

- Implementación del modelo de gestión idóneo para la administración de las empresas comerciales
- Imagen de las tiendas.
- Sistemas de información.
- Infraestructura.

Implementación del modelo de gestión idóneo para la administración de las empresas comerciales:

De conformidad con el acuerdo CD-376-06 tomado en sesión No. 55-06 del 24 de agosto de 2006 del Consejo Directivo, se decidió "Mantener el modelo de administración directa de las tiendas

Libres de la institución como la forma más adecuada para la explotación de dicha actividad comercial”.

Imagen de las tiendas:

Permitirá dar a conocer las Tiendas Libres del IMAS y divulgar su naturaleza y objetivos en el mercado nacional e internacional, facilitando un mayor conocimiento de los ciudadanos de los productos que se venden y el beneficiario de los fondos que se recolectan con la venta de los productos. Se espera que el conocimiento de los proyectos de ayuda social a que se destinan las utilidades que las Tiendas generan, contribuya a desarrollar la operación comercial y motive la compra de los productos.

Sistema de información

Consiste en dotar al Programa de Empresas Comerciales eficiente para manejar la información administrativa y contables para la adecuada toma de decisiones.

Infraestructura

Dotar al programa de la infraestructura necesaria para desarrolla el negocio eficientemente, tanto en los puntos de ventas como en la oficinas administrativa.

Justificación de cada Sección:

Implementación del modelo de gestión idóneo para la administración de las empresas comerciales:

Necesidad de dar cumplimiento a las disposiciones del DFOE-SO-36-2004 de 10 de diciembre de 2004 de la Contraloría General de la República y necesidad y conveniencia de adoptar un modelo de gestión de las empresas comerciales idóneo y conforme al interés público.

Imagen

Es necesario dar a conocer cuales son las Tiendas Libres de Impuestos tanto dentro del Aeropuerto como fuera de él; como también cuál es el fin último de la generación de ingresos. Igualmente, es necesario ofrecer información a nuestros clientes de los productos que se ofrecen y los servicios a los que se tienen acceso, como un medio para motivar a su adquisición.

Por tal motivo, es necesario todo un plan que permita dar a conocer las tiendas, mejorar la imagen actual y que represente al final, un incremento en las ventas de las tiendas, reflejado en la ayuda de los proyectos sociales que el IMAS pone en práctica.

Sistema de información

Dado el alto volumen de operaciones, la magnitud del valor de las operaciones, las exigencias de la vida moderna en cuanto a manejo de información así como de la seguridad con que se debe manejar esta información, es necesario contar con sistema de información que cubra las necesidades del momento y lo que se espera en el futuro.

Infraestructura

Contar con puntos de venta que inviten a los clientes a entrar en la tienda y que además los haga sentirse cómodos en ellas es un importante factor de compra para el consumidor. A la vez, una buena presentación de las oficinas contribuye a crear una cultura de buena presentación así como de mejoramiento.

Objetivo General del Proyecto:

Implementar el modelo de gestión idóneo para la administración de las empresas comerciales y en paralelo fortalecer su actividad, mediante el fortalecimiento de los sistemas de información, el mejoramiento de la infraestructura del programa y la puesta en ejecución de un plan de apoyo publicitario que permita proyectar una imagen positiva de las Tiendas Libres del IMAS a nuestros clientes y clientes potenciales, dando a conocer los productos que se ofrecen y la ayuda al área social del país que se genera. Todo ello, con el fin de mejorar las ventas y el rendimiento de las actividades comerciales.

Objetivos Específicos

- a) Incremento en las ventas
- b) Desarrollar un plan promocional
- c) Obtener publicaciones mensuales en los medios de comunicación
- d) Permitir a los clientes tener un acceso a la información de una manera más veraz
- e) Administración segura de la información.
- f) Suministrar información oportuna y confiable.
- g) Ofrecer a los clientes puntos de ventas y oficinas que brinden una buena imagen.

Elementos contenidos en la Propuesta del proyecto.

