

IMAS

Instituto Mixto de Ayuda Social

Plan Estratégico Institucional

PEI IMAS 2023-2028



a. Tabla de contenido

1.	Presentación	5
2.	Objetivo del PEI	7
3.	Aspectos Estratégicos Orientadores y Vinculación del PEI.....	7
3.1.	Estrategia (Gestión para Resultados en el Desarrollo).....	7
3.2.	Alineamiento institucional con los ODS	7
3.3-	Alineamiento institucional con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, Rogelio Fernández Güell.....	7
4.	Metodología para la Formulación del PEI	9
4.1.	Compromiso del máximo jerarca institucional.....	9
4.2.	Proceso de formulación del PEI	9
4.3.	Diagrama de proceso	9
4.4.	Ejecución del proceso	11
4.5.	Detalle de la fase de preparación	11
4.6.	Planificación y organización del PEI	13
4.7.	Proceso de contratación pública	13
4.8.	Socialización del inicio proceso del PEI.....	13
4.9.	Formulación y aprobación del Plan Estratégico Institucional.....	14
5.	Contexto Estratégico Institucional.....	15
5.1	Marco Jurídico	15
5.2	Determinación del valor público	16
5.3	Estructura Orgánica Institucional	17
5.4	Mapa de Procesos.....	19
5.5	Productos Institucionales	21
5.6	Recurso Humano Institucional	22
5.7	Análisis de la Situación Financiera Institucional.....	23
5.8	Tecnologías de Información y Servicios Virtuales	25
6.	Análisis de contexto y diagnóstico Institucional	25
6.1	Situación mundial y afectación sobre la misión del IMAS.....	25
6.2	Diagnóstico nacional e institucional	28
6.3	Análisis de situación regional y territorial	33
6.4.	Balace nacional y regional y su incidencia sobre el cumplimiento de la misión del IMAS	49
7.	Marco Filosófico Institucional.....	49
7.1	Misión Institucional	49
7.2	Visión Institucional.....	49
7.3	Valores	50
7.4	Factores claves de éxito.....	50
7.5	Políticas Institucionales	51
8.	Marco Estratégico Institucional	52
8.1	Determinación de los ejes estratégicos.....	52
8.2	Objetivos estratégicos	53
8.3	Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	54
8.4	Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	71
8.5	Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	81
8.6	Eje 4: Rectoría técnica social y articulación	96
8.7	Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	103
9.	Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI	111
10.	Anexos:.....	116
10.1	Anexo 1: Estrategia plurianual de inversión para construcción IMAS 2022-2028	116
10.2	Anexo 2: Técnicas de recolección de información.....	118
10.3	Anexo 3: Comunicación proceso formulación del PEI 2023-2028.....	123
10.4	Anexo 4: Detalle programación de capacitaciones 2023-2024.....	124
10.5	Anexo 5: Ajuste de nomenclaturas en las Unidades Administrativas del IMAS	127

10.6	Anexo 6: Estructura Organizativa y de Procesos del IMAS	132
10.7	Anexo 7: Oferta beneficios del Programa Presupuestario Protección y Promoción Social	138

