

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2007-2011

Octubre 2007

PRESENTACIÓN

El presente documento denominado “Plan Estratégico Institucional 2007 – 2011” es un resultado del proceso de planificación estratégica institucional que se ha realizado durante finales del año 2006 y el primer semestre del presente año 2007.

Este documento recoge los productos de un valioso proceso institucional participativo y de consenso, fundamentado en sesiones de reflexión y conversaciones estratégicas conducentes a un replanteamiento de la direccionalidad institucional y de la forma particular en que la Institución, como un todo, va a incursionar en esta nueva etapa de su desarrollo, así como la forma específica e interrelacionada en que las diferentes instancias, procesos o equipos van a desplegar la estrategia.

Este proceso fue conducido por la Comisión de PEI nombrada a ese efecto, quienes se esforzaron para llegar al alto nivel de logro y calidad que este proceso adquirió. Ha sido igualmente clave el compromiso y entrega de un numeroso y representativo grupo de personas de los diferentes niveles de la estructura institucional que se involucraron aportando toda su experiencia y capacidad, así como disposición para ser parte de un diálogo respetuoso cuyo norte fue el cumplimiento de la misión institucional y el beneficio de los sectores en condiciones de pobreza en nuestro país.

Así “La nueva estrategia institucional” queda plasmada en este plan, que en principio, movilizará a la alta gerencia institucional para definir cómo va a interpretar, articular y utilizar las diferentes dimensiones y los diferentes componentes del sistema institucional para la gestión futura del IMAS.

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.

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

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL IMAS

CMI

Plan de Acción General

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
Perspectiva del Usuario							
1.1 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	1.1.1 Número de organizaciones empoderadas y coadyuvando en la ejecución de la oferta programática.	1.1.1.1 Al menos 463 organizaciones empoderadas y coadyuvando en la ejecución de la oferta programática.	1.1.1.1.1	1) Definir el marco conceptual. 2) Definir el marco normativo. 3) Definir el proceso metodológico con un enfoque de territorialidad. 4) Campaña de divulgación de la nueva metodología. 5) Identificación y selección de organizaciones, potenciales participantes. 6) Definición de responsabilidades de las organizaciones.	<u>Sub.G. Desarrollo Social</u> Presidencia Ejecutiva A. Planeamiento GRs A. Jurídica	Seis meses	Investigación Documentación y recopilación de experiencias. Organización de un equipo de profesionales. Apoyo logístico.
			1.1.1.1.2	1) Identificar el proceso de intervención y analizar las etapas en las que la participación de los otros actores potencie los resultados. 2) Establecer convenios de participación o alianzas estratégicas, según la especificidad de los campos de intervención (oferta programática). 3) Brindar asesoría y el apoyo técnico requeridos.	<u>Sub.G. Desarrollo Social</u> GRs, A. Jurídica.	Seis meses	Fundamento jurídico Sistemas informáticos adaptados. Capital Humano.
	1.1.2	1.1.2.1	1.1.2.1.1	1) Realizar un diagnóstico nacional y regional de la situación de pobreza con enfoque territorial. 2) Definir la oferta programática con base en el diagnóstico. 3) Revisar la oferta programática actual	<u>Sub. G. Desarrollo Social</u> A. Planeamiento G Regionales G. General, ASIS.	Ocho meses	Investigación Capital Humano Apoyo logístico

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
	constituidas.	1.1.2.2 Que al menos el 90% de los recursos sean ejecutados en coordinación con otros actores y por medio de proyectos.	territorialidad. 1.1.2.2.1 Establecer una estrategia institucional para la ejecución por medio de proyectos a desarrollar en coordinación con otros actores.	1) Establecimiento de los requerimientos para la formulación de proyectos (formato). 2) Propuesta de campos de la oferta programática a ejecutar mediante proyectos. 3) Emisión de directriz institucional para privilegiar el trabajo mediante proyectos participativos. 4) Inventario de posibles actores. 5) Sensibilización de las organizaciones y otros actores participantes 6) Formalización de convenios marco.	<u>Sub.G. Desarrollo Social</u> G. Regionales A. Jurídica. A. Planeamiento G. General P. Ejecutiva.	Seis meses	Investigación Capital Humano Apoyo logístico.
1.2 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.	1.2.1 Número de familias que reducen su condición de pobreza.	1.2.1.1 Cincuenta mil familias y 25% de comunidades.	1.2.1.1.1 Diseño de un modelo de intervención con enfoque de integralidad, sostenibilidad y territorialidad.	1) Conocer a la población objetivo de la acción institucional. 2) Definir el concepto de pobreza que la institución asume para orientar su acción. 3) Sistematizar las mejores experiencias institucionales en el campo de asistencia y promoción social. 4) Establecer el método y técnicas a utilizar, tanto para la calificación y selección de beneficiarios, como para la intervención con las familias y comunidades. 5) Establecer las demandas del contexto, políticas, sociales, económicas y culturales que influyen el desempeño institucional. 6) Definir el modelo e intervención que vincule la condición de pobreza y la oferta institucional utilizando mediaciones (normas, técnicas, instrumentos y otros) que le permitan alcanzar un objetivo de movilidad social ascendente.	<u>Sub. Desarrollo Social</u> G. Regionales A. Planeamiento P. Ejecutiva ASIS	Seis meses	Investigación Capital Humano Apoyo logístico SIPO/ software especializado.
	1.2.2 Porcentaje de proyectos propuestos por las comunidades	1.2.2.1. El 75% de los proyectos propuestos son	1.2.2.1.1 Integrar la formulación de proyectos a un proceso de	1) Establecer los niveles de participación en la formulación de proyectos y los mecanismos para desarrollarla.	<u>Sub. Desarrollo Social</u> A. Planeamiento G. Regionales	Seis meses	Capital Humano Apoyo logístico.