La idea general del proyecto es crear conciencia del trabajo que se realiza en las Tienda Libres y las múltiples posibilidades que se les ofrecen a los clientes al comprar en las Tiendas. Para lo cual es trabajará en los siguientes campos:

- **Imagen en Infraestructura**

Se debe iniciar por el aspecto de las tiendas y de las oficinas, donde se recibe a nuestros clientes.

- a. Aspecto de las tiendas

Se harán las evaluaciones necesarias para ver qué remodelaciones se deben hacer para ofrecer una mayor comodidad a nuestros clientes y permitirles comprar en un ambiente más agradable. Estos cambios implicarán cambio de iluminación, muebles, pisos, pintura en las paredes y el cielo raso.

- b. Área administrativa (Oficinas)

Durante el año 2008 se prevé concluir llevar a cabo la remodelación del edificio de Oficinas Administrativas actual, dicho proyecto se encuentra ya avanzado y para el 14 de septiembre 2007 se reciben las ofertas para elaborar la remodelación, por lo que se estima que las obras iniciarán en 2007 y se concluirán en 2008.

- **Sitio Web**

Se ha diseñado un Sitio Web de acceso a todos nuestros clientes donde pueden encontrar información básica de los productos que se tienen y la información de los proyectos sociales del IMAS a los cuales se están destinando las utilidades entregadas. Para el año entrante se va a desarrollar una base de datos que muestre la disponibilidad y precio de los diferentes artículos, así como las promociones ofrecidas, y los últimos productos disponibles.

- **Comunicados de prensa**

Los logros de las Tiendas Libres, tanto en ventas, como en incorporaciones de nuevas líneas de productos, remodelaciones de tiendas, apertura de nuevas tiendas y lanzamientos de nuevos productos, se pueden dar a conocer a los medios de comunicación para que publiquen en sus secciones esta información proporcionada por nosotros. Se considera importante estar informando a la población en general de estos logros e indicarles los programas sociales a los que se están destinando los recursos, así se puede evaluar no solo un logro en las ventas de las tiendas, sino un logro en el fin último del IMAS, que es ayudar al sector más necesitado de nuestra población.

- **Mercadeo directo**

El sistema de información utilizado en tiendas nos permite recopilar la información de nuestros clientes. Aprovechándonos de esta ventaja, se puede hacer un análisis de nuestros clientes frecuentes por categoría y así organizar actividades con ellos y presentarles los productos de lanzamiento para los meses posteriores y así motivarlos a seguir comprando con nosotros. A la vez, al tener la manera de contacto con ellos, se les podrá informar de promociones especiales o actividades en tienda que se tengan para que el cliente tome ventaja cuando pasa por nuestras tiendas. Adicionalmente, nos permitirá una relación más estrecha con estos clientes que visitan nuestras tiendas con frecuencia.

- **Actividades dentro del aeropuerto y las tiendas para promover el punto de venta**

Siendo el Aeropuerto un área de espera, se propone hacer actividades dentro del Aeropuerto para mantener entretenimiento en las zonas cercanas a las tiendas que permitan a la vez incrementar las ventas y el conocimiento de los productos que se ofrecen. Igualmente, aprovechar fiestas especiales tales como el día del Padre, de la Madre, del Niño, Navidad, de los Enamorados, etc. para promover ciertos productos e impulsarlos con decoración, degustaciones, samplings y otras actividades especiales tales como tener un coro con villancicos en Navidad, un mimo o payaso para estas fechas o el día del Niño, etc.

La única restricción que se tiene en esta área es que se debe contar con la autorización de Alterra para estas actividades.

Al igual, se negocia con los proveedores para tener unas canastas de productos que se rifan a una determinada fecha con llenar un tiquete después de realizar una compra por un monto mínimo.

- **Publicidad**

Se considera importante la publicación de espacios en las siguientes áreas

- a. Revistas de aerolíneas
- b. Dentro del aeropuerto
- c. Revistas nacionales e internacionales

Estos espacios nos permitirán darnos a conocer a clientes que viajan constantemente y comparar nuestros precios con los de otros duty free del área e informarse de los productos y servicios que se ofrecen.

