



Instituto Mixto de Ayuda Social

Planificación Institucional

**Evaluación Anual de la Gestión Institucional 2018,
cumplimiento de metas e indicadores de los Programas**

**Contemplados en el Plan Operativo Institucional:
Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y
Actividades Centrales; y su respectivo Plan de Mejora.**

Febrero 2019

I. Contenido

II. Lista de Acrónimos	ii
1. Presentación	4
2. Alcance	5
3. Justificación de la Evaluación	5
4. Objetivos de la Evaluación	5
4.2 Objetivo general	5
4.3 Objetivos específicos	5
5. Metodología	6
6. Verificación del Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los Programas Presupuestarios contemplados en el POI 2018 (1° enero al 31 de diciembre)	7
6.1. Protección y Promoción Social	7
6.1.1. Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Protección y Promoción Social, Año 2018 (1° enero al 31 de diciembre)	8
6.1.2. Resultados y Hallazgos	13
6.2. Actividades Centrales	19
6.2.1. Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Actividades Centrales, Año 2018 (1° enero al 31 de diciembre)	21
6.2.2. Resultados y Hallazgos	25
6.3. Empresas Comerciales	28
6.3.1. Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Empresas Comerciales, Año 2018 (1° enero al 31 de diciembre)	31
6.3.2. Resultados y Hallazgos	33
7. Lecciones Aprendidas	34
8. Plan de Mejora	36
9. Fuentes Consultadas	39

II. Lista de Acrónimos

ABF: Área de Bienestar Familiar

ADSE: Área de Desarrollo Socioeducativo

ADSPC: Área Desarrollo Socio Productivo y Comunal

ASIS: Área de Sistema de Información Social

CGR: Contraloría General de la República

FIS: Ficha de Información Social

FIDEIMAS: Fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social

GpRD: Gestión para Resultados de Desarrollo

IGI: Índice de Gestión Institucional

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

POI: Plan Operativo Institucional

PPPS: Programa Protección y Promoción Social

SABEN: Sistema de Atención de Beneficiarios

SACI: Sistema de Atención a la Ciudadanía

SGDS: Subgerencia de Desarrollo Social

SIPO: Sistema de Información Social

1. Presentación

El presente documento corresponde al informe de *Evaluación Anual de la Gestión Institucional 2018*, específicamente del cumplimiento de metas e indicadores de los tres programas presupuestarios contemplados en el Plan Operativo Institucional 2018: Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales; para el período de ejecución anual del año 2018 (1° de enero al 31 de diciembre).

La elaboración de esta evaluación responde a los requerimientos del *Índice de Gestión Institucional (IGI)*, que mide la Contraloría General de la República, con el fin de evaluar el quehacer institucional con respecto al cumplimiento de metas, ejecución presupuestaria y los respectivos indicadores incorporados en el Plan Operativo Institucional (POI).

El Programa Protección y Promoción Social es considerado el programa sustantivo de la Institución (POI 2018); y le corresponde alcanzar las metas relacionadas a la inversión social, es decir, aquellas que se dirigen a las familias en situación de pobreza extrema y pobreza. Su objetivo principal es *“facilitar a personas, familias y hogares en situaciones de pobreza extrema y pobreza, una oferta programática articulada e integrada, en coadyuvancia con sujetos públicos y privados, para contribuir con la protección y promoción social”*.

Al Programa de Actividades Centrales le corresponde definir y tomar las decisiones político-gerenciales y las estrategias que se deben asumir en las diferentes dependencias de la Institución. Comprende la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la Institución. Su objetivo principal es *“contribuir con la acción sustantiva institucional, mediante un proceso de toma de decisiones político-gerenciales asertivo, proveniente de una efectiva gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, integrando los lineamientos y políticas emanadas por la Presidencia de la República y demás órganos externos fiscalizadores”*.

El Programa de Empresas Comerciales se crea con el propósito de generar ingresos financieros al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para la atención de la población que se encuentra en situación de pobreza extrema y pobreza. El objetivo que se busca con este Programa es *“contribuir con la sostenibilidad financiera de los programas de inversión social mediante la generación de recursos económicos”*.

Tomando en cuenta lo anterior, Planificación Institucional realiza el análisis sobre el cumplimiento de las metas físicas y presupuestarias programadas en el POI-2018, con el fin de realizar una valoración de la gestión institucional, y de esta manera, determinar el grado de cumplimiento de los indicadores definidos.

Los hallazgos que se presentan en este informe de evaluación permitirán una retroalimentación sobre los resultados alcanzados al término del 2018 y el establecimiento de acciones de mejora que parten de los resultados del proceso evaluativo. Por lo tanto, este ejercicio evaluativo, se realiza con el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión institucional por medio de la valoración del cumplimiento de metas físicas y presupuestarias; brindar insumos necesarios y basados en evidencia para la toma de decisiones y, favorecer la transparencia y rendición de cuentas institucional tanto para población beneficiaria como para la ciudadanía en general.

2. Alcance

El objeto de evaluación es el cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los tres programas del IMAS, a saber: Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales. El período de evaluación comprendido es del 1° de enero al 31 de diciembre del año 2018.

3. Justificación de la Evaluación

Como parte de las acciones propuestas en el *"Plan de Acción para el mejoramiento del Índice de Gestión Institucional (IGI) obtenido en el año 2017"*, aprobado por la Gerencia General en agosto del año 2017, se estableció evaluar el quehacer institucional con respecto al cumplimiento de metas y los respectivos indicadores incorporados en el POI.

El establecimiento de metas expresa un nivel de desempeño deseable por alcanzar en una institución, las mismas al estar vinculadas a indicadores, proveen la base requerida para la planificación estratégica, operativa y presupuestaria. El análisis de su cumplimiento es fundamental para realizar una valoración de la gestión institucional, de esta manera, por medio de la actividad evaluativa se logra determinar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

Por tanto, los resultados presentados en este informe de evaluación anual de la gestión institucional de los tres programas presupuestarios de IMAS, permitirán una retroalimentación y el establecimiento de acciones de mejora.

4. Objetivos de la Evaluación

4.2 Objetivo general

Contribuir a la mejora de la gestión institucional por medio de la valoración del cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los programas Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales del Plan Operativo Institucional 2018.

4.3 Objetivos específicos

Determinar si los tres programas presupuestarios de IMAS están logrando el nivel deseado de cumplimiento de metas e indicadores.

Brindar insumos necesarios y basados en evidencia para la toma de decisiones de la Dirección Superior con respecto a los programas en cuestión.

Favorecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, tanto para población beneficiaria del IMAS como para la ciudadanía en general, al brindar informes sobre su gestión y cumplimiento de metas.

5. Metodología

La presente evaluación corresponde a una *evaluación ex post, para el ejercicio económico 2018*, ya que se efectúa una vez que se realizó el cierre presupuestario del año; asimismo, es una *evaluación interna* ya que es realizada por Planificación Institucional del IMAS, la cual tiene participación en la implementación de los programas citados.

Además, es una *evaluación formativa* principalmente, puesto que pretende contribuir a la mejora de la gestión institucional, así como a establecer medidas correctivas en los procesos institucionales; no obstante, tiene un componente *sumativo* al comprobar si se han alcanzado las metas físicas y presupuestarias propuestas.

Las interrogantes según criterio de evaluación, que guiaron el proceso evaluativo fueron:

Tabla 1: Criterios de la Evaluación de Cumplimiento de Metas de los Programas Presupuestarios del IMAS, año 2018

Criterio	Interrogante
Eficacia ¹ : entendida como la medida en que se logró el cumplimiento de las metas planteadas en la intervención.	¿En qué medida se han cumplido las metas institucionales establecidas en el POI 2018?
Coherencia ² : entendida como la correspondencia entre objetivo, resultado, indicador, unidad de medida del indicador y beneficiario final.	¿Existe correspondencia entre la definición del objetivo, resultado, indicador, unidad de medida del indicador y beneficiario final?

La técnica utilizada para la recolección de la información corresponde a la *Revisión Documental*, cuyo propósito es indagar en documentos provenientes de diferentes fuentes, contenido e información, que permiten realizar el análisis correspondiente. Las principales fuentes de información de esta evaluación son:

- Plan Operativo Institucional 2018.
- Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.
- Informe del Programa de Protección y Promoción Social, 01 de enero al 31 de diciembre del 2018, elaborado por Sistemas de Información Social de la Subgerencia de Desarrollo Social.
- Oficios y documentos varios sobre modificaciones presupuestarias y presupuestos extraordinarios del año 2018.

Para la determinación de los niveles de cumplimiento de metas tanto físicas como presupuestarias, se utilizó la herramienta de "semáforo", en la cual se les asigna un color a distintos rangos porcentuales de consecución, según se muestra a continuación.

¹ Concepto tomado del *Manual de evaluación para intervenciones públicas* elaborado por MIDEPLAN en el año 2017.

² López Quiroz, Mauricio Iván. Criterios de coherencia y pertinencia para la evaluación inicial de planes y programas de pregrado: una propuesta teórico-metodológica. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, vol. 10, núm. 19, enero-julio, 2011, pp. 49-71. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.

Tabla 2 Clasificación para metas físicas y presupuestarias de los Programas Presupuestarios del IMAS, año 2018.