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
	financiados por el IMAS.	financiados.	planificación participativa.	2) Definir y proporcionar la asesoría y apoyo técnico a los representantes de las comunidades para la correcta formulación de sus proyectos. 3) Definir los criterios para la negociación y la validación de proyectos y su integración a la planificación operativa institucional.	ASIS		
1.3 Clientes de las empresas comerciales satisfechos con el servicio y sensibilizados que con su compra apoyan a las familias en condiciones de pobreza.	1.3.1 Porcentaje de clientes satisfechos con los productos adquiridos y sensibilizados de su participación en la lucha contra la pobreza	1.3.1.1. El 95% de clientes satisfechos y sensibilizados	1.3.1.1.1 Plan integral de promoción de Empresas Comerciales (valor agregado).	1) Sondeo que permita un primer acercamiento para conocer la opinión de los clientes respecto de la atención recibida y el destino de los recursos del negocio de empresas comerciales. 2) Desarrollar un trabajo de análisis sobre las posibles acciones específicas orientadas a la sensibilización y satisfacción de clientes. 3) Diseño y programación de una campaña de información y sensibilización dirigida a los clientes.	<u>E. Comerciales</u> G. General.	Tres meses	Investigación Capital Humano Apoyo logístico Recursos financieros
Perspectiva Financiera							
2.1 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.	2.1.1 Grado de estructuración y aplicación del sistema en los procesos financieros.	2.1.1.1. En dos años, el sistema estará estructurado y será aplicado en un 100% .	2.1.1.1.1 Diseño e implementación de un sistema de planificación financiera que articule todas las acciones institucionales desde esa perspectiva.	1) Realizar el diagnóstico del sistema financiero actual. 2) Establecer los mecanismos de gestión y recaudación de recursos. 3) Definir los criterios para la asignación equilibrada y equitativa de recursos acordes a los objetivos institucionales 4) Asesoría y apoyo técnico a las diferentes unidades institucionales en la identificación de necesidades para la solicitud de los recursos. 5) Definir la metodología e instrumentos para la programación y asignación de recursos. 6) Determinar los mecanismos para fiscalizar y controlar la ejecución de los recursos	<u>Sub. G. Adm.</u> <u>Financiera</u> A. Financiera A. Planeamiento Equipos Adm. Financiero de las G. Regionales.	Nueve meses	Modelo de intervención Institucional. Rediseño de los procesos institucionales. Capital humano

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
2.1.2. Porcentaje de recursos presupuestarios (ingresados, asignados y ejecutados) coherentes con los objetivos y metas operativas institucionales tanto en el área de inversión social como en la administrativa.	2.1.2.1 Porcentaje de recursos presupuestarios (ingresados, asignados y ejecutados) coherentes con los objetivos y metas operativas institucionales tanto en el área de inversión social como en la administrativa.	2.1.2.1 Desconcentrar el 100% de los recursos financieros programados para la ejecución Regional.	2.1.2.1.1 Desarrollar una programación financiera integrada que privilegie los criterios de desconcentración de recursos y de gestión administrativa.	financieros. 1) Realizar el diagnóstico de los procesos administrativos y financieros, y establecer los rubros (recursos y gestión) a desconcentrar. 2) Definir las necesidades de modificación de normativa. 3) Desarrollar la metodología para la programación desconcentrada de los recursos. 4) Desarrollar un sistema de monitoreo y seguimiento sobre los recursos y acciones desconcentrados.	<u>Sub. G. Adm. Financiera</u> A. Financiera A. Planeamiento Equipos Adm. Financiero de las G. Regionales.	Seis meses	Modelo de intervención Institucional. Capital humano.
		2.1.2.2 Ejecución del 100% de los recursos efectivamente ingresados conforme a los objetivos y la programación presupuestaria institucional.	2.1.2.2.1 Toma de decisiones con base en el análisis del comportamiento de la ejecución presupuestaria.	1) Establecer la práctica de reportes regulares sobre la ejecución de recursos que alimenten la toma de decisiones 2) Diseñar los reportes gerenciales que resultan de monitoreo y el seguimiento en relación con la programación presupuestaria. 3) Definir los mecanismos para el envío y espacios de discusión de la información.	<u>Sub. G. Adm. Financiera</u> A. Financiera Adm. Superior.	Tres meses	Oferta Programática Modelo de Intervención Rediseño de Procesos, Estructura Orgánica Contratación expertos informática.
	2.1.3.1 Porcentaje de incremento de ingresos propios.	2.1.3.1 Ingresos propios y reales incrementados en un 10% anual.	2.1.3.1.1. Identificar y generar nuevas fuentes de ingreso por medio de la cooperación internacional, donaciones o la responsabilidad social empresarial, entre otras.	2.1.3.1.1. Identificar y generar nuevas fuentes de ingreso por medio de la cooperación internacional, donaciones o la responsabilidad social empresarial, entre otras.	1) Elaborar un estudio de necesidades de mayores ingresos en relación con la capacidad instalada institucional. 2) Definir el personal (uno o varios profesional (es)) responsable de la identificación y gestión de posibles fuentes de ingresos. 3) Definir estrategias para la negociación y formalización de nuevas fuentes. 4) Establecer las áreas que requieren de reforzamiento financiero.	<u>P. Ejecutiva G General</u> Sub. G. Administrativa Financiera A Financiera A. Planeamiento.	Un año
			2.1.3.1.2. Establecer estrategias y ejecutar políticas para la gestión cobratoria,	1) Generar un plan anual de gestión cobratoria. 2) Actualizar la normativa de gestión cobratoria. 3) Estudio de factibilidad y/o viabilidad de la metodología de	<u>Sub. G. Adm. Financiera</u> A. Financiera A. Jurídica. P. Ejecutiva E. Comerciales.	Seis meses	Capital Humano Capacitación