- **Infraestructura**

Para el año 2008 se tiene contemplado terminar la remodelación que necesitan las instalaciones de las oficinas administrativas de las Tiendas Libres, para tener de esta forma un mejor sitio de trabajo para los funcionarios de la Dirección de Empresas Comerciales, así como para la atención de clientes, proveedores, personeros del IMAS y demás personas que tengan alguna relación con las Tiendas Libres. Además es necesario contratar los servicios profesionales de ingeniería o arquitectura, para el diseño de un adecuado espacio para la conservación de la documentación generada, para cumplir de esta forma con lo establecido en la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivo.

- **Sistemas de información**

Mejorar la Plataforma Informática de manera que se logre una mayor eficiencia de la herramienta informática.

Resultados esperados del Proyecto:

1. Mejoramiento de la imagen de las tiendas y oficinas administrativas.
2. Mayor conocimiento de los productos que ofrece el IMAS a los clientes.
3. Incremento en las ventas.
4. información administrativa y financiera segura certera y oportuna.

Requerimientos del Proyecto.

- **Presupuesto**

El presupuesto disponible para realizar todas estas actividades de publicidad e imagen es de 5 millones de colones, mientras que para la infraestructura se cuenta con un presupuesto de 25 millones de colones; lo que da un total de 30 millones de colones.

- **Diseños**

Al empezar a hacer un programa promocional es necesario contar con un slogan y un logotipo que nos identifique como las tiendas libres de impuestos de Costa Rica.

- **Seguimiento y control de actividades**

Evaluaciones constantes para redireccionar el plan y establecer nuevas estrategias según los cambios del ambiente

Después de iniciado el plan, evaluar si las opciones escogidas son las mejores y si están generando los resultados esperados e identificar nuevas posibilidades de promoción de las tiendas. Al igual, tener una respuesta inmediata en cuanto a los cambios que el entorno nos presente. Este seguimiento se realizará cada tres meses en los meses de abril, julio y octubre 2008.

5.ANEXOS

**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**CATALOGO DE PRINCIPALES INDICADORES PARA LA
MEDICION DE RESULTADOS Y LA EVALUACIÓN DE
LOS PROGRAMAS SOCIALES.**

Actualizado a 2005

INTRODUCCIÓN.

Durante mucho tiempo, el IMAS ha venido operando, casi solo con indicadores de cantidad, relacionados con el cumplimiento de las metas físicas de los programas sociales. Con ello, ha buscado satisfacer las necesidades internas de información más inmediatas y urgentes; y también ha respondido a la demanda de información de las diferentes entidades externas, que la requieren de manera ordinaria y que han centrado su atención en el cumplimiento de las metas (SINE, FODESAF y, durante algún tiempo, la Contraloría General de la República).

Con todo, progresivamente, tanto la Institución como esas entidades externas han venido tomando conciencia de que la sola medición del cumplimiento de metas es totalmente insuficiente, cuando se trata de medir y valorar los verdaderos resultados de los programas sociales; en tanto que instrumentos adecuados, efectivos y oportunos para la atención de la problemática de la pobreza y para generar cambios en la población, hacia una situación de menor pobreza.

Concretamente, diversos documentos de la Contraloría General de la República han venido insistiendo en la necesidad de que la Institución disponga de un Sistema de Indicadores que, además de medir aspectos cuantitativos (como hasta ahora), le permitan medir también aspectos cualitativos y el cumplimiento de los objetivos de los programas. Por su parte, el SINE ha efectuado diversos intentos y propuestas para lograr que las diferentes instituciones pasen de la medición de productos (metas), a la de efectos e impactos; aun cuando dichas propuestas no se hayan concretado en estrategias y mecanismos efectivos para lograrlo.

Igualmente, al interior del IMAS, el tema de la medición de los efectos e impactos de sus programas sociales no ha estado ausente, sobre todo en el contexto del nuevo modelo de intervención. De hecho, una de las preocupaciones institucionales ha sido el no disponer de los instrumentos adecuados para poder determinar y medir, de una manera precisa, los efectos de sus programas; debiéndose limitar a apreciaciones generales que, aunque interesantes, suelen ser poco convincentes.