Nivel de Cumplimiento	Rangos porcentuales
Cumplida	Cuando el resultado anual obtenido es mayor al 90%
Parcialmente cumplida	Cuando el resultado anual obtenido es mayor al 50% y menor o igual al 89,9%.
No cumplida	Cuando el resultado anual obtenido es menor o igual a 49,9%.

Fuente: elaboración propia tomando como referencia en los rangos de cumplimiento establecidos en MIDEPLAN.

Es importante indicar, que el comparativo utilizado es la meta programada al año y ajustada durante el ejercicio económico 2018 a través de las distintas modificaciones presupuestarias y el presupuesto extraordinario.

Es importante señalar que algunas excepciones para los beneficios de Emergencias y de Mejoramiento de Vivienda para Emergencias no puede ser definida su meta en forma previa, por las características propias de estos beneficios.

6. Verificación del Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los Programas Presupuestarios contemplados en el POI 2018 (1° enero al 31 de diciembre)

6.1. Protección y Promoción Social

Al ser este el programa sustantivo de la institución, sobre el cual recae la responsabilidad de la ejecución de los beneficios institucionales y por ende el presupuesto de inversión social, el cual para el año 2018 corresponde al 87% del presupuesto institucional, se debe considerar que su programación por diversos factores puede ser ajustada en el transcurso del año. Durante el año 2018 para este programa se realizaron 5 modificación presupuestarias y dos presupuestos extraordinarios que implicaron ajustes en el presupuesto y metas de este programa, estos ajustes obedecen a ingreso de nuevos recursos, ajustes entre superávit proyectado y superávit programado, así como para reforzar el presupuesto de inversión social con recursos provenientes de los otros dos programas institucionales.

Es importante considerar que el año 2018 fue un año que presentó problemas de liquidez que forzaron a la Administración a tomar medidas a fin de movilizar recursos y poder atender los compromisos institucionales con la población beneficiaria, lo cual justifica gran parte de los movimientos presupuestarios realizados.

Para la presente evaluación de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias, se analizaron 25 metas con sus indicadores que corresponden a 25 productos y tres efectos programados para el 2018 por las siguientes Áreas de la Subgerencia de Desarrollo Social: Bienestar Familiar (ABF), Desarrollo Socioeducativo (ADSE), Desarrollo Socioproductivo y Comunal (ADSPC), Acción Social y Administración de Instituciones (AASAI) y Sistemas de Información Social (ASIS).

6.1.1. Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Protección y Promoción Social, Año 2018
(1° enero al 31 de diciembre)

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Efecto 1: Población objetivo del IMAS con acceso oportuno, efectivo y flexible a los servicios institucionales ajustados a las particularidades de cada región.									
Producto 1.1: Familias en situación de pobreza extrema y pobreza con necesidades básicas satisfechas	Cantidad de familias beneficiadas/cantidad de familias programadas x 100	Al menos 77,381 familias	101 085	€46 575 947 900,33	€60 301 714 856,22	123 281	121,96	€57 494 071 002,00	95,34
Producto 1.2: Familias que tienen personas con discapacidad con necesidades básicas satisfechas(inciso h)	Cantidad de familias con personas con discapacidad beneficiadas/Cantidad de familias programadas x100	Al menos 1,651 Familias	1851	€1 545 491 875,00	€1 652 411 820,70	2 447	132	€1 600 205 174,00	96,84
Producto 1.3: Personas jóvenes de 18 a 25 años que egresan del Sistema Nacional de Protección Especial del PANI o familias con personas en condición de discapacidad, con necesidades básicas satisfechas. (K)	Cantidad de personas beneficiadas/cantidad de personas programadas x 100	Al menos 2,189 Personas	763	€3 525 491 875,00	€1 649 642 433,12	253	33	€379 755 000,00	23,02
Producto 1.4: Personas menores de edad, de cero hasta los 12 años, reciben los servicios de cuidado y desarrollo Infantil	Cantidad de personas menores de edad beneficiadas /Cantidad programada x 100	Al menos 22,923 personas menores de edad	28 861	€26 707 870 000,00	€30 881 505 413,41	28 726	99,53	€28 556 200 123,00	92,47
Producto 1.5: Personas en situación de abandono que presentan factores de riesgo asociados a la dependencia o necesidad de asistencia, temporal o permanente; con necesidades básicas satisfechas	Cantidad de personas en situación de abandono beneficiadas/Cantidad de personas proyectada x 100	Al menos 136 personas	5	€540 000 000,00	€5 170 000,00	2	40,00	€5 170 000,00	100,00

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Producto 1.6: Familias que enfrentan situaciones de violencia intrafamiliar y de género con necesidades inmediatas satisfechas	Cantidad de familias atendidas/ cantidad de familias referidas x 100	Al menos 1,333 familias	490	€200 000 000,00	€73 515 000,00	418	85,31	€66 615 000,00	90,61
Producto 1.7: Personas afectadas por la veda pesquera con transferencia monetaria aprobada	Cantidad de personas con transferencia aprobada/Cantidad de personas programada x 100	Al menos 1,789 personas	1290	€770 000 000,00	€471 930 000,00	1 289	99,92	€471 640 000,00	99,94
Producto 1.8: Familias que enfrentan situaciones de emergencia con transferencia monetaria para la atención de sus necesidades inmediatas	Porcentaje de familias con beneficio aprobado/Porcentaje programado x 100	100% de familias que acceden y califican con beneficio aprobado	100%	€1 101 297 000,00	€1 644 870 996,00	3 406	100%	€1 266 857 675,00	77,02
Producto 1.9: Transferencia Monetaria Condicionada a personas estudiantes, facilita la permanencia, inserción y reinserción en el sistema educativo formal.	Cantidad de personas estudiantes beneficiadas / Cantidad de personas estudiantes programadas x 100	Al menos 176,275 Estudiantes	198 194	€70 566 177 202,00	€70 115 924 889,02	201 631	101,73	€68 505 897 000,00	97,70
Producto 1.10: Centros Educativos PROMECUM, Territorios Indígenas, Unidocentes y Distritos Prioritarios con Paquetes de Cuadernos e Implementos Escolares	Cantidad de Centros Educativos con Paquetes entregados / Cantidad de Centros Educativos programados x 100	Al menos 3,000 Centros Educativos	3000	€1 783 256 820,00	€2 249 342 798,60	3 250	108,33	€1 936 600 391,10	86,10
Producto 1.11: Mujeres con participación en el Programa "Procesos de Formación Humana"	Cantidad de mujeres participantes / Cantidad de mujeres convocadas x 100	12,000 mujeres en procesos de Formación Humana	15837	€2 450 000 000,00	€2 991 069 855,00	16782	105%	€2 966 541 563,00	99,00
Producto 1.12: Personas estudiantes referidas por el MTSS, con el beneficio de Transferencia Monetaria Condicionada, para la eliminación de trabajo infantil y mantenimiento en el Sistema Educativo formal.	Cantidad de personas estudiantes beneficiadas / Cantidad programada x 100	Al menos 300 Estudiantes	293	€320 000 000,00	€184 775 000,00	306	104,44	€169 225 000,00	91,58

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Producto 1.13: Familias indígenas con capacitación técnica, productiva y empresarial.	Cantidad de familias indígenas capacitadas / Cantidad programada x 100	Al menos 437 familias indígenas capacitadas	437	€196 650 000,00	€188 145 897,00	403	92,22	€187 227 965,00	99,51
Producto 1.14: Familias con capacitaciones técnicas, productivas o empresariales	Cantidad de familias con capacitaciones recibidas/Cantidad programada x 100	Al menos 1,830 familias capacitadas se reportan personas	3505	€1 028 000 000,00	€1 142 053 468,00	4 164	118,80	€1 132 877 529,00	99,20
	Cantidad de familias con capacitaciones recibidas/ Cantidad de familias x 100	Al menos 500 familias con capacitación mediante FIDEIMAS	500	€100 000 000,00	€100 000 000,00	985	197,00	€100 000 000,00	100,00
Producto 1.15: Emprendimientos productivos, financiados con recursos reembolsables y no reembolsables otorgados a las familias	Cantidad de emprendimientos productivos, financiados/ Cantidad de emprendimientos programados x100	Al menos 1,500 Ideas Productivas	1495	€2 250 000 000,00	€2 242 483 619,00	1 499	100,27	€2 181 428 862,00	97,28
	Cantidad de garantías otorgadas/ Cantidad garantías programadas x100	Al menos 169 garantías IMAS	169	€360 000 000,00	€360 000 000,00	189	111,83	€360 000 000,00	100,00
	Cantidad de personas beneficiadas/ Cantidad de personas con beneficio programado x100	Al menos financiar a 1,000 beneficiarios	1000	€35 000 000,00	€35 000 000,00	1 019	101,90	€32 741 940,69	93,55
Producto 1.16: Condiciones de Vivienda Mejoradas para las familias que lo requieren	Cantidad de viviendas mejoradas/ Cantidad de viviendas programadasx100	Ejecutar al menos 180 mejoramientos de vivienda	247	€540 000 000,00	€740 789 043,00	250	101,21	€709 172 543,00	95,73