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
			reducción de la morosidad e incremento y aprovechamiento de ingresos.	<p>recaudación interna (costo-beneficio)</p> <p>4) Depurar las cuentas por cobrar y establecer la base legal para aplicar la incobrabilidad.</p> <p>5) Ajustar la base legal para el cierre de negocios.</p> <p>6) Desarrollar estrategias para aumentar los ingresos de Empresas Comerciales (nuevos puntos de venta, estrategia integral de mercadeo, monitoreo, del costo de ventas y margen de utilidad versus estándares establecidos).</p> <p>7) Elaborar un plan de aprovechamiento de las fuentes ingresos.</p>			
Proceso Interno							
Proceso Social							
3.1 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.	3.1.1 Cantidad de investigaciones, diagnósticos u otros estudios nacionales y regionales que determinan las necesidades de la población objetivo.	3.1.1.1 Al menos 1000 investigaciones, diagnósticos u otros estudios	3.1.1.1.1 Diseñar y ejecutar un sistema de investigación institucional.	<p>1) Diseñar el sistema y establecer el equipo de profesionales responsables de su aplicación.</p> <p>2) Valorar, definir y priorizar las fuentes de información institucional disponibles y requeridas.</p> <p>3) Establecer los niveles de participación de las diferentes unidades institucionales.</p> <p>4) Proponer los campos de interés para la investigación institucional.</p> <p>5) Elaborar las metodologías y los instrumentos de investigación.</p> <p>6) Poner en operación el sistema.</p>	A. Planificación Sub. G. Desarrollo Social Á. Estratégicas G. Regionales ASIS.	Seis meses	Capital humano designado como fuerza de tarea. Capacitación.
	3.1.2 Número de perfiles elaborados sobre las familias registradas en el sistema.	3.1.2 El 100% de los programas y proyectos se fundamentan en perfiles de pobreza.	3.1.2.1.1 Definición de perfiles sobre la población objetivo institucional a partir de la base de datos del SIPO.	<p>1) Actualización y ampliación de cobertura de las familias potenciales beneficiarias.</p> <p>2) Revisión de los perfiles actuales según grupos de puntaje.</p> <p>3) Procesamiento de la información de las familias en pobreza por variables y cruces de variables.</p> <p>4) Análisis de la información por</p>	ASIS. Sub. G .Desarrollo Social A. Estratégicas G .Regionales A. Planeamiento.	Nueve meses	Actualización y ampliación de la base de datos del SIPO. Capital humano Apoyo logístico (equipo computacional). Acceso a las bases de datos.

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
				<p>categorías previamente definidas de acuerdo con la oferta institucional.</p> <p>5) Análisis y complementación con otras fuentes de información sobre pobreza o grupos de población específicos.</p>			
	3.1.3. Cantidad de estudios, sistematizaciones e investigaciones elaboradas y publicadas para la difusión del conocimiento.	3.1.3.1 Producción de 20 Documentos.	3.1.3.1.1 Desarrollo de una cultura de sistematización de la experiencia y producción documental en la temática de la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social que permita la incorporación de nuevo conocimiento a los servicios y acciones.	<p>1) Estímulo a los profesionales de la institución para la producción de documentos sobre el tema de la pobreza.</p> <p>2) Aprovechamiento de los profesionales capacitados y becados por la institución para la incorporación de nuevo conocimiento.</p> <p>3) Crear espacios institucionales para el intercambio, la comunicación fluida y difusión oportuna del conocimiento creado por el IMAS.</p> <p>4) Revisar, actualizar, fortalecer y poner en funcionamiento el centro de documentación.</p> <p>5) Sistematizar y poner a disposición de la comunidad institucional, información histórica y estadística relacionada con el campo social y financiero, como apoyo a la formulación de planes y programas.</p> <p>6) Revisión oportuna sobre la satisfacción de los usuarios respecto de la divulgación de la información y el conocimiento.</p>	<u>A. Planeamiento</u> Sub. G. Desarrollo Social A Estratégicas G. General.	Un año	Capacitación e incentivos Acceso a recursos para la producción documental. Tiempo laboral ordinario para el trabajo intelectual
3.2. Programas y proyectos de atención a la pobreza ejecutados, mediante un abordaje sistémico, de desarrollo local y territorialidad, con enfoque de	3.2.1 Número de programas y proyectos diseñados y ejecutándose con enfoque de derechos y equidad de género.	3.2.1.1 El 100% de programas y proyectos ejecutados con enfoque de derechos y equidad de género.	3.2.1.1.1. Desarrollo de una conceptualización de políticas, estrategias y programas, que incorporen los elementos de enfoque de derechos y equidad de	<p>1) Incorporación en el diseño del modelo de intervención del vocabulario y las orientaciones que conlleven la actuación del funcionario (a) institucional con enfoque de derechos y equidad de género.</p> <p>2) Promoción en el funcionario (a) institucional de una actitud, desarrollo de consciencia e incorporación como un valor</p>	<u>Sub. G. Desarrollo Social</u> G. Regionales A. Estratégicas A Planeamiento Adm. Superior y Consejo Directivo.	Seis meses	Recursos para desarrollar acciones de motivación, capacitación y material respecto al tema de derechos y equidad de género. Capital humano