Mediante el presente trabajo, se busca contribuir a resolver esta situación, ofreciendo algunos listados de indicadores con su correspondiente fuente de verificación, relacionados con la ejecución y los resultados de los programas sociales; que sean de fácil comprensión y uso y que puedan ser comprobados mediante el empleo de recursos de información disponibles actualmente o que puedan ser accesados con relativa facilidad.

Evidentemente, como en todo indicador, se trata de establecer una relación medible entre una situación presente (resultados alcanzados) y una deseada, buscada o programada, a efecto de establecer la importancia o significación de las acciones realizadas, en relación con la consecución de metas y objetivos.

De modo que el documento incluye **indicadores de gestión**, orientados a medir la eficiencia de los procesos mediante los cuales se ejecutan los programas sociales. También incluye **indicadores sobre los resultados** de la ejecución de los programas sociales, relacionados con su eficiencia, cobertura, eficacia y su impacto. Como podrá observarse, existen algunos indicadores que pueden ser válidos en dos o más campos, por lo que aparecen repetidos en la clasificación que se presenta en las páginas siguientes.

Con estos listados de indicadores, se busca crear un inventario amplio al que se pueda recurrir, de acuerdo con las necesidades de medición, con las características de cada uno de los programas y con los campos o aspectos específicos que se desee conocer. De hecho, algunos indicadores son más oportunos y adecuados para medir algunos aspectos que otros. Igualmente, todos constituyen elementos básicos para los procesos de evaluación que se desee implementar a futuro en la Institución.

La implementación y utilización de estos indicadores permitirán conocer dónde se está y hacia dónde se va en la ejecución de los programas, en la cobertura de la problemática de la pobreza y en la consecución de los objetivos institucionales. Igualmente, la información que proporcionen permitirá ofrecer información periódica sobre el comportamiento de los programas en todo el país y en las distintas regiones.

1.- INDICADORES DE GESTION.

Como su nombre lo indica, los indicadores de gestión tienen por objeto medir y facilitar la valoración de las acciones y de los procesos que se realizan para la ágil, adecuada y oportuna ejecución de los programas o proyectos. En ese sentido, incluyen elementos de eficiencia y de cobertura, puesto que uno de los objetivos principales de una buena gestión es la eficiencia de los procesos, de modo que cubran la población objetivo y produzcan los resultados esperados en tiempo, forma y oportunidad.

Al mismo tiempo, aunque los indicadores de gestión por sí mismos no incluyen eficacia e impacto, las mediciones que realizan y las constataciones que permiten están directamente relacionadas con ambos elementos, incidiendo en ellos. De modo que unos y otros se convierten en elementos complementarios.

En consecuencia, los indicadores de gestión parten de un conocimiento mínimo de la realidad que se busca intervenir y plantean las relaciones pertinentes entre lo logrado y lo esperado en las diversas acciones o etapas que forman parte del proceso de ejecución, incluyendo alguna valoración sobre los productos.

INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICIÓN. (Agrupadas por temas)
<ul style="list-style-type: none">• Sobre la realidad a intervenir.	Estadísticas del SIPO.
Cantidad de familias pobres sobre el total de familias de la comunidad.	Encuesta Nacional de Hogares.
Comunidades beneficiadas versus concentración de pobreza.	Indice de Desarrollo Social. Políticas y prioridades de Gobierno.
<ul style="list-style-type: none">• Sobre cobertura poblacional y geográfica.	Información sobre ejecución del SABEN.
Número de beneficiarios por subprograma y línea de	Sistema de control de presupuesto R3

INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICIÓN. (Agrupadas por temas)
acción sobre la meta programada en cada uno.	Plan Anual Operativo
Número de población beneficiada versus número de población atendida.	Distribución de recursos y metas por región.
Número de beneficiarios por cantón sobre la meta programada para el cantón	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre los recursos ejecutados. 	Información del SABEN
Presupuesto para inversión social versus presupuesto total aprobado.	Liquidación presupuestaria
Porcentaje del presupuesto ejecutado en relación con el presupuesto programado.	Distribución presupuestaria.
Relación entre el gasto administrativo y el total de recursos para inversión social, por línea de acción y componente.	Información del WINSIG.
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre cumplimiento de metas de las unidades administrativas. 	Liquidación presupuestaria
Relación entre metas programadas y ejecutadas en las unidades administrativas del nivel central.	Planes de trabajo de las diferentes unidades administrativas.
Relación entre metas programadas y ejecutadas en las unidades administrativas desconcentradas.	
Monto del gasto por unidad administrativa versus gasto total.	
Gasto por unidad sobre el total de metas alcanzadas.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre atención de beneficiarios. 	Expedientes familiares y grupales.
Número de beneficiarios atendidos según lugar de atención (oficina, comunidad, lugar de residencia, etc).	Información del SABEN.
Fecha en que se presentó la solicitud versus fecha de emisión de beneficio.	Entrevistas al beneficiario
	Registros de solicitudes
Congruencia entre la necesidad planteada (y la real según el SIPO) y el beneficio emitido.	
Relación entre el lugar de residencia de los	

INDICADORES

**FUENTES DE VERIFICACIÓN Y
MEDICIÓN.**
(Agrupadas por temas)

beneficiarios y el lugar de entrega del beneficio.

Número de solicitudes recibidas por las unidades administrativas versus número de solicitudes resueltas.

Satisfacción de los usuarios por la atención recibida.

Satisfacción de los usuarios por el servicio recibido.

• **Sobre acciones relevantes realizadas.**

Registros llevados en las Gerencias Regionales.

Número de beneficiarios supervisados versus número de beneficios otorgados, por línea de acción y componente.

Expedientes de las familias y grupos.

Número de componentes evaluados versus número de componentes ejecutados.

Cantidad de componentes coordinados para su ejecución con otras instituciones y organizaciones.

2.- INDICADORES DE EFICIENCIA.

Referidos a los resultados de los programas sociales, los indicadores de Eficiencia suelen ser los más simples de aplicar, pues se orientan a medir el grado de cumplimiento de las metas propuestas en relación con las realizadas. Por lo mismo, su medición se realiza generalmente comparando el número total de los beneficios programados con el número de los ejecutados o finalizados; sea que se trate de beneficiarios, acciones, supervisiones, capacitaciones o proyectos, según como haya sido formulada la meta.

Este tipo de indicadores se expresan, por lo general, en la forma de porcentajes y miden la capacidad de respuesta institucional ante las diferentes problemáticas a atender. En ese sentido, guardan una estrecha relación con los indicadores de gestión; aunque difieren de estos por cuanto se refieren a los resultados y no a los procesos; lo que, como se indicó, constituye el objeto principal de los primeros.

INDICADORES.	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICIÓN.
Cantidad de recursos dedicados a la atención de familias en extrema pobreza versus total de recursos ejecutados en los diferentes programas.	Información del SIPO, SABEN, PAO y Presupuesto.
Número de beneficiarios en pobreza atendidos versus total de beneficiarios atendidos en los diferentes beneficios de la institución.	Información del SIPO y del SABEN.
Número de beneficiarios incorporados en programas de promoción y desarrollo versus total de beneficiarios atendidos.	Información del SABEN y reportes de los técnicos sociales.
Porcentaje de metas ejecutadas en cada programa, en relación con las metas programadas. El objeto de medición serán personas o familias beneficiadas o bien acciones, según como esté formulada la meta. Puede incluir todos los beneficios que se otorgan en los diferentes programas.	Información del SABEN.
Cantidad de recursos destinados a capacitación en áreas relacionadas con la prevención de desastres naturales versus presupuesto destinado a capacitación.	Información del SABEN y reportes de los técnicos sociales.
Número de madres capacitadas para la atención de los Hogares Comunitarios versus total de madres comunitarias que forman parte del programa.	Información del SABEN y reportes del Area Estratégica y de las Gerencias Regionales.
Número de proyectos financiados directamente versus número de proyectos financiados mediante organizaciones.	Información del SABEN y reportes del Area Estratégica y de las Gerencias Regionales.
Número de Organizaciones de Bienestar Social inscritas en el período versus total de organizaciones inscritas.	Verificación del libro de inscripciones.

3.- INDICADORES DE COBERTURA.