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Mejoramiento de Vivienda para Emergencias									
Producto 1.18: Organizaciones en territorios indígenas, prioritarios y no prioritarios, con proyectos Productivos, de infraestructura y equipamiento, que facilitan generación de empleo y acceso a servicios básicos de las familias y sus territorios.	Cantidad de proyectos ejecutados/cantidad de proyectos programadosx100	Al menos 42 proyectos Productivos, de infraestructura y equipamiento	35	€3 115 622 769,00	€1 994 614 330,00	32	91,43	€1 999 683 228,20	100,25
Producto 1.19: Organizaciones de bienestar social con proyectos de infraestructura, equipamiento y costo de atención financiada para la prestación de sus servicios.	Cantidad de proyectos ejecutados/ cantidad de proyectos programados X 100	Al menos 24 Proyectos infraestructura, equipamiento y costo de atención	18	€807 466 403,00	€807 466 403,00	17	94,44	€252 599 138,00	31,28
Efecto 2: Sistemas de información y atención institucional (SIPO, SABEN, SACI) con bases de datos actualizadas para el proceso de toma de decisiones.									
Producto 2.1: Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) con mejoras en la base de producción.	Cantidad de mejoras en la base de producción realizadas/ Cantidad Programadas x 100	100 % de mejoras en la base de producción realizadas	100%	€650 000 000,00	€800 000 000,00	100%	100%	€799 996 800,00	100,00
Producto 2.2: La población dispone de un Sistema ágil y accesible para programar sus citas en el IMAS	Funcionamiento real del sistema/ horario establecido	SACI funcionando el 100% del horario de atención establecido	100%	€1 716 000 000,00	€1 992 000 000,00	100%	100%	€1 978 841 650,00	99,34

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Efecto 3 : Actividades administrativas se ejecuta con las condiciones de infraestructura, logísticas y técnicas requeridas									
Producto 3.1: Condiciones logísticas, de infraestructura y servicios técnicos adecuados para desarrollar la actividad sustantiva	% de avance en la ejecución de las actividades /% de avance de programado x100	Actividades programadas, ejecutadas en un 100% en los plazos establecidos	100%	€3 169 884 414,65	€3 099 884 410,00	50%	50%	€1 025 463 738,50	33,08
Producto 3.2: Capital humano con remuneraciones cubiertas en tiempo y forma	Cantidad personal de la Institución con remuneraciones cubiertas/ Total de personal de la institución X 100	100% de las acciones ejecutadas para el pago de la planilla de forma oportuna	100%	€14 115 977 620,00	€12 752 903 505,21	100%	100%	€12 454 546. 940,45	97,74

6.1.2. Resultados y Hallazgos

6.1.2.1

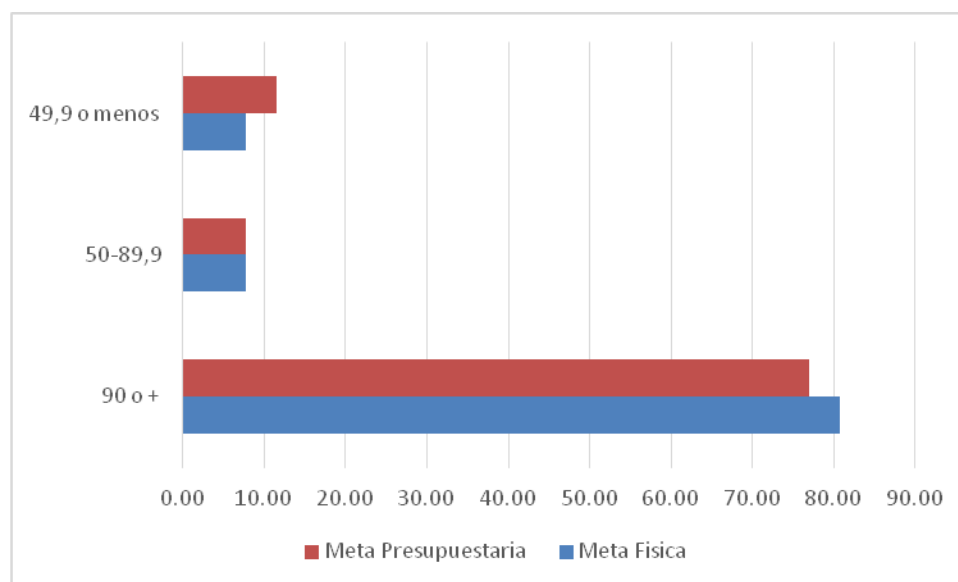
C

riterio 1: Eficacia

De las 25 metas e indicadores señalados en los productos, en lo que respecta a meta física, 21 se ubican con un cumplimiento igual o mayor al 90%; dos con cumplimiento parcial, ya que se ubican dentro del rango de 50% a 89,9%; y dos tienen un cumplimiento de 49,9% o menos.

En lo concerniente a meta presupuestaria, 20 se ubican con un cumplimiento igual o mayor al 90%; dos con cumplimiento parcial, ya que se ubican dentro del rango de 50% a 89,9%; y tres tienen un cumplimiento de 49,9% o menos. Esto se puede observar en el siguiente gráfico. Es importante resaltar el alto cumplimiento de metas tanto físicas como presupuestarias para el POI 2018 en este programa.

Gráfico 1: Nivel de cumplimiento de meta física y presupuestaria del Programa Protección y Promoción Social, POI 2018



Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con base en datos del Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

Los beneficios con metas inferiores al 90% son:

Atención de Situaciones de Violencia: La meta anual para este beneficio es de 490 personas, logrando atender a 418 personas lo cual representa una ejecución del 86 % de la meta. La baja ejecución de este beneficio obedece a que son pocos los casos que se logran identificar por parte de las personas profesionales de las Áreas Regionales de Desarrollo Social, aunado a que el mismo se ejecuta según las referencias remitidas por otras instituciones, las cuales durante el 2018 fueron inferiores a la meta establecida; no obstante, el IMAS atendió el total de las referencias recibidas.

Como medida para aumentar la ejecución de este beneficio el Área de Bienestar Familiar trabaja juntamente con la Unidad de Género, a fin de brindar procesos de sensibilización sobre el tema de violencia, a fin de que se facilite por parte de las personas profesionales la identificación de las situaciones de violencia que enfrenta la población. Se espera que estos procesos den inicio a partir del segundo semestre del 2019.

Los siguientes dos productos tienen incumplimiento (49,9% o menos,) en sus metas físicas:

- Producto 1.3: Personas jóvenes de 18 a 25 años que egresan del Sistema Nacional de Protección Especial del PANI o familias con personas en condición de discapacidad, con necesidades básicas satisfechas (K). La meta anual ajustada para este beneficio fue de 763 jóvenes, logrando atender a 263 jóvenes lo cual representa una ejecución del 33% de la meta. Las principales razones sobre los bajos porcentajes de cumplimiento en este beneficio son las siguientes:
 1. No se cuenta con una base de datos actualizada, en la cual se registre las personas que cumplen la mayoría de edad y que podrían egresar de las alternativas supervisadas u operadas por el PANI, al no tener esta base de datos se dificulta ubicar a las personas con opción de optar por el beneficio.
 2. Al cumplir su mayoría de edad las personas jóvenes que están institucionalizadas, por lo general no mantienen vínculo con las alternativas supervisadas u operadas por el PANI, y el número telefónico que refieren para comunicarse con la persona joven, en muchas ocasiones no lo mantienen.
 3. Por otra parte, las instituciones que integran la comisión para dar seguimiento al beneficio Prestación Alimentaria, según el artículo 17 de la Ley 5662, no cuentan con mecanismos efectivos para supervisión y el oportuno acompañamiento de la población meta.
 4. Incumplimiento de requisitos para otorgar el beneficio, ya que no cuentan con el perfil estipulado.
 5. Los criterios de selección de la población que debe aplicar el IMAS según lo establecido en la Ley, dificulta la ejecución del beneficio.

Con el propósito de lograr ampliar la ejecución del beneficio, La Subgerencia de Desarrollo Social ha llevado a cabo procesos de articulación interinstitucional, en los que se involucra a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) referidas por el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), que atienden personas jóvenes entre los 18 y 25 años de edad, con carencias de recursos familiares o personales y diferentes situaciones problemáticas. A su vez se insta a las ARDS para que asignen el beneficio cuando identifican a la población, así como para que asignen los montos correctos.

Como medida para lograr una mayor ejecución, se está trabajando en una propuesta de modificación del decreto para ampliar el rango de edad y las poblaciones por atender, dicha propuesta está siendo trabajada por una comisión interinstitucional y se espera presentar a la Presidencia Ejecutiva durante el primer semestre 2019 a fin de que sea valorada y tramitada según corresponda.

Es importante considerar que el comportamiento de este beneficio ha sido constante desde que inició su ejecución en la institución, por lo que se recomienda la elaboración de un plan a fin de realmente obtener una mejora en su ejecución, dado que a pesar de tener claras las

razones que dificultan su ejecución no se ha logrado atacar estas causas para aumentar la efectividad en el beneficio.

- Producto 1.5: Personas en situación de abandono que presentan factores de riesgo asociados a la dependencia o necesidad de asistencia, temporal o permanente; con necesidades básicas satisfechas. Esta meta fue ajustada en el 2018 debido a su baja ejecución, dado que el mismo se atiende por medio de referencias y en la mayoría de los casos no cumplen con el perfil, por tal motivo durante el 2018 se destinaron los recursos a otros beneficios. Es importante considerar que para el año 2019, este beneficio no es parte de la oferta programática, no obstante, la población si se atenderá por medio de los otros beneficios institucionales. Además, por no ser parte de la oferta programática 2019, no se incluye en el Plan de Mejora.