Tabla de figuras

Figura 1: Alineamiento con metas del PNDIP	8
Figura 2: Diagrama de flujo del procedimiento de formulación del PEI del IMAS	10
Figura 3: Fases de la formulación del PEI IMAS 2023-2028	11
Figura 4: Detalle de la fase de preparación del PEI IMAS 2023-2028	11
Figura 5: Proceso participativo para la formulación del PEI IMAS 2023-2028	13
Figura 6: Documentos de sistematización del PEI IMAS 2023-2028	14
Figura 7: Estructura piramidal para el análisis situacional	15
Figura 8: Instrumentos jurídicos de aplicación sobre la actividad principal del IMAS.....	16
Figura 9: Organigrama institucional	18
Figura 10: Mapa de procesos institucional.....	20
Figura 11: Oferta de bienes y servicios institucionales por dimensión	21
Figura 12: Distribución de las plazas según su condición en las URDS	22
Figura 13: Temáticas de capacitación para el período 2023-2024.....	23
Figura 14: Proyección plurianual de ingresos institucional 2023-2028.....	23
Figura 15: Proyección plurianual de ingresos del IMAS 2023-2028.....	24
Figura 16: Países de ALC con las mayores cifras de personas migrantes, año 2020.	26
Figura 17: Acontecimientos mundiales con afectación directa sobre la misión del IMAS	27
Figura 18: Evolución de hogares en nivel de pobreza según IPM, 2018-2022	29
Figura 19: Promedio per cápita y variación del ingreso neto por hogar según quintil, 2018-2022... 30	
Figura 20: Evolución de hogares en nivel de pobreza según LP, 2018-2022-en porcentaje-	31
Figura 21: Brecha y severidad de la pobreza por LP por zona según año, 2018 – 2022.....	32
Figura 22: Evolución de hogares en nivel de pobreza según IPM, 2018-2022- en porcentaje-	32
Figura 23: ARDS Alajuela: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022	33
Figura 24: ARDS Brunca: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022.....	34
Figura 25: ARDS Cartago: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022	36
Figura 26: ARDS Chorotega: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022	37
Figura 27: ARDS Chorotega: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022	38
Figura 28: ARDS Huetar Caribe: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022.....	39
Figura 29: ARDS Huetar Norte: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022	40
Figura 30: ARDS Huetar Norte: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022	42
Figura 31: ARDS Puntarenas: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022.....	43
Figura 32: ARDS Suroeste: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022.....	45
Figura 33: Ejes estratégicos PEI IMAS 2023-2028.....	52
Figura 34: Objetivos estratégicos PEI IMAS 2023-2028.....	53
Figura 35: Sistema de seguimiento y evaluación del PEI IMAS 2023-2028.....	115
Figura 36: Inversión estimada para proyecto de construcción ULDS Los Chiles	116
Figura 37: Inversión estimada proyecto construcción ARDS Brunca y ULDS Pérez Zeledón	116
Figura 38: Inversión estimada para proyecto de construcción ARDS y ULDS Alajuela	116
Figura 39: Inversión estimada proyecto construcción ARDS Huetar Caribe y ULDS Limón.....	117
Figura 40: Inversión estimada para proyecto de construcción ARDS y ULDS Cartago	117
Figura 41: Inversión estimada en construcción para los periodos 2023 – 2028.....	117

Siglas y acrónimos

Sigla	Organización
BANHVI	Banco Hipotecario de la Vivienda
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CdM	Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo

CECI	Centros Comunitarios Inteligentes
CEN CINAI	Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CG	Coefficiente de Gini
CNE	Consejo Nacional de Prevención de Riesgos y atención de Emergencias
CONAPAM	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
CONAPDIS	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
CONAPE	Comisión Nacional de Préstamos para la Educación
CPJ	Consejo de la Persona Joven
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería
DGPN	Dirección General de Presupuesto Nacional
ECE	Encuesta Continua de Empleo
EDUS	Expediente Digital Único en Salud
ENADIS	Encuesta Nacional sobre Discapacidad
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
FODESAF	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
ICD	Instituto Costarricense sobre Drogas
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
IVM	Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte
JPS	Junta de Protección Social
LP	Línea de Pobreza
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PANI	Patronato Nacional de Infancia
PANACI	Patronato Nacional de Ciegos
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PIEG	Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres
PLANOVI	Plan Nacional contra la Violencia de Género
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas
PRONAE	Programa Nacional de Empleo
REDCUDI	Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil
RUE	Red de Unidades de Empleo
SBTIS	Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social
SEM	Seguro de Enfermedad y Maternidad
SINIRUBE	Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado
SFNV	Sistema Financiero Nacional para la Vivienda
SNE	Sistema Nacional de Empleo
TDA	Tasa de Desempleo Abierto

1. Presentación

El Consejo Directivo del Instituto Mixto de Ayuda Social presenta el Plan Estratégico para el periodo 2023-2028, el cual se constituye en el instrumento de gobernanza de las decisiones tomadas hoy sobre las acciones futuras que debe emprender la institución para el próximo quinquenio, en concordancia con el cumplimiento de su misión, visión institucional y el fortalecimiento para la generación de valor público hacia la población que habita el territorio costarricense; especialmente aquellas en situación de pobreza y con menos oportunidades de participación en los procesos de desarrollo económico y social.

Los lineamientos de construcción de este instrumento de planificación han sido brindados por el Consejo Directivo; siendo esencial el amplio proceso de participación y de consulta, en el cual se han sumado las experiencias, propuestas e ideas, de personas que han ejercido con anterioridad la presidencia ejecutiva de la institución; así como de personas expertas e intelectuales en la temática de pobreza y desarrollo social; personal administrativo, profesional y operativo del nivel central y regional del IMAS, instituciones, municipalidades, academia, organizaciones locales y de la población usuaria de los servicios institucionales, entre otros actores.