A diferencia de los indicadores de eficiencia, este tipo de indicadores no busca medir el grado de cumplimiento de la meta, sino el grado de cobertura sobre la problemática a atender, que se ha logrado con ejecución de la meta o que se espera lograr con la ejecución del programa; según se apliquen en la ejecución o en la formulación del programa o proyecto. En este sentido, tienden a ser complementarios a los de eficiencia, puesto que les agregan una información adicional.

En consecuencia, parten de las metas de los distintos beneficios ejecutadas o programadas y las relacionan con el objeto contra el cual se desean medir; sea que trate del total de la población pobre incorporada en el SIPO, del total de población de un sector, del total de beneficiarios

atendidos, del total de solicitantes de los diversos beneficios, del total de proyectos estimados o detectados, etc. También pueden medir la cobertura física efectiva de los programas, en relación con la cobertura física esperada.

Con estos indicadores, se pretende medir la capacidad de la Institución para cubrir su población objetivo; o sea, para llevar los beneficios a la mayor parte de la población pobre, en sus diferentes niveles de pobreza y en las diferentes regiones.

INDICADORES.	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICION.
Número de beneficiarios en condiciones de pobreza extrema atendidos versus número de familias en pobreza extrema reportadas en el SIPO u otras fuentes.	Comparación entre información del SIPO o de otras fuentes y del SABEN.
Número de emergencias atendidas en todo el país versus total de emergencias presentadas en todo el país durante el período.	Información del SABEN, de las Gerencias Regionales y de la Comisión Nacional de Emergencias.
Número de beneficiarios atendidos con el cupón Superémonos versus el total de beneficiarios solicitantes de este beneficio.	Información del SABEN y reportes de las Gerencias Regionales.
Número de beneficiarios incorporados en los diferentes procesos según línea de acción versus el total de personas registradas en SIPO, según tipo de carencias.	Información del SIPO y del SABEN.
Número de proyectos financiados por línea de acción versus número de proyectos que solicitaron financiamiento.	Información del SABEN y reportes de las Gerencias Regionales.
Número de niños pobres incorporados en Hogares Comunitarios versus número de niños pobres registrados en el SIPO.	Información del SIPO y del SABEN.
Número de niñas y adolescentes pobres beneficiadas versus número de niñas y adolescentes detectadas por el SIPO en condición de pobreza.	IDEM.
Número de mujeres adultas beneficiadas versus número de mujeres jefas de hogar en condición de pobreza detectadas por el SIPO.	IDEM.
Número de propiedades estudiadas, tituladas y transferidas versus número de propiedades con que cuenta el IMAS en todo el país.	Información del SABEN y del Area Estratégica correspondiente.
Número de títulos de propiedad entregados a beneficiarios versus número de propiedades del IMAS ocupadas con viviendas.	IDEM.
Número de condonaciones ejecutadas versus total de condonaciones a realizar.	IDEM.
Número de personas capacitadas versus número de personas que solicitaron capacitación; o bien que reflejan la capacitación como una de sus carencias.	Información del SABEN y del SIPO y reportes de las Gerencias Regionales.
Número de proyectos ejecutados en apoyo a la	IDEM.

4.- INDICADORES DE EFICACIA

Mientras que los indicadores de eficiencia y de cobertura se orientan a determinar si los beneficios están llegando a la población objetivo y a medir el grado y forma en que están llegando, los de eficacia buscan medir los efectos inmediatos y directos que esos beneficios han producido o están produciendo en los beneficiarios que los reciben.

En consecuencia, miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en las diferentes líneas de acción y componentes institucionales, en lo relacionado con los efectos inmediatos buscados y determinan los cambios provocados en las familias o comunidades con el otorgamiento del beneficio o proyecto. Además, sirven de base para la medición y la evaluación de los impactos.

En este sentido, los indicadores de eficacia señalan el paso desde una valoración o evaluación de carácter cuantitativo hacia lo que podría denominarse como evaluación de tipo cualitativo; con lo que la ejecución de las metas y los programas cobran una nueva significación.

INDICADORES.

FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICIÓN.

Cantidad de recursos dedicados a la atención de familias en extrema pobreza versus total de recursos ejecutados.