A nivel general se puede indicar que hay un cumplimiento satisfactorio en la ejecución de las metas físicas del programa Promoción y Protección Social. De las 21 metas físicas que tienen cumplimiento igual o mayor al 90%, se tiene que 11 de ellas (el 52,38%) tienen cumplimientos mayores al 100%. No obstante, para los beneficios con baja ejecución se plantea por parte de la Subgerencia de Desarrollo Social que se han tomado medidas para mejorar su ejecución sin embargo es importante brindar atención y seguimientos a las acciones establecidas para realmente alcanzar una mayor eficiencia en la ejecución principalmente del beneficio Prestación Alimentaria.

Es importante prestar atención a aquellas metas físicas que superan la ejecución en un 125%, según el análisis existen 2 en esta condición. En este orden de ideas, una meta física con sobre cumplimientos iguales o superiores a 125%, muestran oportunidades de mejora en el proceso de programación, como, por ejemplo, en lo que respecta a la precisión del establecimiento de la línea de base, o bien, que la programación se ajuste lo más posible al proceso de ejecución (ver figura 1).

Figura 1

Protección y Promoción Social									
Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Producto 1.14: Familias con capacitaciones técnicas, productivas o empresariales	Cantidad de familias con capacitaciones recibidas/ Cantidad de familias x 100	Al menos 500 familias con capacitación mediante FIDEIMAS	500	€100 000 000,00	€100 000 000,00	985	197,00	€100 000 000,00	100,00

De ahí que corresponde tomar las medidas necesarias para mejorar la programación, con información oportuna, veraz y suficiente; lo que facilitará que la ejecución se efectúe de acuerdo a lo programado. Para avanzar en esta línea, se requiere, entre otros factores, mejorar la determinación de la línea base y realizar la estimación de los montos que se van a otorgar por beneficio, con base en criterios técnicos ampliamente argumentados.

Al finalizar el año, puede señalarse que la ejecución de meta física y meta presupuestaria mantiene una distribución similar, es decir, que si la meta física fue cumplida, el presupuesto también cumplió la meta.

En cuanto a la ejecución de metas presupuestarias se presentan los productos con una ejecución inferior al 90%, los cuales son:

Emergencias: Para este beneficio se proyecta una cantidad de recursos que pueden ser reforzados durante el año según la cantidad de emergencias presentadas y su magnitud, a pesar de que en el año 2018 se ejecutó el 77% del presupuesto, se atendieron el 100% de las emergencias presentadas, este es un beneficio que no se puede dejar sin recursos porque las situaciones de emergencias son impredecibles.

Implementos Escolares: En cuanto a la ejecución presupuestaria el 86% obedece a que está pendiente la cancelación correspondiente a almacenaje y elaboración de paquetes debido a que Correos de Costa Rica empresa contratada no ha finalizado aún esta actividad, aunado a que el precio estimado para la contratación correspondiente a cuadernos fue mayor al precio ofrecido por la empresa contratada, la meta fue cumplida satisfactoriamente.

En la meta presupuestaria, tienen incumplimiento (49,9% o menos), los siguientes dos productos:

- Producto 3.1: Condiciones logísticas, de infraestructura y servicios técnicos adecuados para desarrollar la actividad sustantiva. Se tiene este bajo nivel de ejecución debido a que se tenía entre sus actividades la ejecución de obras de infraestructura que no se lograron concretar en el año 2018.
- Producto 1.19: Organizaciones de bienestar social con proyectos de infraestructura, equipamiento y costo de atención financiada para la prestación de sus servicios. Esta meta reporta un 94% de cumplimiento y un 35% de ejecución presupuestaria, la variación entre ambos resultados es debido a que cada proyecto tiene un costo diferente, algunos proyectos se ejecutaron de manera total y otros de manera parcial, los proyectos que no se lograron concretar en el 2018 son los que tenían el mayor contenido presupuestario asignado.

En resumen, ante la pregunta de ¿en qué medida se han cumplido los indicadores y las metas institucionales establecidas en el POI 2018, para el Programa de Protección y Promoción Social?, la respuesta es que en el 2018 la meta física se cumple en un 80,77% y la meta presupuestaria en un 76,92%; asimismo el cumplimiento parcial de la meta física y presupuestaría alcanza el 7,69%.

Solamente el 7,69% de las metas físicas no se cumplieron ni el 11,64% de las metas presupuestarias.

Tabla 3: Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Protección y Promoción Social del IMAS (Absolutos y relativos)

Cumplimiento	Meta física	Relativo	Meta presupuestaria	Relativo
90 o +	21	80.77	20	76.92
50-89,9	2	7.69	2	7.69
49,9 o menos	2	7.69	3	11.54

6.1.2.2

S

sobre el Criterio 2: Coherencia

Conviene iniciar señalando que el IMAS ha adoptado en su sistema de planificación, el enfoque denominado Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD); según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *“la gestión orientada a resultados es un enfoque dirigido a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación”*. (OCDE, 2008, pág. 9).

La GpRD tiene como lineamiento central la noción de la causalidad. Al respecto señala la OCDE *“la teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto”*. (Ibíd.).

En términos metodológicos, la GpRD hace uso de un modelo lógico, para resumir y contener toda la información de la política, plan, programa y/o proyecto.

En IMAS en el POI 2018, utiliza la siguiente Matriz de Programación:



Efectos/ Productos	Línea Base 2016	Meta programada 2018	Indicador	Medios de Verificación	Responsable	Presupuesto asignado
Efecto 1	↓	→				
Producto 1						
Actividad						

3 Efectos

23 Productos

34 actividades

57 metas e indicadores

1 meta no contemplada

Del análisis de coherencia en la citada matriz, un primer elemento que se pone en evidencia es que de forma general existe correspondencia vertical, en el sentido de que los datos consignados en las actividades se vinculan a los productos y en la línea horizontal la meta se distribuye en presupuestaria y física con sus respectivos indicadores; así solicitado en la *Guía para la Formulación del Plan Operativo Institucional y Plan Operativo Gerencial 2018*.

La metodología, permite programar las actividades de tal forma que se visualice la movilidad de los diferentes recursos para cada producto. En el análisis se identificó que en 6 productos se programa solamente una actividad para cada uno de ellos, lo cual no es suficiente para evidenciar la movilización de los diferentes recursos para producir un bien o servicio, poniendo en riesgo el logro del producto, efecto.

Con respecto a la correspondencia horizontal, para los productos y actividades todas las columnas fueron debidamente completadas, por tanto, es posible darles seguimiento y valorar su nivel de cumplimiento.

En la matriz de trimestralización, se deben hacer mejoras y unificar la forma de hacer la programación, incluso que el acumulado coincida con el monto final y es necesario considerar las metas que son constantes.

Al momento de programar, los datos por trimestre deben coincidir con la meta inicial. Por ejemplo, en la figura 2 se muestra que en la actividad 1.1.4.2 cuya meta de 500 familias se trimestralizó para el II y III trimestre, si se toma como un acumulado hay un faltante de 175 familias, si se hace la sumatoria de ambos datos hay un faltante de 50 familias; aunque pareciera, por el dato de presupuesto programado, que el dato es acumulativo. No obstante, con el objeto de subsanar esta situación, se han tomado acciones desde Planificación Institucional, en coordinación con las personas responsables de los programas a efecto de mejorar estas inconsistencias para la formulación del POI 2019.

Figura 2

Efectos / Productos	Meta	c	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre	
			meta	c	meta	c	meta	c	meta	c
Actividad 1.14.2: Desarrollar actividades de capacitación técnica, productivas o empresariales a familias, mediante la participación de la ADSPC	Al menos 500 familias con capacitación mediante FIDEIMAS.	100.000.000			125	25.000.000	325	100.000.000		

Se recomienda que, durante el proceso de formulación de indicadores, se considere que los mismos deben de cumplir al menos con ciertas características básicas, entre las cuales destacan:

- Específicos: tener una relación específica y clara con la meta u objetivo.
- Medibles: permitir una medición objetiva, confiable, concisa y verificable.
- Alcanzable/Realista: claridad acerca de los cambios a lograr con base a metas exigentes, pero alcanzables.
- Específico en el tiempo: definición clara de la temporalidad en que se debe producir el cambio esperado (Manual de evaluación para intervenciones públicas de MIDEPLAN).

Se debe poner especial atención a la correspondencia entre, la actividad y el producto con, las metas e indicadores que se programan. Otro aspecto que se analizó consiste en la utilización de diferentes unidades de medida en la línea horizontal de la metodología; a manera de ejemplo, en la siguiente figura presentan algunos casos donde se detectaron diferencias entre lo indicado en el producto, la definición del indicador y la unidad de medida en la que se hacen los reportes.