Los ejes estratégicos de acción que rigen este instrumento de planificación disruptivo se han constituido a partir de los siguientes factores que interesa resaltar:

1. Fomentar una cultura de aprendizaje continua y de adaptación al cambio, lo que significa que la institución debe estar constantemente revisando sus procesos administrativos, los servicios brindados, los requerimientos tecnológicos, su sistema de planificación y evaluación entre otros. Todo ello para una entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con el mayor impacto.
2. Entrega de servicios institucionales acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades, lo que implica una oferta de servicios de protección y promoción social que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales y las necesidades específicas de los diferentes grupos de personas en todas las etapas del proceso de desarrollo.
3. Promover el desarrollo de acuerdo con las características de las diferentes regiones, basado en la efectiva identificación de necesidades, problemáticas y recursos de cada una y la implementación de estrategias que promuevan los procesos de protección y promoción social de acuerdo con las particularidades de cada territorio y región.
4. Consolidar al IMAS como el ente rector técnico en materia de pobreza, lo que se constituye en un elemento esencial para la articulación que demanda la disminución de la pobreza. Una misión tan compleja como esta no puede ser acometida por una sola institución, sino de la unión de esfuerzos de la diversidad institucional social costarricense, cada una desde sus ámbitos de competencia, que permitan alcanzar objetivos con más rapidez e impactando a la población de forma más eficaz y eficiente.
5. Fortalecimiento de una gestión de recursos con visión estratégica y responsable. La gestión de recursos debe ser una acción siempre vigente en la planificación estratégica del IMAS, la cual deberá estarse innovando para fortalecer por un lado

la generación de recursos y por otro, establecer vínculos virtuosos con las empresas del país que potencialicen el desarrollo de los hogares y las comunidades.

Es por lo anterior, que el Consejo Directivo aprueba y presenta el Plan Estratégico Institucional del periodo 2023-2028 y se compromete juntamente con la Gerencia General, Direcciones Nacionales, Áreas Regionales, Oficinas Territoriales y demás unidades de la institución, a dar el mejor esfuerzo para su cumplimiento en función de una mayor contribución a la generación de valor público en la población en situación de pobreza y la más vulnerable del país.



Yorleni León Marchena
Presidenta Ejecutiva

2. Objetivo del PEI

Orientar la acción estratégica del IMAS durante el quinquenio 2023-2028 en procura del desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de la población en situación de pobreza y pobreza extrema del país, y de la generación de valor público sobre la prestación del servicio brindado.

3. Aspectos Estratégicos Orientadores y Vinculación del PEI

3.1. Estrategia (Gestión para Resultados en el Desarrollo)

Para la formulación del presente PEI 2023-2028, se aplicó la Estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)¹ que representa un compromiso de las administraciones públicas por mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos. De ahí que el proceso enfocó la atención prioritaria en la creación de valor público por parte de la Institución; con el interés de generar cambios significativos en las poblaciones meta y en la sociedad como un todo.

3.2. Alineamiento institucional con los ODS

La actividad principal del IMAS está alineada con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 1, relacionado con poner fin a la pobreza; así como con los objetivos número 5 sobre igualdad de género y el objetivo número 10, sobre reducción de las desigualdades, de la agenda 2030.

Si bien el ODS 1 está integrado por 7 metas y 13 indicadores, Costa Rica cuenta con información de 5 metas y 7 de sus indicadores, y en su alcance, el país presenta retrocesos y avances lentos; por lo cual son un reto para el próximo quinquenio de la institución.

3.3- Alineamiento institucional con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, Rogelio Fernández Güell

El PNDIP 2023-2026 presenta cuatro intervenciones públicas que alinean directamente con indicadores del IMAS por lo cual existe una participación significativa de la Institución en este Plan.

¹ MIDEPLAN (2016) define la GpRD "(...) como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país".⁷ MIDEPLAN, por su parte, conceptualiza la GpRD como "(...)una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)".