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
derechos sociales y equidad de género.	3.2.2 Porcentaje de proyectos ejecutados en correlación con las necesidades determinadas por las comunidades.	3.2.2.1 El 100% de proyectos son congruentes con las iniciativas de la comunidad.	3.2.2.1.1 Diseñar y ejecutar un sistema de planificación institucional participativa y con enfoque de territorialidad.	individual y organizacional, de la equidad de género y el enfoque de derechos.	<u>Planeamiento</u> Sub. G. Desarrollo Social A. Estratégicas G. Regionales Sub. G. Adm. Financiera A. Financiera	Un año	Investigación Capital humano Apoyo logístico Espacios para la participación de las gerencias regionales.
			3.2.2.1.2 Desarrollo de una cultura institucional orientada a la planificación.	1) Asignar un equipo de profesionales responsables de la iniciativa. 2) Realizar el diagnóstico de la planificación actual y recuperar las mejores prácticas. 3) Conceptualizar lo que el IMAS entiende por participación y por territorialidad. 4) Realizar el sondeo de condiciones y recursos institucionales para la planificación participativa y con enfoque de territorialidad. 5) Establecer el marco metodológico y normativo, los límites y la estrategia de formalización de la participación. 6) Elaborar los protocolos e instrumentos para operacionalizar el sistema. 7) Asesoría y apoyo técnico en la ejecución del sistema.			

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
3.3 Sistema de seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales operando eficientemente según las necesidades institucionales y con los recursos disponibles.	3.3.1 Número y tipo de acciones de seguimiento y evaluación realizadas de acuerdo con los programas y proyectos ejecutados.	3.3.1.1. El 100% de las acciones estratégicas.	3.3.1.1.1 Diseñar y ejecutar un sistema de seguimiento y evaluación de los programas sociales	evaluación. 5) Promover actitudes de respeto y apego a la programación y planificación institucional. 1) Recuperar los documentos elaborados sobre seguimiento y evaluación en la institución. 2) Definir un equipo de profesionales responsables de la iniciativa. 3) Recopilar los aportes de las unidades de la Subgerencia de Desarrollo Social. 4) Rediseñar el sistema. 5) Aprobar el sistema. 6) Elaborar los Instrumentos y marco normativo para su operacionalización. 7) Asesoría y apoyo técnico en la ejecución del sistema.	<u>A. Planeamiento</u> Adm. Superior Consejo Directivo A. Estratégicas. G Regionales	Seis meses	Recursos humanos Programa computacional Recursos para contratación de servicios profesionales
	3.3.2 Porcentaje de acciones correctivas adoptadas como resultado de la información generada del sistema de seguimiento y evaluación.	3.3.2.1 El 80% de las acciones correctivas a planes y programas son producto del seguimiento y la evaluación.	3.3.2.1.1 Realizar el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones que resulten del seguimiento y la evaluación.	1) Definir el procedimiento para el seguimiento a la aplicación de recomendaciones. 2) Establecer la unidad o el equipo de profesionales, responsable. 3) Establecer los espacios de revisión y discusión de los resultados.	<u>A.Planeamiento</u> Adm.Superior.	Tres meses	Software específico Capital humano.
3.4 Sistema de identificación, selección y caracterización de la población objetivo uniforme, ágil, flexible, eficaz y oportuno.	3.4.1 Porcentaje de la normativa existente para identificar y seleccionar la población objetivo revisada y actualizada.	3.4.1.1 El 100% de la normativa revisada y actualizada.	3.4.1.1.1 Replantear la normativa para la identificación, selección y caracterización de la población objetivo, incorporando otros mecanismos alternativos al uso del sistema existente.	1) Análisis de la utilidad del sistema de identificación y selección actual (SIPO- la normativa vigente). 2) Identificación y análisis de aplicabilidad de otros mecanismos posibles. 3) Replanteamiento del sistema de identificación y selección integrando la normativa y sistemas informáticos. 4) Aprobación y operacionalización del sistema. 5) Apoyo y asistencia técnica para el uso del sistema.	<u>Sub. G. Desarrollo Social</u> ASIS, A. Estratégicas A. Planeamiento. G. Regionales G. Generales.	Un Año	Capital humano conformado en un equipo para el desarrollo de la tarea.
	3.4.2 Porcentaje	3.4.2.1. El	3.4.2.1.1 Analizar,	1) Diagnóstico del sistema actual.	<u>ASIS</u>	Seis meses	Recursos para la