Figura 3

Protección y Promoción Social			
Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Se reporta
Producto 1.3: Personas jóvenes de 18 a 25 años que egresan del Sistema Nacional de Protección Especial del PANI o familias con personas en condición de discapacidad, con necesidades básicas satisfechas. (K)	Cantidad de personas beneficiadas/cantidad de personas programadas x 100	Al menos 2,189 personas	253 jóvenes
Producto 1.15: Emprendimientos productivos , financiados con recursos reembolsables y no reembolsables otorgados a las familias	Cantidad de emprendimientos productivos , financiados/ Cantidad de emprendimientos programados x100	Al menos 1,500 Ideas Productivas	1,499 personas
Producto 1.16: Condiciones de Vivienda Mejoradas para las familias que lo requieren	Cantidad de viviendas mejoradas / Cantidad de viviendas programadasx100	Ejecutar al menos 180 mejoramientos de vivienda	250 familias

Estos puntos de mejora se contemplaron para la formulación del POI-2019, por lo que se espera una mejora sustantiva en este instrumento de programación, por lo que no es necesario incorporarlos en el Plan de Acción que se presenta al final de esta evaluación.

En resumen, ante la pregunta de ¿Existe correspondencia entre objetivo, resultado, indicador, unidad de medida del indicador y beneficiario final, establecidas en el POI 2018, para el Programa de Protección y Promoción Social?, la respuesta es que la coherencia entre estos elementos es bastante buena, las limitaciones detectadas están siendo implementadas en futuras programaciones.

6.2.Actividades Centrales

Según el POI 2018, Actividades Centrales es el programa que contribuye con la acción sustantiva institucional, mediante la toma de decisiones político gerencial y la definición de estrategias, integrando los lineamientos y políticas emanadas por la Presidencia de la República y demás órganos externos fiscalizadores. Comprende la administración del recurso humano, así como de los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la Institución, para que se conviertan en apoyo efectivo para la efectiva ejecución de los planes y programas que se implementen en beneficio de la población objetivo.

El programa de Actividades Centrales está conformado por 21 Órganos administrativos centralizados, a saber:

1. Secretaría de Actas
2. Planificación Institucional
3. Desarrollo Humano
4. Captación de Recursos
5. Donaciones
6. Presidencia Ejecutiva
7. Unidad de Equidad e Igualdad de Género
8. Subgerencia Soporte Administrativo
9. Administración Financiera
10. Contabilidad
11. Contraloría de Servicios
12. Gerencia General
13. Subgerencia de Captación de Recursos
14. Servicios Generales
15. Control Interno
16. Asesoría Jurídica
17. Tecnologías de Información
18. Administración Tributaria
19. Proveeduría
20. Presupuesto
21. Tesorería

De estos Órganos de la administración, y de acuerdo a los lineamientos de elaboración del POI 2018, solamente se vincularon con presupuesto siete instancias administrativas, divididas en tres grandes áreas de acción: Soporte Administrativo, Captación de Recursos, y Dirección Superior y Asesores.



La matriz de este programa contempla siete efectos, 13 productos con sus respectivas 13 metas que se analizaron para la presente evaluación.

6.2.1. Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Actividades Centrales, Año 2018 (1° enero al 31 de diciembre)

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Efecto 1: Procesos de adquisición de bienes y servicios, seguros, almacenamiento y control de activos requeridos por las diferentes dependencias institucionales ejecutados de manera eficiente									
Producto 1.1: Activos, mercancías, y personas funcionarias, cuentan con pólizas de seguro al día	Cantidad pólizas de seguros renovadas y adquiridas/ cantidad de pólizas programadas x 100	100% de pólizas de seguro requeridas para activos, mercancías y personas funcionarias, renovadas y adquiridas	100%	€131 600 000,00	€131 600 000,00	100%	100%	€127 827 874,00	97,13
Efecto 2: Necesidades de servicios generales atendidas de forma coordinada y oportuna de acuerdo con las prioridades institucionales									
Producto 2.1 Servicios administrativos brindados oportunamente y con calidad	Cantidad de servicios ejecutados/Cantidad de servicios programados x 100	Brindar el 100% de los servicios administrativos para el funcionamiento institucional, durante 2018	100%	€1 989 196 750,00	€1 736 353 670,00	77%	77,00	€1273 567 946,80	73,35
Efecto 3: Ingresos por recursos tributarios incrementados en un 14%									

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Producto 3.1 Incremento en el monto recaudado por la Ley 4760 (Aportes patronales) Incluye por recargos	Recursos recaudados/ recaudación programada x 100	Recaudar al menos ¢35.850.000.000 durante el año 2018	¢35 850 000,00	¢151 000 075,00	¢44 443 404,00	¢35 656 078 733	99,50%	¢23 121 466,00	52,02
Producto 3.2 Incremento en el monto recaudado por la Ley 9326 (Moteles)	Recursos recaudados/ recaudación programada x 100	Recaudar al menos 820.000.000 durante el 2018	¢820 000 000,00	¢4 025 000,00	¢4 025 000,00	¢912 507 923,00	111,00%	¢1 868 292,97	46,42
Efecto 4: El IMAS con un Plan de responsabilidad Social Institucional en la lucha contra la pobreza.									
Producto 4.2 El IMAS con un protocolo o Norma para generar el sello, marca o certificación IMAS RS, para entidades socialmente responsables en la lucha contra la pobreza.	% de avance del protocolo/% avance programado	100% de protocolo o norma diseñado al primer semestre de 2018	30%	¢10 000 000,00	¢10 000 000,00	30%	30%	0	0
Efecto 5: Sistema de Planificación Institucional, con enfoque de Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD), de proyectos, territorialidad y derechos humanos desconcentrado y articulado con la formulación presupuestaria									
Producto 5.1 Subsistema de Generación de Conocimiento en torno a la pobreza, que brinde insumos para la programación institucional y la mejora en la capacidad de gestión.	% de avance en la implementación del Subsistema/% de avance programado	Implementar el Subsistema de Generación de conocimiento en torno a la pobreza, al menos en un 25% durante el 2018	25%	¢20 000 000,00	0	0%	0%	0	0

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Producto 5.2 Estrategia de coordinación con instituciones académicas y de producción de conocimiento nacional e internacional para posicionar al IMAS como líder en materia del conocimiento sobre la pobreza	% de avance en la implementación de la estrategia/% de avance programado	Implementar la Estrategia en un 25%, durante el 2018	25%	€10 000 000,00	0	0%	0%	0	0
Producto 5.3: Subsistema de Evaluación de los resultados, efectos e impactos de la gestión institucional	% de avance de ejecución del Subsistema/% de avance programado	Implementar al menos en un 50% el Subsistema de Evaluación	50%	€30 000 000,00	€30 000 000,00	50%	50%	0	0
Producto 5.4 Metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Gerencial 2018, con informes de seguimiento	Cantidad de informes de seguimiento realizados/cantidad de informes programados x 100	100% de las metas de instrumentos de planificación institucional con informes de cumplimiento	100%	€10 000 000,00	€8 000 000,00	100%	100%	€8 000 000,00	100,00
Efecto 6: Procesos sobre gestión del capital humano actualizados, estandarizados y mejorados									
Producto 6.1 Programa de capacitación dirigido a las personas funcionarias basado en competencias	% de avance en la ejecución del programa de capacitación/ % de avance programado	Ejecutar en un 100% el programa de capacitación durante el 2018	100,00	€209 715 000,00	€214 902 532,00	74.54	74.54%	€138 490 930,47	64,44
Producto 6.2 Estudio de Cargas de Trabajo	% de unidades con estudio de cargas realizado/% de unidades programado x 100	Al menos un 15 % de unidades institucionales con estudio de cargas de trabajo realizado	15%	€8 690 000,00	0	0	0	0	0,00
Producto 6.3 Capital humano con remuneraciones cubiertas en tiempo y forma	remuneraciones pagadas/remuneraciones programadas X 100	100% de las acciones ejecutadas para el pago de la planilla de forma oportuna	100%	€4 571 950 710,00	€4 170 638 051,07	100%	100%	€4 050 866 669	97,13

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Efecto 7: Procesos judiciales de la institución atendidos de manera oportuna y eficaz									
Producto 7.1 Instancias del IMAS asesoradas oportunamente para la protección de los intereses institucionales	Cantidad de consultas evacuadas / Cantidad de consultas realizadas x 100	Contestar 100% de las solicitudes dirigidas a la Asesoría Jurídica que requieren servicios de notariado	100%	€82 000 000,00	€41 657 091,00	100%	100%	€39 209 163,00	94,12

6.2.2. Resultados y Hallazgos

6.1.2.3

C

riterio 1: Eficacia

De las 13 metas físicas y presupuestarias y sus indicadores señalados en los productos, en lo que respecta a meta física, se visualiza que solamente seis se identifican como cumplidas pues se ubican con un cumplimiento igual o mayor al 90%; mientras que tres metas físicas tienen cumplimiento parcial ya que se ubica dentro del rango de 50% a 89,9%. Por su parte cuatro metas físicas registran un no cumplimiento y se ubican en el nivel de 49,9% o menos.