Figura 1: Alineamiento con metas del PNDIP

Intervención pública	Programa	Indicador IMAS
1	Programas y servicios articulados para la mejora del Bienestar Social de los hogares y las personas en situación de pobreza y pobreza extrema, riesgo y vulnerabilidad.	A.2 Número de hogares en situación de pobreza que cuentan con un aporte económico para la atención de necesidades básicas mediante el beneficio atención a familias, según el registro del SINIRUBE, a nivel nacional y regional.
		A.3 Número de hogares en situación de pobreza que son incorporados a Puente al Bienestar y acceden a procesos de atención integral contando con un Plan de Intervención Familiar, según el registro de SINIRUBE, a nivel nacional y regional.
2	Sistema Nacional de Cuidados y Apoyos para Personas de 18 años y más, con Discapacidad o en situación de Dependencia	B.2 Número de personas menores de edad que cuentan con aporte estatal para su acceso a alternativas de cuidado y desarrollo infantil, según el registro de SINIRUBE, a nivel nacional y regional.
		B.3 Número de mujeres en situación de pobreza extrema y pobreza, cuidadoras de personas con dependencia severa, que cuentan con al menos una transferencia monetaria como una forma de reconocimiento al valor de su trabajo como cuidadoras, según el registro de SINIRUBE, a nivel nacional y regional.
7	Programa de atención a la necesidad de vivienda de la población de escasos recursos económicos y de ingresos medios en todo el territorio nacional.	D.2 Número de hogares que habitan terrenos propiedad del IMAS como sujetos públicos que reciben título de propiedad del terreno a su nombre a nivel nacional y regional.
8	Programa Avancemos y otros programas (becas estudiantiles) para la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal.	A.1 Número de personas estudiantes de primera infancia, primaria y secundaria que reciben beneficio de Avancemos según el registro de SINIRUBE, a nivel nacional y regional.
		A.3 Cantidad de familias beneficiadas por la ejecución del Bono Colectivo La Carpio.

Fuente: Elaborado a partir de datos del MIDEPLAN, 2023.

4. Metodología para la Formulación del PEI

4.1. Compromiso del máximo jerarca institucional.

Formalmente, el proceso de formulación del PEI IMAS 2023-2028 inició con el compromiso del máximo jerarca institucional expresado de manera colegiada mediante el acuerdo 07-01-2023, artículo quinto del Acta 02-01-2023 comunicado el 20 de enero del 2023 en donde se indica:

“Se instruye a la Gerencia General y a Planificación Institucional realizar las gestiones correspondientes para la formulación de un nuevo Plan Estratégico en la Institución, y que dicha formulación esté sustentada de acuerdo con las orientaciones metodológicas brindadas por el MIDEPLAN”.

A partir de ese acuerdo la Gerencia General del IMAS emite la Directriz IMAS-GG-407-2023 sobre *“comunicación y organización para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2028”*.

Posterior a esto la institución aprobó el procedimiento Formulación, Seguimiento y Evaluación de los Planes Estratégicos el cual se oficializa mediante el comunicado IMAS-GG-0502-2023 del 30 de marzo del 2023.

Con este marco normativo aprobado se cumple con la normativa que solicita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en relación con la oficialización institucional del proceso de formulación de los PEI; es decir, la declaración oficial por parte del máximo jerarca y la instrumentalización interna de la institución.

De acuerdo con las orientaciones técnicas existentes, el PEI se formula para un periodo de cinco años y su ejecución se realizará por medio de los Planes Operativos Institucionales (POI), de cada año, con su respectiva presupuestación.