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
	de población en condiciones de pobreza registrada en el sistema.	100% de la población pobre registrada en el sistema.	modificar y fortalecer el sistema de identificación, selección y caracterización de la población objetivo.	<p>2) Propuesta de modificaciones requeridas.</p> <p>3) Búsqueda de opciones para la aplicación y digitación de FIS.</p> <p>4) Elaboración y aprobación de una estrategia para la actualización y ampliación de cobertura del SIPO.</p> <p>5) Definir la normativa que integre las diferentes opciones de aplicación y digitación de FIS.</p> <p>6) Programación de la aplicación de las FIS.</p> <p>7) Designación oportuna de recursos para el fortalecimiento y desarrollo del sistema.</p>	Sub.G. Desarrollo Social A. Estratégicas G. Regionales.		actualización y ampliación de cobertura del SIPO. Recursos para la modificación de sistemas. Apoyo logístico.
	3.4.3. Número de usuarios internos haciendo uso de la información del SIPO, para la formulación y ejecución de proyectos.	3.4.3.1. El 100% de los usuarios autorizados utilizando la información.	3.4.3.1.1. Crear condiciones para el uso y aprovechamiento de la información del SIPO.	<p>1) Poner a disposición y promover el uso de la información del SIPO.</p> <p>2) Definir mecanismos y espacios para compartir la información del SIPO.</p> <p>3) Brindar asesoría y apoyo en el uso de la información del SIPO.</p> <p>4) Flexibilizar la normativa del uso de la información.</p> <p>Apoyo Técnico</p>	Adm. Superior ASIS A. Informática Sub.G. Desarrollo Social A. Estratégicas G. Regionales.	Seis meses	Acceso a las bases de datos. Capacitación y divulgación de la información contenida en el SIPO. Capital humano
3.5 Se tienen y ejecutan políticas, estrategias y normativa interna, adecuadas, pertinentes y articuladas para la puesta en ejecución de los procesos institucionales.	3.5.1. Grado de pertinencia y adecuación de políticas y estrategias y normativa interna, con los procesos institucionales.	3.5.1.1 El 100% de Políticas, estrategias y normativa interna revisadas y adecuadas.	3.5.1.1.1 Establecer un proceso permanente de revisión y adecuación de las políticas, estrategias y normativa interna.	<p>1) Designar como una función ordinaria, por áreas de acción institucional, la revisión y adecuación periódica de estrategias y normativa institucional.</p> <p>2) Definición de políticas específicas en campos como: investigación, formulación, ejecución de servicios y beneficios, seguimiento y evaluación, gestión cobratoria, desconcentración y distribución del capital humano.</p> <p>3) La revisión anual de políticas como parte del proceso de planificación y presupuestación institucional.</p> <p>4) Divulgar los cambios y adecuaciones efectuadas.</p>	P. Ejecutiva Consejo Directivo A. Planificación A. Jurídica G. General Sub.G. Desarrollo Social Sub.G. Adm. Financiera.	Seis meses	Capital humano constituido en una fuerza de tarea. Apoyo logístico

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
3.6. Asignación de recursos con criterios de optimización, priorización, desconcentración, equidad, y según los objetivos estratégicos	3.6.1 Grado de eficiencia, eficacia y equidad de los recursos asignados a las Gerencias Regionales. 3.6.2 Porcentaje de desconcentración de los recursos ejecutados.	3.6.1.1 Al menos 90% de los recursos distribuidos con enfoque de territorialidad y alcanzan niveles satisfactorios de eficiencia, eficacia y equidad.	3.6.1.1.1 Estrategia para la incorporación de las realidades regionales en la formulación, ejecución y evaluación de los Planes Operativos Institucionales y Presupuestos.	1) Emisión de lineamientos sobre los criterios de distribución de recursos. 2) Ejecución de la planificación participativa y los mecanismos de incorporación a los POIs y Presupuestos. 3) Elaboración de diagnósticos y planes regionales. 4) Asignar responsabilidades específicas a los equipos EPIS para orientar la planificación regional apegada a los criterios establecidos. 5) Asesoría y apoyo técnico para el establecimiento de necesidades y la asignación de los recursos. 6) Control y monitoreo de la planificación regional y su ejecución.	<u>G. General</u> P. Ejecutiva A. Planeamiento Sub. G. Adm. Financiera A. Financiera Sub. G. Desarrollo Social G. Regionales.	Seis meses y se convierte en acción permanente	Metodología de intervención aprobada. Base metodológica y jurídica para la participación de otros actores Capital humano Recursos logísticos.
3.7 Capacidad operativa e institucional desarrollada para identificar, seleccionar, asesorar, ejecutar, supervisar, fiscalizar y evaluar los programas sociales y la participación de los actores.	3.7.1 Grado de mejoramiento del Desempeño Institucional en relación con las tareas concernidas.	3.7.1.1 Desempeño institucional en ejecución e involucramiento de otros actores, superior al 80%	3.7.1.1.1 Programa de mejoramiento continuo de capacidades operativas institucionales en la ejecución de programas sociales, acorde al PEI.	1) Estudio sobre necesidad, aprovechamiento y disponibilidad de recursos en la ejecución conjunta y la evaluación de programas sociales. 2) Emisión de lineamientos institucionales sobre los procesos específicos a desarrollar. 3) Establecimiento de estándares de desempeño que orienten el mejoramiento. 4) Definir una estrategia de participación de los involucrados. 5) Definir los mecanismos de control del proceso de mejoramiento. 6) Valorar las capacidades institucionales en relación con los estándares establecidos. 7) Revisión y actualización de procedimientos y sistemas institucionales. 8) Definición de reconocimientos por desempeño.	<u>G. General</u> P. Ejecutiva A. Planeamiento Sub. G. Adm. Financiera Sub. G. Desarrollo Social G. Regionales R. Humanos	Un año	Capital Humano Recursos logísticos
3.8 Se cuenta	3.8.1. Porcentaje	3.8.1.1. El	3.8.1.1.1	Apoyo Operativo 1) Identificar los principales	<u>A. Planeamiento</u>	Un año	Capital humano