Los productos con ejecución de la meta inferior a un 90% corresponden a las unidades: Servicios Generales, Captación de Recursos, Planificación Institucional y Desarrollo Humano, entre las razones que justifican que sus metas no se cumplieran según lo programado se pueden citar:

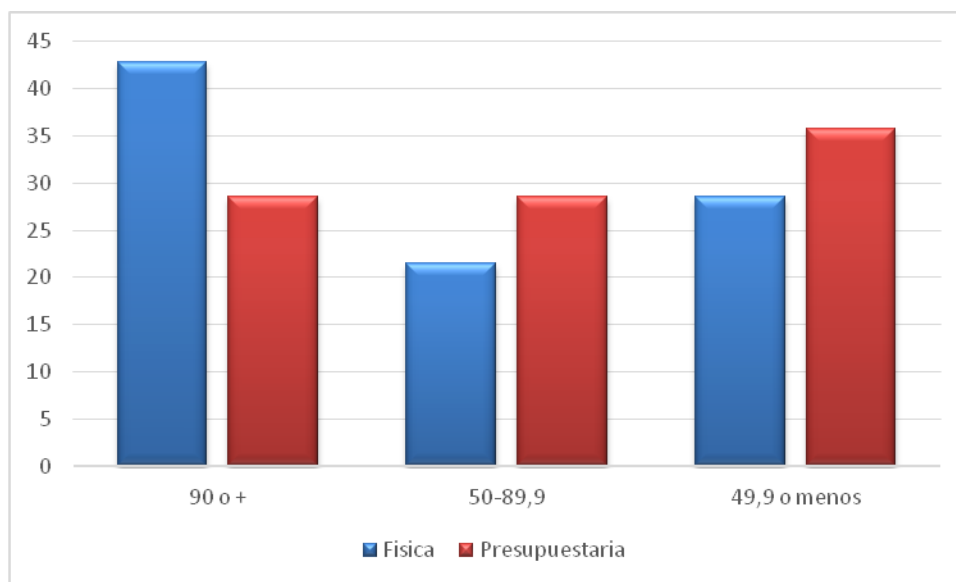
- Su ejecución dependía de procesos de contratación que no lograron concretarse, en el caso particular de Desarrollo Humano porque el costo presupuestado para llevar a cabo la contratación fue inferior al costo real cobrado por las empresas, por lo cual los recursos no fueron suficientes para realizar el proceso. En el caso de Planificación Institucional se realizó el proceso, pero ninguno de los oferentes cumple con los requerimientos del concurso. En ambos casos se destinan los recursos presupuestarios asignados para cubrir otras necesidades institucionales.
- Otra justificación está ligada a un proceso de contratación que tardó más de lo esperado, por lo cual se logra adjudicar la contratación en el 2018 pero se cumplirá con la meta programada en el año 2019, este caso específico corresponde a una evaluación que está a cargo de Planificación Institucional.
- En el caso específico de Servicios Generales lo programado no se cumple a cabalidad dado que se presume que existen contratos irregulares en los servicios de vigilancia por lo que se suspende el servicio, aunado a que en algunos servicios como lo son aseo y limpieza fueron interrumpidos durante un periodo en algunos espacios institucionales.
- En cuanto a captación de recursos se tiene programado realizar un protocolo para generar un sello de marca del IMAS, el mismo se programó para realizarse por medio de un proceso de contratación, no obstante se busca la manera de ejecutarse por medio de un convenio con la Asociación Empresarial para el Desarrollo, el cual no tendría un costo monetario para la institución, por tal motivo la contratación no se realizó y se trabaja en la elaboración de un convenio con dicha asociación para llevar a cabo la institución.

Por su parte, la meta presupuestaria se identifica que 4 (31%) cuentan con una ejecución presupuestaria superior al 90%, 4 (31%) presentan una ejecución presupuestaria igual o superior a 50% e inferior a 90%, y 5 productos (38%) reportan una ejecución del presupuesto inferior al 49%.

Las Unidades que reportan una ejecución del presupuesto inferior a un 90% son: Servicios Generales, Administración tributaria, Captación de Recursos, Planificación Institucional y Desarrollo Humano. Las razones para que el presupuesto no se ejecutara están ligadas a las justificaciones brindadas anteriormente sobre el incumplimiento de las metas.

El siguiente gráfico muestra el nivel de cumplimiento de la meta física y presupuestaria del Programa de Actividades Centrales POI-2018.

Gráfico2: Nivel de cumplimiento de meta física y presupuestaria del Programa Actividades Centrales, año 2018



Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con base en datos del Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

Cuatro productos cumplen con el criterio de igual o mayor a 90%, tanto en la meta física como presupuestaria, a saber:

Producto 1.1: Activos, mercancías, y personas funcionarias, cuentan con pólizas de seguro al día.

Producto 5.4 Metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Gerencial 2018, con informes de seguimiento

Producto 6.3 Capital humano con remuneraciones cubiertas en tiempo y forma-

Producto 7.1 Instancias del IMAS asesoradas oportunamente para la protección de los intereses institucionales

Es importante señalar que ninguna de las metas físicas o presupuestarias cumplidas del Programa de Actividades Centrales alcanza un sobrecumplimiento (125% o más) lo que refleja una muy buena programación.

En resumen, ante la pregunta: ¿en qué medida se han cumplido los indicadores y las metas institucionales establecidas en el POI 2018, para el Programa Actividades Centrales?, la respuesta es que para el 2018 se cumplen en un 42,86% de las metas físicas y un 28,57% de las metas presupuestarias; asimismo el 21,43% de los productos tienen un cumplimiento de la meta física parcial y el 28,57% de las metas presupuestarias un cumplimiento parcial. El no cumplimiento se da en el 28,57% de las metas físicas y en un 35,71% de las metas

presupuestarias del programa de actividades centrales, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4: Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Actividades Centrales del IMAS (Absolutos y relativos)

Cumplimiento	Meta física	Relativo	Meta presupuestaria	Relativo
90 o +	6	42.86	4	28.57
50-89,9	3	21.43	4	28.57
49,9 o menos	4	28.57	5	35.71

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con base en datos del Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

6.1.2.4

sobre el Criterio 2: Coherencia

S

Como se había explicado anteriormente, la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) tiene como lineamiento central la noción de la causalidad. Para el Programa Actividades Centrales en el POI 2018 se puede indicar con respecto a la correspondencia horizontal, para los productos y actividades, todas las columnas fueron debidamente completadas, por tanto es posible darles seguimiento y valorar su nivel de cumplimiento.

7 Efectos
14 Productos
30 actividades
44 metas e indicadores

En la matriz de trimestralización, se deben hacer mejoras y unificar la forma de hacer la programación, incluso que el acumulado coincida con la meta inicial. En menor medida, en algunos casos no se trimestralizó el producto, o se trimestralizó la meta presupuestaria y no así la meta física. En la *Guía para la Formulación del Plan Operativo Institucional y Plan Operativo Gerencial 2018*, se estableció que al programar trimestralmente las metas y presupuesto se debían reflejar de manera acumulada, la interpretación no se dio de la misma manera en los diferentes órganos de la administración, principalmente cuando ésta se realiza con una meta que es una constante durante el año (ver figura 4).

No obstante, con el objeto de subsanar esta situación, se han tomado acciones desde Planificación, en coordinación con las personas responsables de los programas a efecto de mejorar estas inconsistencias para la formulación del POI 2019.

Figura 4

Efectos / Productos	Meta	C	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre	
			meta	C	meta	C	meta	C	meta	C
Área de Servicios Generales										
Actividad 2.1.4: Ejecutar las etapas de los proyectos de infraestructura programadas para el año 2018	Al menos 80% de ejecución de las etapas de los proyectos programados para el 2018	291.802.000	20%	58.360.400	40%	116.720.800	60%	175.081.200	80%	291.802.000
Administración Tributaria										
Actividad 3.1.1 Ejecutar los contratos de tercerización de la gestión cobratoria	3 contratos	151.000.075	3	37.750.019	3	75.500.038	3	113.250.056	3	151.000.075
Captación de Recursos										
Producto 4.1 Diagnóstico sobre la situación actual de alianzas con la Institución.	1 diagnóstico elaborado	10.000.000		1		10.000.000				
Producto 4.2 El IMAS con un protocolo o Norma para generar el sello, marca o certificación IMAS RS, para entidades socialmente responsables en la lucha contra la pobreza.	100% de protocolo o norma diseñado al primer semestre de 2018	10.000.000				10.000.000				
Planificación										
Producto 5.1 Subsistema de Generación de Conocimiento en torno a la pobreza, que brinde insumos para la programación institucional y la mejora en la capacidad de gestión.	Implementar el Subsistema de Generación de conocimiento en torno a la pobreza, al menos en un 25% durante el 2018	20.000.000	25%	5.000.000	75%	15.000.000				
Producto 5.2 Estrategia de coordinación con instituciones académicas y de producción de conocimiento nacional e internacional para posicionar al IMAS como líder en materia del conocimiento sobre la pobreza	Implementar la Estrategia en un 25% durante el 2018	10.000.000								
Desarrollo Humano										
Producto 6.1 Programa de capacitación dirigido a las personas funcionarias basado en competencias	Ejecutar en un 100% el programa de capacitación durante el 2018	209.715.000	25%	€52.428.750	50%	104.857.500	75%	157.286.250	100%	209.715.000
Producto 6.2 Estudio de Cargas de Trabajo	15 % de unidades con estudio de cargas realizados	8.690.000			15%	8.690.000				

En el producto 4.2 se programa la meta presupuestaria no así la meta física definida. En el producto 5.1 el porcentaje y el presupuesto parece que se toma como un acumulado, interpretado diferente en el producto 6.1 donde toda la programación suma el 100% y el presupuesto la totalidad de lo asignado.