4.2. Proceso de formulación del PEI

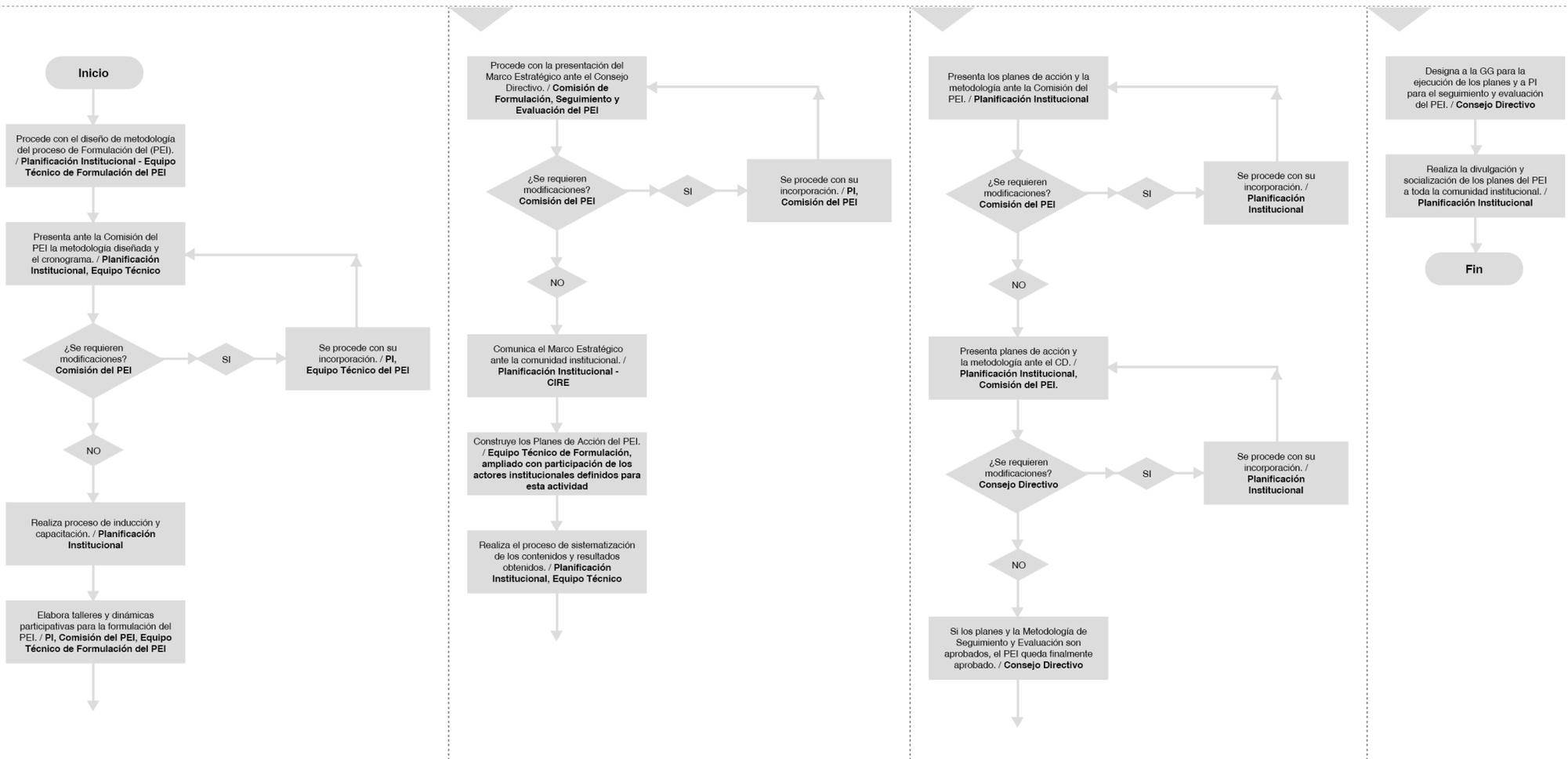
El proceso de formulación del PEI IMAS 2023-2028² contó con una amplia participación de personas internas y externas de la Institución que realizaron aportaciones importante como insumos para la reflexión y la formulación.

4.3. Diagrama de proceso

Tal y como se indicó en la presentación del PEI, para esta formulación la Institución contó con un procedimiento formalmente aprobado que se resume en el diagrama de flujo que sigue:

² Para efectos de vigencia, el Plan Estratégico anterior del IMAS cumplió su vigencia el 31 de diciembre del 2022.

Figura 2: Diagrama de flujo del procedimiento de formulación del PEI del IMAS



Fuente: Procedimiento para la formulación, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos institucionales, 2023.

4.4. Ejecución del proceso

El proceso de formulación del PEI IMAS 2023-2028 contempló dos grandes fases: la preparación y la formulación, las cuales se encuentran conformados por las acciones que se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 3: Fases de la formulación del PEI IMAS 2023-2028

Fase de preparación	Fase de formulación
<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso institucional ● Evaluación PEI 2019-2022 ● Nuevo procedimiento formulación PEI ● Planificación y organización ● Contratación pública 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de contexto ● Marcos estratégicos ● Ejes y planes de acción ● Sistematización de información ● Aprobación PEI