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
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.	de procesos institucionales revisados y redefinidos	100% de los procesos institucionales debidamente articulados.	Reingeniería y articulación de procesos institucionales	procesos. 2) Priorizar procesos, según áreas de interés institucional. 3) Rediseñar procesos orientados por la simplificación de trámites. 4) Establecer las interrelaciones entre procesos para su articulación. 5) Divulgar e institucionalizar los nuevos procesos. 6) Evaluación de la operatividad de los procesos implementados.	G. General Sub. G de Desarrollo Social Sub. G. Adm. Financiera		Capacitación Apoyo técnico profesional externo. Estructura orgánica y Modelo de Intervención aprobados
	3.8.2 Tiempo de respuesta promedio	3.8.2.1 Reducir en un 50% los trámites y los tiempos de respuesta a los beneficiarios y a los clientes internos	3.8.2.1.1 Definición de una estrategia de simplificación de trámites, concordante con la Ley respectiva.	1) Estudio sobre requerimientos y tiempos para la realización de trámites institucionales a la luz de la Ley respectiva. 2) Simplificación de trámite en el campo social, en el campo de apoyo técnico y en el campo operativo institucional. 3) Desconcentración de los procesos administrativos y sociales. 4) Identificación de los resultados de la simplificación de trámites.	<u>Sub. G. Desarrollo Social</u> A. Planeamiento. A. Administrativa-Financiera de Gerencias Reg. Área Financiera A. Jurídica	Un año	Capital humano. Oferta Programática, Modelo de Intervención y Estructura Orgánica definidas.
3.9 Estándares de desempeño definidos y en aplicación para brindar un servicio de calidad de acuerdo con el ámbito de la acción institucional	3.9.1 Grado de aplicación de los estándares	3.9.1.1 El 100% de los procesos con estándares de calidad.	3.9.1.1.1 Procesos institucionales cumpliendo la normativa internacional de estándares de calidad tipo ISO	1) Estudio y valoración de los estándares de calidad relativos a la Institución. 2) Priorizar y seleccionar los estándares que se ajusten a la Institución. 3) Desarrollar estándares de calidad específicos. 4) Introducción de los estándares establecidos en el accionar institucional. 5) Evaluar la aplicación de los estándares.	<u>A. Planeamiento</u> G.General Recursos humanos.	Un año	Capital humano constituido en una fuerza de tarea Capacitación. Oferta Programática y Modelo de Intervención definidos

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos			
3.10 IMAS operando articuladamente con en una estructura programática, organizacional y funcional desde una visión de regionalización para el logro de sus objetivos.	3.10.1 Grado de alineamiento de las estructuras institucionales (organizacional, funcional y programática) con el marco filosófico institucional.	3.10.1.1 Estructuras revisadas, rediseñadas y articuladas en un 100%	3.10.1.1.1	Desarrollar un proceso de reestructuración organizacional, funcional y programática que responda a la razón de ser del IMAS y al Modelo de Intervención.	1) Diagnóstico de las estructuras organizacional, funcional y programática actuales. 2) Definición del tipo de estructura organizacional que requiere la institución bajo una visión de regionalización. 3) Definición de las funciones determinadas por los procesos institucionales. 4) Definición de la oferta programática o productos institucionales. 5) Rediseño de las estructuras organizacional, funcional y programática a la luz del PEI y del Modelo de Intervención.	Nueve meses	Oferta Programática, Modelo Intervención definidos.Capital humanoAsesoría y apoyo técnico externo.Apoyo logístico			
			3.10.1.1.2	Redefinición de la regionalización institucional congruente con el modelo de intervención	Elaborar una propuesta de redefinición de la regionalización institucional de acuerdo al enfoque de territorialidad.			A. <u>Planeamiento</u> Sub. G. de Desarrollo Social Regionales.	Tres meses	Estructura Orgánica, Oferta Programática, Modelo de Intervención definidos. Capital humano. Apoyo logístico
			3.10.1.1.3	Replanteamiento de la estructura de la Subgerencia de Desarrollo Social orientada a sustituir el equipo de programas de desarrollo social fragmentado en áreas programáticas por un equipo articulado de expertos asesores de la Subgerencia.	1) Estudio para valorar la fragmentación -integración requerida en la implementación de los servicios y beneficios institucionales. 2) Diagnóstico sobre fortalezas y debilidades del funcionamiento actual por áreas programáticas. 3) Definición desde una perspectiva sistémica de la propuesta de estructura que convenga al funcionamiento de la Subgerencia de Desarrollo Social.			A. <u>Planeamiento</u> G. General Recursos Humanos Sub. G. de Desarrollo Social Gerencias Regionales Áreas Estratégicas	Tres meses	Oferta programática, Modelo de Intervención. Capital humano
	3.10.2 Grado de satisfacción con los niveles de coordinación interna	3.10.2.1 Al menos 80% del personal percibe de manera	3.10.2.1.1	Desarrollo de una estrategia de coordinación interna que	1) Definir las interrelaciones (dependencias) entre los procesos institucionales. 2) Elaborar un mapa de demandas mutuas entre procesos	Seis meses	Oferta programática, Modelo de Intervención, estructura ocupacional definidas.			