Ante la pregunta de ¿existe correspondencia entre objetivo, resultado, indicador, unidad de medida del indicador y beneficiario final, establecidas en el POI 2018, para el Programa Actividades Centrales?, la respuesta es que la coherencia entre estos elementos tiene una amplia oportunidad de mejora, principalmente en lo que corresponde a trimestralización, que se esperan mejoras en la programación del POI 2019, por lo que no se incorporan en el Plan de mejora que se presenta al final de la evaluación.

6.3. Empresas Comerciales

En el documento del Plan Operativo Institucional para el año 2018, se destaca que el principal fin del IMAS es resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para esto, debe utilizar todos los recursos humanos y económicos que sean puestos a su servicio por el sector empresarial, instituciones del sector público, organizaciones privadas de toda naturaleza, instituciones religiosas y demás grupos interesados en participar en el Plan Nacional de lucha contra la pobreza.

Con el propósito de generar ingresos financieros para la atención de los programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza y pobreza extrema, se otorgó al IMAS mediante el decreto N° 2617-T del 20 de noviembre de 1972, la concesión para explotar y operar las tiendas libres de impuestos en la Terminal del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. En

el año 2007 se modifica la Ley de Creación del IMAS para incorporar a dicha ley constitutiva lo relacionado con el derecho de explotación de las Tiendas Libres, estableciendo que el 80% de las utilidades obtenidas se destinen exclusivamente para los programas de inversión social del IMAS, el restante 20% se traslada al CTAC como un único pago anual por uso del espacio.

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 inversión; desarrolla actividades comerciales complementarias al fin primordial de la institución. En la actualidad el Programa de Empresas Comerciales, mantiene operación en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría con 6 tiendas, en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós 2 tiendas y en el Depósito Libre Comercial de Golfito un local (POI 2018).

La matriz de este programa contempla un efecto, cuatro productos y seis metas con su respectivo indicador programados para el 2018.

6.3.1. Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Empresas Comerciales, Año 2018 (1° enero al 31 de diciembre)

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Efecto 1 : Recursos Económicos generados en las Tiendas Libres de Derecho contribuyen a la sostenibilidad financiera de los programas de Inversión Social									
Producto 1.1 : Utilidad neta para inversión social incrementada	Utilidad neta para inversión social alcanzada/utilidad neta para inversión social programada	Incremento en la utilidad neta para inversión social en ¢511.186.835 con respecto al año 2016 (¢2.677.918.372)	¢1 994 331 940,00	¢10 503 346 710,00	¢12 511 077 614,00	¢2,334,365,535.77	117,05	¢11 243 950 726,00	89,87
Producto 1.2: Concepto de marca desarrollado estratégicamente	% de avance de la estrategia ejecutado/ % de la estrategia programado	Contar con una estrategia de imagen desarrollada e implementada en un 100% al primer trimestre de 2018	100%	¢30 000 000,00	¢30 000 000,00	70%	70%	¢3 531 316,00	11,77
Producto 1.3: Necesidades de espacio para empresas comerciales cubiertas de manera oportuna y con calidad	Cantidad de necesidades cubiertas/ Cantidad de requerimientos x 100	100% de las necesidades de espacio de empresas comerciales cubiertas durante el 2018	100%	¢543 967 500,00	¢241 122 500,00	100%	100%	¢214 925 943,50	89,14

Efecto/ Producto	Indicador	Meta Inicial	Meta Ajustada	Presupuesto inicial	Presupuesto Ajustado	Ejecución meta		Ejecución Presupuesto	
						Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Producto 1.4: Capital humano con remuneraciones cubiertas en tiempo y forma	Cantidad de personas trabajadoras de Empresas Comerciales con remuneraciones cubiertas/ Total de personas trabajadoras de Empresas Comerciales x 100	100% de las acciones ejecutadas para el pago de la planilla de las personas trabajadoras de empresas comerciales en forma oportuna	100%	€1 435 164 230,00	€871 886 462,16	100%	100%	817 268 294,30	93,74

6.3.2. Resultados y Hallazgos

6.1.2.5

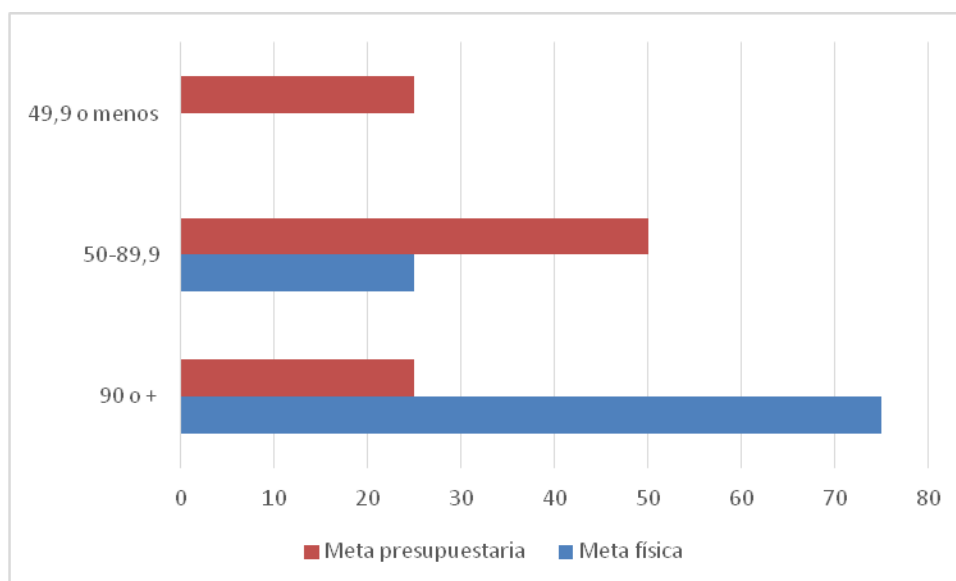
riterio 1: Eficacia

C

De las cuatro metas e indicadores señalados en los productos, en lo que respecta a meta física, tres se ubican con un cumplimiento igual o mayor al 90%; una con cumplimiento parcial ya que se ubican dentro del rango de 50% a 89,9% y se resalta que no existen metas físicas con incumplimiento. No existe sobre ejecución de la meta física (125% o más).

En lo que respecta al cumplimiento de metas presupuestarias se tiene que 25% muestran un cumplimiento igual o mayor al 90%; no obstante, el 50% de las metas presupuestarias muestran un cumplimiento parcial y solo el 25% de la meta presupuestarias se clasifican como incumplidas.

Gráfico 3: Nivel de cumplimiento meta física y presupuestaria del Programa Empresas Comerciales, POI 2018



Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con base en datos del Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

El producto que tiene un cumplimiento de 49,9% o menos, en la meta presupuestaria, es la referente a contar con una estrategia de imagen desarrollada e implementada que lleva una ejecución presupuestaria de 11.77%.

Ante la pregunta de ¿en qué medida se han cumplido los indicadores y las metas institucionales establecidas en el POI 2018, para el Programa Empresas Comerciales?, la respuesta es que en el 2018 se cumplen en un 75% de las metas físicas y las metas presupuestarias se cumplen en un 25%. El cumplimiento parcial de la meta física es de n 25% y de la meta presupuestaria alcanza el 50%. Solamente no hay cumplimiento de la meta presupuestaria de un producto.

Tabla 5: Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Empresas Comerciales del IMAS (Absolutos y relativos)

Cumplimiento	Meta física	Relativo	Meta presupuestaria	Relativo
90 o +	3	75.00	1	25.00
50-89,9	1	25.00	2	50.00
49,9 o menos	0	0.00	1	25.00

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con base en datos del Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

6.1.2.6

S

sobre el Criterio 2: Coherencia

Como se había explicado anteriormente, la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) tiene como lineamiento central la noción de la causalidad. El Programa Empresas Comerciales en el POI 2018 contiene:

1 Efecto
4 Productos
6 actividades
10 metas e indicadores

Una limitante que se percibe es que en tres productos se programa solamente una actividad para cada uno de ellos, por lo que las actividades no están dando cuenta de cómo se movilizan diferentes recursos para producir un bien o servicio; se debe valorar si lo establecido como producto realmente representa el conjunto integrado de resultados a corto plazo, logrado por la realización de las actividades. Es de esperar que en futuras programaciones de POI se mejore este hallazgo.

Con respecto a la correspondencia horizontal, se indica nuevamente que para los productos y actividades todas las columnas fueron debidamente completadas, por tanto, es posible darles seguimiento y valorar su nivel de cumplimiento.

7. Lecciones Aprendidas

La "Evaluación Anual de la Gestión Institucional 2018, cumplimiento de metas e indicadores de los Programas Contemplados en el Plan Operativo Institucional: Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales", es el segundo ejercicio de esta naturaleza que realiza Planificación Institucional, ha implicado un amplio proceso de aprendizaje sobre la práctica evaluativa. Una ruta llena de aprendizajes técnicos, metodológicos y del quehacer evaluativo, que sin duda enriquece la labor de la Institución en general y sienta bases para posteriores procesos de evaluación.