Fuente: Planificación IMAS, 2023

4.5. Detalle de la fase de preparación

En la fase de preparación, se trabajó para crear las condiciones adecuadas que permitieran un proceso efectivo y fluido de formulación, seguimiento y evaluación del nuevo plan estratégico. Entre estas condiciones se mencionan:

Figura 4: Detalle de la fase de preparación del PEI IMAS 2023-2028

Fase	Normativa
Obtención del compromiso de la jerarquía institucional	Acuerdo del Consejo Directivo N°CD-07-01-2023, del Acta 02-01-2023, del día 19 de enero del 2023, el cual textualmente se indica: "...Se instruye a la Gerencia General y a Planificación Institucional realizar las gestiones correspondientes para la formulación de un nuevo Plan Estratégico en la Institución, y que dicha formulación esté sustentada de acuerdo con las orientaciones metodológicas brindadas por el MIDEPLAN".
Informe de cierre del PEI-2019-2022.	Acuerdo N°37-02-2023, Acta N°07-02-2023 del 23 de febrero del 2023 e indica: "El Consejo Directivo en uso de las facultades que le otorga la Ley, acuerda: "1. Aprobar el documento titulado "Informe Final de Seguimiento y Evaluación del PEI 2019-2022" así como las recomendaciones que en este se consignan, siendo consideradas estas como oportunidades de mejora que deben ser incorporadas en el proceso de formulación del nuevo PEI del IMAS..."
Nuevo procedimiento para formular planes estratégicos	Este nuevo procedimiento, fue aprobado por parte de la Gerencia General según el oficio IMAS-GG-0502-2023 de fecha 30 de marzo del 2023 y divulgado a la comunidad institucional mediante correo electrónico institucional un día después, el 31 de marzo del 2023.
Documento de planificación y	Este documento fue comunicado el 17 de marzo del 2023 por medio de la Directriz IMAS-GG-0407-2023, y se llamó "Comunicación y Organización para la Formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2028", y el cual