La información se obtiene del SABEN.

Número de beneficiarios incorporados en programas de promoción y desarrollo versus total de beneficiarios atendidos en los diferentes beneficios.

Información del SABEN, completada con reportes de las Gerencias Regionales.

Monto promedio del beneficio entregado por beneficiario en el componente versus monto promedio del beneficio programado en él.

La información se obtiene del PAO y del SABEN.

Tipo de beneficio otorgado por el respectivo componente versus necesidades o carencias reales de los beneficiarios.

Información del SIPO y del SABEN.

Número de beneficiarios que concluyeron la primaria y la secundaria (mediano o largo plazo) versus población beneficiada con cupón Superémonos.

Información del SABEN y de los Centros Educativos sobre los avances de los beneficiados.

INDICADORES.	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICIÓN.
Relación de las acciones de capacitación desarrolladas con los contenidos del componente y con el tipo de necesidades detectadas en el SIPO.	Informes de los técnicos sociales; PAO e información del SIPO.
Número de proyectos de capacitación ejecutados por las comunidades versus número de proyectos presentados por ellas.	Información del SABEN y reportes de las Gerencias Regionales.
Número de personas que finalizaron el proceso de capacitación versus número de personas que lo iniciaron.	IDEM.
Número de personas efectivamente incorporadas al sector formal (empresas) versus número de personas referidas.	Informes de seguimiento a las personas referidas a las diferentes empresas, por parte de los técnicos sociales.
Resultados efectivos obtenidos versus número de capacitaciones, fiscalizaciones, supervisiones y asesorías realizadas.	Informes técnicos del departamento de IBS.
Número de madres capacitadas que formalizaron el hogar comunitario versus número de madres capacitadas en el período.	Información del SABEN y convenios establecidos con las madres comunitarias.
Total de hogares comunitarios en funcionamiento versus total de hogares creados.	Registros del área de infancia.
Monto promedio del beneficio entregado por beneficiario versus monto promedio del beneficio programado.	Información del PAO y del SABEN. Para el segundo indicador, también en el SIPO.
Tipo de solución otorgada por el componente versus necesidades planteadas por las familias.	Información del PAO, del SABEN y del SIPO.
Cambios en las condiciones de la vivienda versus beneficio otorgado.	Verificación en la vivienda; preferiblemente, mediante aplicación de una nueva FIS.
Número de familias involucradas en procesos de formación versus total de familias participantes en el respectivo componente.	Informes de los técnicos sociales e información del SABEN.
Número de adolescentes que ingresaron al sistema educativo versus el total que participaron en acciones de fortalecimiento personal y colectivo.	En este indicador y en el siguiente, se supone el seguimiento a las mujeres que participan en los cursos de fortalecimiento personal y colectivo y en los de capacitación laboral
Número de mujeres adultas que se integraron en procesos productivos versus número de mujeres	

INDICADORES.

**FUENTES DE VERIFICACIÓN Y
MEDICIÓN.**

capacitadas.

Número de familias que han resuelto su problema habitacional una vez recibido el título de propiedad versus número de familias que lo han recibido. Reportes sobre el seguimiento a las familias.

Número de títulos de propiedad entregados versus número de procesos de titulación iniciados en el período. Registro y reportes del Area Estratégica correspondiente.

Número de condonaciones concluidas versus número de condonaciones iniciadas en el período. IDEM.

Total de presupuesto invertido en proyectos de ideas productivas versus financiamiento total de todos los programas. Información del SABEN y del R-3.

Como se ha observado, la verificación y medición de algunos de estos indicadores presentan un grado mayor de complejidad, debido a que la información necesaria debe ser obtenida en otras instituciones. Sin embargo, para la mayoría, la información existe al interior de la Institución, proporcionada por los sistemas SABEN, SIPO y PAF y por los correspondientes informes de seguimiento.

5.- INDICADORES DE IMPACTO.