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
		satisfactoria la coordinación.	articule las acciones institucionales hacia un objetivo común.	institucionales. 3) Desarrollar acciones de concientización sobre la importancia de la coordinación interinstitucional para el logro de objetivos institucionales.	Financiera Sub G. de Desarrollo Social		Capital humano.
3.11 Administración institucional desconcentrada, operando de manera eficiente, equitativa y oportuna en la gestión y asignación de recursos logísticos y de las atribuciones.	3.11.1 El Porcentaje de cobertura de los recursos logísticos y atribuciones otorgadas con visión de territorialidad.	3.11.1.1 Satisfacer en un 100% las necesidades de recursos logísticos así como el otorgamiento de atribuciones que requieran los centros de trabajo.	3.11.1.1.1 Elaborar un plan efectivo para la distribución equitativa y oportuna de los recursos logísticos y de las atribuciones, de acuerdo con las necesidades de los centros de trabajo	1) Definir los criterios para la asignación de recursos y otorgamiento de atribuciones con perspectiva de desconcentración. 2) Revisar y adecuar la normativa para la Administración institucional desconcentrada. 3) Revisar y adecuar la dinámica de asignación de recursos y otorgamiento de atribuciones que se desarrolla en la institución. 4) Desarrollar e implementar un sistema de Administración desconcentrada de la flota automotor de la institución (control, uso, mantenimiento, vida útil y renovación). 5) Elaborar un Plan Maestro para la dotación, construcción, ampliación, remodelación o modernización de las instalaciones físicas de las oficinas del IMAS distribuidas en todo el país. 6) Elaborar un Plan de corto y mediano plazo para adquisición y/o reposición del equipamiento requerido para un eficiente desempeño en la operacionalización de los programas institucionales. 7) Desarrollar aplicar instrumentos y técnicas para la programación y asignación desconcentrada de recursos logísticos.	<u>Sub G.Adm.Financiera</u> A.Jurídica Gerencia General Sub.G. de Desarrollo Social. AdministrativaGerencias Regionales A.PlaneamientoEquipo de Desarrollo Informático.R. Humanos	Nueve meses	Compendio de normativa institucional.Información sobre experiencias exitosas de Benchmarking en instituciones públicas.Capital humano. Estructura orgánica definida Capacitación.
	3.11.2 Porcentaje de centros de trabajo operando con los procesos del nuevo	3.11.2.1 Cada uno de los procesos del nuevo modelo de gestión del IMAS,	3.11.2.1.1 Revisión y adecuación del modelo de gestión institucional de	1) Analizar y replantear el Sistema Gerencial en todos sus niveles. 2) Revisar el sistema de comunicación institucional, vertical y horizontal. 3) Desarrollar una estrategia de	Presidencia Ejecutiva <u>Gerencia General</u> A.Planeamiento Sub. G. Adm. Financiera	Seis meses	Estructura organizacional y funcional definidas Sistema de Control Interno Procesos