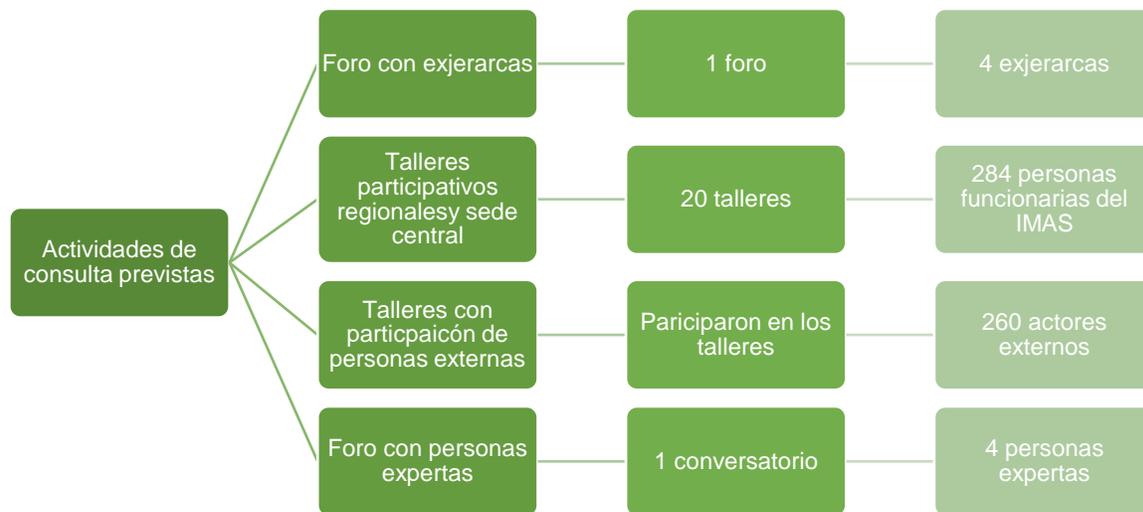
<p>organización para el nuevo PEI.</p>	<p>se establecieron orientaciones metodológicas que se deben de contemplar en el proceso de formulación, estas líneas fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un proceso participativo: La formulación del PEI 2023-2028, debe ser un ejercicio auténticamente participativo y no simplemente un proceso de consulta. Debe elaborarse a partir de dinámicas participativas como talleres presenciales o virtuales, encuestas virtuales, tanto del nivel regional como del nivel central. ➤ Fundamentación: La formulación del PEI debe estar sustentado en el documento de Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) dadas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y sobre la base del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo. ➤ Enfoque: la formulación y ejecución del PEI debe estar sustentado en un enfoque de territorialidad y descentralización por lo que debe reconocer y respetar las particularidades propias de cada una de las regiones, así como la diversidad cultural, étnica y de género. Por lo cual se recomienda que los resultados, indicadores y metas que se definan en el marco de un nuevo PEI, deberán permitir una lectura regionalizada y territorial. ➤ Diferenciación: Un Plan Estratégico no es lo mismo que un POI y no debe en modo alguno suplantarlos. Su condición estratégica estriba en señalar cuál o cuáles han de ser los caminos o rutas que le permitirán a la institución cumplir con su misión y visión institucional. <p>Comprobación: Cada uno de los resultados, deberá contener tantos indicadores como sean necesarios y suficientes. Esta condición de necesidad y suficiencia debe ser producto de una construcción colectiva bajo una adecuada asistencia técnica que garantice calidad.</p>
<p>Directriz de organización, gobernanza y programación del proceso de formulación del nuevo PEI</p>	<p>“Por tanto Segundo” de la Directriz IMAS-GG-0407-2023 donde se establece la estructura organizativa compuesta por una Comisión y un Equipo Técnico, a saber:</p> <p>a) Comisión de Formulación, Seguimiento y Evaluación del PEI Liderada por la Comisión Gerencial Institucional la cual se integra por las personas que ocupan los siguientes puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidenta Ejecutiva o a quien designe • Gerente General • Director de Desarrollo Social. • Director de Soporte Administrativo • Director de Gestión de Recursos. • Jefatura de Asuntos Jurídicos. • Jefatura de Planificación institucional <p>b) Equipo Técnico de Formulación del PEI Equipo liderado por Planificación Institucional como ente competente en la materia, y está integrado por las personas que ocupan los siguientes puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General o un representante designado. • Jefatura de Planificación Institucional • Jefatura de Tecnologías de Información • Jefatura de Desarrollo Humano • Jefatura Administrativa Financiera • Jefatura Unidad de Género • Jefatura de Empresas Comerciales • Jefatura de Captación de Recursos • Jefaturas de las UIPER • Coordinador de Sistemas de Información Social. • Persona que coordina la CIVET. <p>Tanto para la comisión como para el equipo técnico, en la misma Directriz IMAS-GG-0407-2023 se establecen las funciones y rol que tendrá cada uno de estos órganos, y se manifiesta que es de acatamiento obligatorio por parte de todas las personas funcionarias que se encuentren relacionadas con la formulación del nuevo plan estratégico, lo manifestado en la directriz de referencia.</p>

Fuente: Planificación Institucional, 2023.

4.6. Planificación y organización del PEI.

Para esta etapa, Planificación Institucional formuló un documento en el cual definió la metodología, instrumentos y técnicas a utilizar, así como el cronograma de formulación. De esta manera, en el anexo 1, se presenta el detalle de las acciones ejecutadas. En la figura 5 se muestran los eventos previstos más relevantes de este proceso de construcción colectiva.

Figura 5: Proceso participativo para la formulación del PEI IMAS 2023-2028



Fuente: Planificación Institucional, 2023.

4.7. Proceso de contratación pública

Para el acompañamiento de este proceso, la Institución decidió realizar la contratación de una consultoría para el acompañamiento, sistematización y chequeo del cumplimiento de los alcances establecidos para la formulación de planes estratégicos.

Este proceso se concretó mediante la Licitación Reducida por medio del Sistema de Compras Públicas 2023LD-000002-0005300001 “Contratación de servicios profesionales para facilitar y asesorar al IMAS en la formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2028” cuyo objetivo fue facilitar, asesorar y brindar apoyo profesional a Planificación Institucional, así como al Comité Gerencial y al Comité Ejecutor del PEI en el diseño y formulación del PEI 2023-2028 bajo un enfoque participativo y de GpRD. El acto de adjudicación recayó en el Consorcio Grupo QCS y Consultores Asociados, formalizado mediante el contrato electrónico N°0432023000700006-00.