Para los Programas y el periodo comprendido en esta evaluación, Planificación Institucional elaboró informes de cumplimiento de metas IMAS reportadas a MIDEPLAN y a la CGR. En esta línea, se observó además que el seguimiento a la ejecución de las metas y de los ajustes que se

deben incorporar, como consecuencia de las modificaciones y los presupuestos extraordinarios que se realizan durante el año, requiere mantener y, si fuera posible, aumentar el compromiso y monitoreo por parte de los órganos de la administración, responsables de su ejecución.

A partir de este ejercicio, Planificación Institucional pretende que la evaluación se visualice como un ejercicio necesario para la obtención de información para la toma de decisiones; de ahí que es indispensable llevar a cabo un proceso de sensibilización y capacitación sobre qué es, cuál es la importancia y cuáles son los usos que se debe y pueden dar a los resultados de evaluación, seguimiento y monitoreo en el IMAS. Es preciso que el seguimiento y la evaluación se visualicen como herramientas que promueven y posibilitan la mejora continua, la rendición de cuentas y transparencia institucional.

A partir de los hallazgos, los cuales parten del análisis del cumplimiento de metas incorporadas en el POI 2018, se visualizan oportunidades de mejora en la programación para posteriores Planes Operativos Institucionales, que implica entre otros elementos importantes, optimizar los contenidos que se consignan en la elaboración de la matriz de programación para que esta refleje coherencia vertical y horizontal. También, establecer fielmente las líneas de base y contar con una definición sustentada de los montos promedio que se otorgarán por beneficio y de los periodos de otorgamiento, para que la relación del alcance de la meta física y meta presupuestaria se corresponda con mayor rigurosidad.

Se considera de fundamental importancia la capacitación brindada sobre elaboración de indicadores y teoría del programa recibida por 49 personas funcionarios, misma que busca explicar cómo la intervención resolverá el problema o situación que la origina, muestra por qué el programa hace lo que se plantea y cómo se llegará a los resultados deseados; es la representación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados permitirán desarrollar actividades para el cumplimiento de productos, que a su vez, generarán resultados sobre la población objetivo. La formación en el tema, es una premisa que potencia la posibilidad de implementar una evaluación que permita determinar si los Programas institucionales han logrado los resultados esperados en la población objetivo.

En paralelo a las mejoras en la programación que se visualizarían en los próximos planes de corto plazo, es indispensable que la ejecución se realice de acuerdo a lo programado y ajustado. En este sentido, se comprende que durante el periodo de vigencia del POI, debido al cambio de condiciones y elementos de contexto, se pueden hacer ajustes a los beneficios y las metas, tanto para aumentar como para disminuir. No obstante, es necesario realizar esfuerzos adicionales para cumplir con las estimaciones programadas para el 2019, tal es el caso del del beneficio Prestación Alimentaria (inciso k) dirigido a personas jóvenes de 18 a 25 años que egresan del PANI.

En todos los procesos implementados, el monitoreo y seguimiento sistemático son actividades necesarias que permiten evidenciar las limitaciones existentes y promueven a la vez el desarrollo eficiente y eficaz de los programas y beneficios, así como la labor de Planificación Institucional legítima y fortalece el proceso de ejecución y avance en la ruta de afianzar una cultura de monitoreo, seguimiento y evaluación permanente, siendo estos

procesos los que brindarán información rigurosa, válida y fiable para orientar la oportuna y efectiva toma de decisiones, así como favorecer la transparencia y rendición de cuentas para con la población objetivo y beneficiaria, con otras instancias de gobierno y con la ciudadanía en general.

Por último, se recomienda que en la formulación del POI 2020, la institución aplique todos los conocimientos adquiridos en la formación del personal de los diferentes órganos de la administración en Teoría del Programa y elaboración de Indicadores.

8. Plan de Mejora

El Índice de Gestión Institucional del Sector Público (IGI), es un instrumento promovido por la Contraloría General de la República (CGR) desde hace aproximadamente ocho años para recopilar información de las instituciones que pertenecen a este sector; con el fin de que suministren datos que permitan medir el avance de la gestión pública

Por lo tanto, a partir de los resultados de la evaluación anual, con respecto al cumplimiento de metas e indicadores del POI 2018, permite presentar una retroalimentación de los procesos realizados y el establecimiento de acciones de mejora, las cuales se presentan mediante un Plan de Mejora que parte de los hallazgos del proceso evaluativo de la gestión institucional.

Plan de mejora a partir de la Evaluación Anual de la gestión institucional 2018

Factor Crítico	Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo	Responsable	Medios de verificación
Matriz GpRD debe mantener una lógica vertical y horizontal.	Implementar lo aprendido en la capacitación de elaboración de indicadores y elaboración de Teoría del Programa; para el POI y POGE institucional del año 2020.	100% de los Instrumentos de programación elaborados con la metodología GpRD, con lógica vertical y horizontal	Numero de instrumentos programados en el año 2019 cumpliendo con la lógica vertical y horizontal de la metodología GpRD / Total de instrumentos programados en el año 2019.	Humanos	A partir de marzo del 2019	Planificación Institucional	POI y POGE 2020
Metas clasificadas como no cumplidas por su bajo nivel de cumplimiento (Menor a 49,9%)	Programa de Protección y Promoción Social: Presentar a la Gerencia General un Plan de corto plazo que permita una mayor ejecución de meta física y presupuestaria y así dar cumplimiento a los compromisos programáticos del 2019 en las actividades: 2.3.1 Otorgamiento del beneficio a personas jóvenes de 18 a 25 años que egresan del PANI. 5.1.1 Financiamiento de organizaciones a través de la entrega de recursos para proyectos de infraestructura comunal, costo de atención y equipamiento básico.	Un Plan para mejorar la ejecución de la meta física y presupuestaria del beneficio prestación alimentaria (inciso k) Un plan que permita la ejecución de la meta física y presupuestaria del producto financiamiento de organizaciones a través de la entrega de recursos para proyectos de infraestructura comunal, costo de atención y equipamiento básico	Cumplimiento de la meta programada y presupuestaria del beneficio prestación alimentaria (inciso k) Cumplimiento de la meta física y presupuestaria del producto financiamiento de organizaciones a través de la entrega de recursos para proyectos de infraestructura comunal, costo de atención y equipamiento básico	Humanos	Al 1° de abril del 2019 contar con el plan. Cumplimiento de la meta física y presupuestaria al 31 de diciembre del 2019	Subgerencia de Desarrollo Social y Áreas Técnicas	Plan Presentado y cumplimiento de las actividades del plan.
	Programa Actividades Centrales: Presentar al Superior inmediato un Plan que permita cumplir con los productos reprogramados para el 2019, a saber: 3.2 Estudio de cargas de trabajo para fortalecer la gestión de capital humano. 5.1 Mecanismos institucionales en generación de conocimiento y evaluación de resultados, efectos e impactos fundamentan la gestión del IMAS	Un Plan que permita la ejecución del estudio de cargas de trabajo para fortalecer la gestión de capital humano Un Plan que permita la ejecución del producto denominado Mecanismos institucionales en generación de conocimiento y evaluación de resultados, efectos e impactos fundamentan la gestión del IMAS	Cumplimiento de la meta física y presupuestaria del estudio de cargas de trabajo para fortalecer la gestión de capital humano Cumplimiento que permita la ejecución del producto denominado Mecanismos institucionales en generación de conocimiento y evaluación de resultados, efectos e impactos fundamentan la gestión del IMAS	Humanos	Al 1° de abril del 2019 contar con el plan. Cumplimiento de la meta física y presupuestaria al 31 de diciembre del 2019	Producto 3.2 Desarrollo Humano Producto 5.1 Planificación Institucional	Plan Presentado y cumplimiento de las actividades del plan.
Metas física clasificada con sobre cumplimientos iguales o superiores a 125%	Revisar y de ser necesario solicitar el ajuste de la meta en el POI 2019 del Producto 4.6: “Brindar oportunidades a las personas o grupos con capacitación mediante FIDEIMAS” ya que tanto la meta física y presupuestaria son iguales a la programada al Producto 1.14 del POI 2018. “Familias con capacitaciones técnicas y productivas o empresariales”	Un estudio documentado que evidencie la revisión de la meta del POI 2019 del Producto 4.6: “Brindar oportunidades a las personas o grupos con capacitación mediante FIDEIMAS”	Meta Ajustada del Producto 4.6 del POI 2019: “Brindar oportunidades a las personas o grupos con capacitación mediante FIDEIMAS”	Humanos	Al 1° de abril del 2019 contar con el estudio y los ajustes al POI. Cumplimiento de la meta física y presupuestaria al 31 de diciembre del 2019	Subgerencia de Desarrollo Social y Fideicomiso	Estudio presentado y cumplimiento de la meta

9. Fuentes Consultadas

- Plan Operativo Institucional 2018.
- Informe del Programa de Protección y Promoción Social, Año 2018 (del 01 de enero al 31 de junio), elaborado por Sistemas de Información Social de la Subgerencia de Desarrollo Social.
- Oficios y documentos varios sobre modificaciones presupuestarias y presupuestos extraordinarios del año 2018.
- Informe de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.
- OCDE (2008). Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. En: <http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>, consultado el 30 de noviembre de 2017.