En el campo social, la medición y la evaluación del impacto tienen relación con el cambio efectivo y sostenido, producido en un sector de población, que pasa de una situación socioeconómica dada hacia otra de un mayor nivel o de mejor calidad; como efecto de la aplicación de un programa o proyecto. En ese sentido, el impacto va mucho más allá que el efecto. De hecho, un programa puede ser efectivo cuando logra que la población beneficiaria sobreviva; pero solo tendrá impacto en la medida y en el grado en que saque a esa población de la pobreza.

Lógicamente el impacto, igual que la eficacia, está relacionado con los objetivos de un programa o proyecto, en la medida en que estos (o al menos algunos) también estén formulados en términos de impacto. Por lo mismo, los indicadores de impacto solo tienen sentido y utilidad cuando responden a ese tipo de objetivos y puedan ser medidos con relación a ellos; y, a la vez, la formulación de objetivos de impacto solo es útil cuando se dispone de los indicadores y de los medios para medirlos. Ambos aspectos deben ser tenidos presentes en el momento de formulación y elaboración de programas y proyectos.

Ahora bien, puesto que el impacto mide la dimensión y el grado del cambio de una situación a otra, su estimación requiere de dos mediciones comparables: de la situación inicial de la familia o comunidad antes y después de haber recibido el beneficio. Los cambios que se hayan operado como efecto de la ejecución de los programas permitirán determinar el impacto de los mismos.

INDICADORES.	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICION.
Cantidad o porcentaje de incremento en el puntaje SIPO como efecto de su participación en el componente o en los componentes.	Es necesario aplicar la FIS antes y después de la entrega del beneficio, para determinar el incremento en el puntaje de los factores y en la totalidad de la familia.
Número de hogares beneficiados y jefeados por mujeres versus número de hogares beneficiados y jefeados por hombres.	Para ambos indicadores, la información se encuentra en el SABEN- SIPO- R/3
Número de familias que han superado su situación de pobreza versus total de familias beneficiadas.	
Número de comunidades capacitadas y organizadas para prever y enfrentar desastres o emergencias nacionales.	Comisión local o regional de emergencia en donde el IMAS participa.
Capacidad institucional de respuesta a las emergencias presentadas, en tiempo y resolución.	Valoración de experiencias, en función del tiempo y del tipo de beneficio, con base en informes o entrevistas.
Número de niños y niñas que concluyeron el año escolar versus total de beneficiarios de Superémonos en el período.	La medición de ambos indicadores dependerá de la información que aporten los centros educativos.
Número de niños y niñas beneficiados con Superémonos que aprobaron el año escolar (Valor agregado).	
Número de niños y niñas que dejaron de trabajar como efecto del beneficio recibido. (Valor agregado).	La comprobación y medición de estos cuatro indicadores requerirá de los informes de los técnicos sociales.
Porcentaje de mujeres ubicadas en el mercado laboral que fueron beneficiadas con el componente.	
Porcentaje de adolescentes reintegradas al sistema educativo o a procesos de capacitación técnica como resultado de su participación en el componente.	
Número de personas incorporadas a puestos de trabajo versus total de personas capacitadas.	
Percepción de los beneficiarios sobre la calidad de los beneficios y sobre el mejoramiento de su situación.	Aplicación de encuesta por muestreo a los beneficiarios de los diferentes programas institucionales.
Fortalecimiento de la gestión gerencial de las IBS como consecuencia de la acción	Aplicación de entrevistas a los encargados de las IBS y utilización de los informes de

INDICADORES.	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y MEDICION.
institucional.	supervisión de los técnicos del Departamento de IBS.
Grados de elevación en los niveles nutricionales como efecto del ingreso al hogar comunitario (relación peso, talla, edad).	Las madres comunitarias deberán medir y pesar a los niños cuando ingresan y al final del año, como parte de sus actividades ordinarias.
Número de viviendas construidas versus número de lotes que hayan sido entregados.	Informes de supervisión.
Utilización efectiva de las infraestructuras construidas, remodeladas o ampliadas por parte de las comunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.	Comprobación en terreno en las comunidades beneficiadas con infraestructura comunal, mediante muestreo.
Número de personas capacitadas incorporadas al mercado laboral versus número de personas desocupadas registradas en SIPO.	Información del SIPO e Informes de los técnicos sociales.