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
	modelo de gestión institucional.	operando al menos, en un 90%.	manera que incorpore indicadores de eficiencia, eficacia, equidad y oportunidad con base en los nuevos procesos institucionales.	rendición de cuentas y evaluación sobre la implementación de los nuevos procesos institucionales. 4) Consolidar el sistema específico de valoración del riesgo institucional.	Sub.G.de Desarrollo Social Gerencias Regionales Control Interno.		Rediseñados Capital humano
Desarrollo de Capacidades y Aprendizaje							
Capital Humano							
4.1 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.	4.1.1 Grado de implementación de los diferentes componentes del Plan de desarrollo del capital humano.	4.1.1 Los diferentes componentes del Plan ejecutados en un 100%	4.1.1.1.1 Elaborar el Plan Institucional de Desarrollo de Capital Humano	1) Incorporar a la normativa relativa a la administración de recursos humanos las dimensiones de gestión y desarrollo del capital humano. 2) Elaborar el Manual de cargos basado en competencias y actualizarlo periódicamente. 3) Realizar el Estudio Integral de Puestos. 4) Elaborar y desarrollar un Plan Estratégico de Capacitación basado en competencias. 5) Crear e implementar un nuevo modelo de evaluación del desempeño. 6) Establecer un programa de carrera administrativa. 7) Desarrollar un programa de incentivos cuantitativos y cualitativos. 8) Elaborar y desarrollar un Plan de inducción, reinducción y sucesión.	Gerencia General <u>Recursos Humanos</u> A.Jurídica Sub. G. Adm. Financiera Sub. G de Desarrollo Social A. Planeamiento Empresas Comerciales	Un año y luego se realiza de manera permanente	Definición del Nuevo Modelo de Intervención. Estructura orgánica y funcional definidas. Capital humano Apoyo y asesoría externas.
4.2 Desarrollo del trabajo en equipos interdisciplinarios especializados en función de asesoría, ejecución, seguimiento, supervisión,	4.2.1 Número y tipo de acciones desarrolladas bajo el enfoque de trabajo en equipo.	4.2.1. 1. Al menos el 80 % de personal con competencias de trabajo en equipo.	4.2.1.1.1.Elaboración y ejecución de una estrategia para la implementación del trabajo en equipo.	1) Elaborar un inventario de competencias en el tema de trabajo en equipo. 2) Elaborar un inventario de campos de acción o procesos que requieran del trabajo en equipo para potenciar sus resultados. 3) Definir la Estrategia para fomentar el Trabajo en Equipo. 4) Capacitación para el Trabajo en Equipo.	<u>Recursos Humanos</u> Gerencia General Sub. G. Adm. Financiera Sub. G de Desarrollo Social	Seis meses y luego será permanente	Procesos institucionales rediseñados. Información sobre experiencias exitosas de otras instituciones públicas Capacitación, Capital humano.

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
fiscalización y evaluación.							
4.3 Se cuenta con sistemas informáticos con una arquitectura orientada y consistente con la nueva estrategia institucional.	4.3.1 Cantidad de los sistemas informáticos rediseñados o adquiridos y grado de pertinencia de la arquitectura tecnológica en operación.	4.3.1.1. El 100 % de los sistemas informáticos y de la arquitectura tecnológica compatible con los requerimientos de la nueva estrategia institucional.	4.3.1.1.1 Elaborar el plan estratégico de Tecnologías de Información contemplando las metas establecidas en el PEI.	Capital Información 1) Diagnosticar y evaluar la necesidad de actualizar o adquirir nuevos sistemas informáticos. 2) Diagnosticar, evaluar y definir la arquitectura en operación orientada y consistente con la estrategia institucional y según los requerimientos del Sector Social. 3) Elaborar cuadro mando integral informático.	<u>Desarrollo Informático</u> P. Ejecutiva G. General Sub. G. Adm. Financiera A. Planeamiento. ASIS	Tres meses.	Normas Técnicas de la Contraloría General de la República. Inventario de sistemas y equipo. Capital humano
	4.3.2 Cantidad de usuarios internos capacitados y especializados en el uso de los sistemas de información según los requerimientos de las funciones que desempeñan.	4.3.2.1 El 100 % de los funcionarios capacitados y especializados en el uso de los sistemas de información.	4.3.2.1.1 Revisión y aplicación del Manual de Normas Técnicas sobre Tecnologías de Información emitido por la Contraloría General de la República.	Elaboración y Ejecución del Plan de aplicación de la Normativa establecida por la Contraloría General de la República.	<u>Desarrollo Informático</u> G. GeneralSub. G. Adm. FinancieraASIS	Tres meses y luego una actividad permanente	Normas Técnicas de la Contraloría General de la República.Capital humano
Capital Organizacional							
4.4 Se cuenta con una cultura organizacional operando en un clima y entorno laboral satisfactorio, de desarrollo óptimo del trabajador y de cumplimiento de los objetivos Institucionales.	4.4.1 El porcentaje de avance en la implementación de una cultura orientada al cambio, acorde a la nueva estrategia institucional y de servicio al cliente.	4.4.1.1 El 80 % de personal con actitudes y aptitudes orientadas al cambio, y al servicio al cliente.	4.4.1.1.1 Desarrollar un proceso de modificación de la cultura organizacional.	1) Efectuar diagnóstico de cultura y clima organizacional al menos una vez por año y priorización de lo que se quiere transformar. 2) Implementación del proceso para el fortalecimiento de la Ética, la Administración por Valores, la Transparencia en la gestión institucional y la rendición de cuentas. 3) Desarrollar procesos de inducción, reinducción, capacitación y reflexión al personal. 4) Desarrollar procesos de promoción permanente para el	<u>P. Ejecutiva</u> Comisión Institucional de Valores, Ética y Transparencia. Gerencia General Recursos Humanos	Seis meses y luego será permanente	Capital Humano Apoyo logístico, Información la implementación del proceso de fortalecimiento de la Ética, la Administración por Valores y la Transparencia. Espacios de capacitación establecidos

Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos
				fortalecimiento de la Ética, Valores y Transparencia en la cultura organizacional.			