4.8. Socialización del inicio proceso del PEI

Adicional a la Directriz IMAS-GG-0407-2023 de la Gerencia General, la socialización y la comunicación del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2028, consideró comunicados en el Semanario Institucional que realiza la Presidencia Ejecutiva por medio de correo electrónico, para comunicar a todas las personas funcionarias y que estuvieran informadas sobre el desarrollo a lo interno de la institución del avance en la

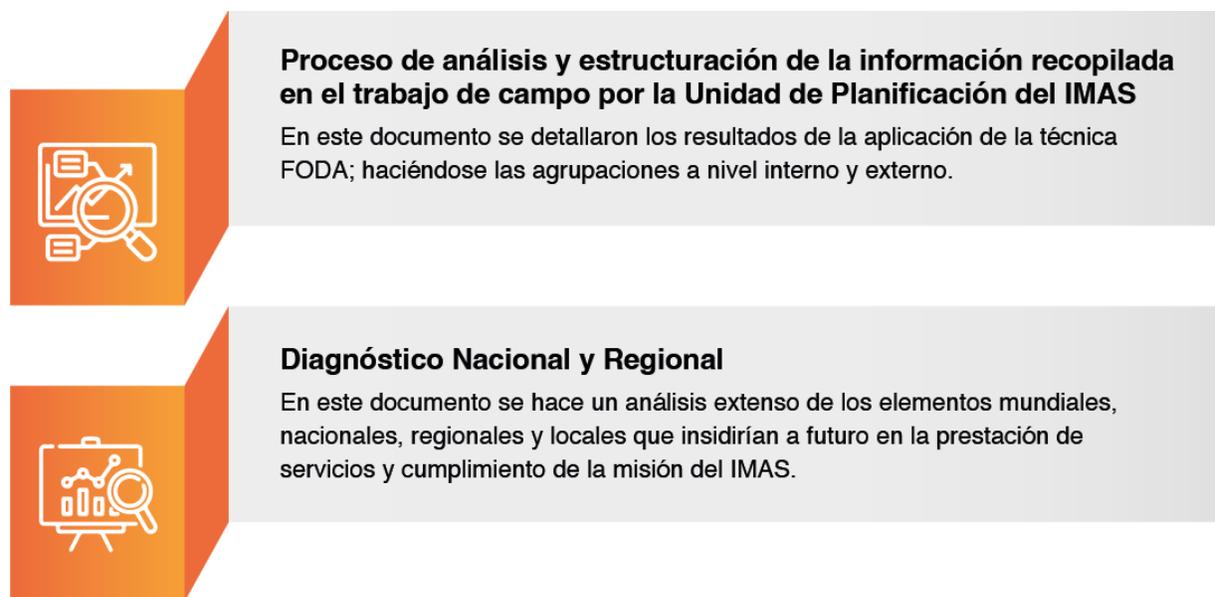
formulación y planeamiento estratégico institucional. En el anexo 2 se presentan algunos de los elementos visuales utilizados para la socialización.

4.9. Formulación y aprobación del Plan Estratégico Institucional

Según lo programado se realizaron las actividades de recolección de información. De estas actividades, tanto en los talleres participativos, los foros de opinión y las fuentes de información consultadas, durante el proceso de formulación del presente plan estratégico institucional, se sistematizaron los aspectos esenciales para la toma de decisiones que permitieron la definición de los ejes y las acciones estratégicos a desarrollar.

Tanto la sistematización como el diagnóstico institucional se conformaron en dos documentos extensos:

Figura 6: Documentos de sistematización del PEI IMAS 2023-2028



Fuente: Elaborado por Planificación Institucional, 2023.

El análisis situacional del IMAS se estructuró siguiendo la lógica del modelo de la gobernanza sistémica; es decir, bajo la forma de la pirámide de la gobernanza sistémica territorial en donde se muestra la interconexión de los elementos mundiales, nacionales, regionales, locales y comunales sobre la actividad de la Institución.

El análisis de aspectos mundiales y su afectación sobre la razón de ser del IMAS, es una muestra de la interdependencia que existe entre las diferentes economías, culturas y recursos naturales del mundo. La figura 7 muestra esa relación piramidal.

Figura 7: Estructura piramidal para el análisis situacional



Fuente: Elaboración del equipo consultor para el proceso de formulación del PEI-IMAS 2023-2028

5. Contexto Estratégico Institucional

El contexto estratégico está determinado por las capacidades clave de la Institución para desplegar la estrategia que se propone para el quinquenio 2023-2028; y se relacionan con capital humano, marco jurídico, tecnología, finanzas, estructura, procesos y propuesta de valor.

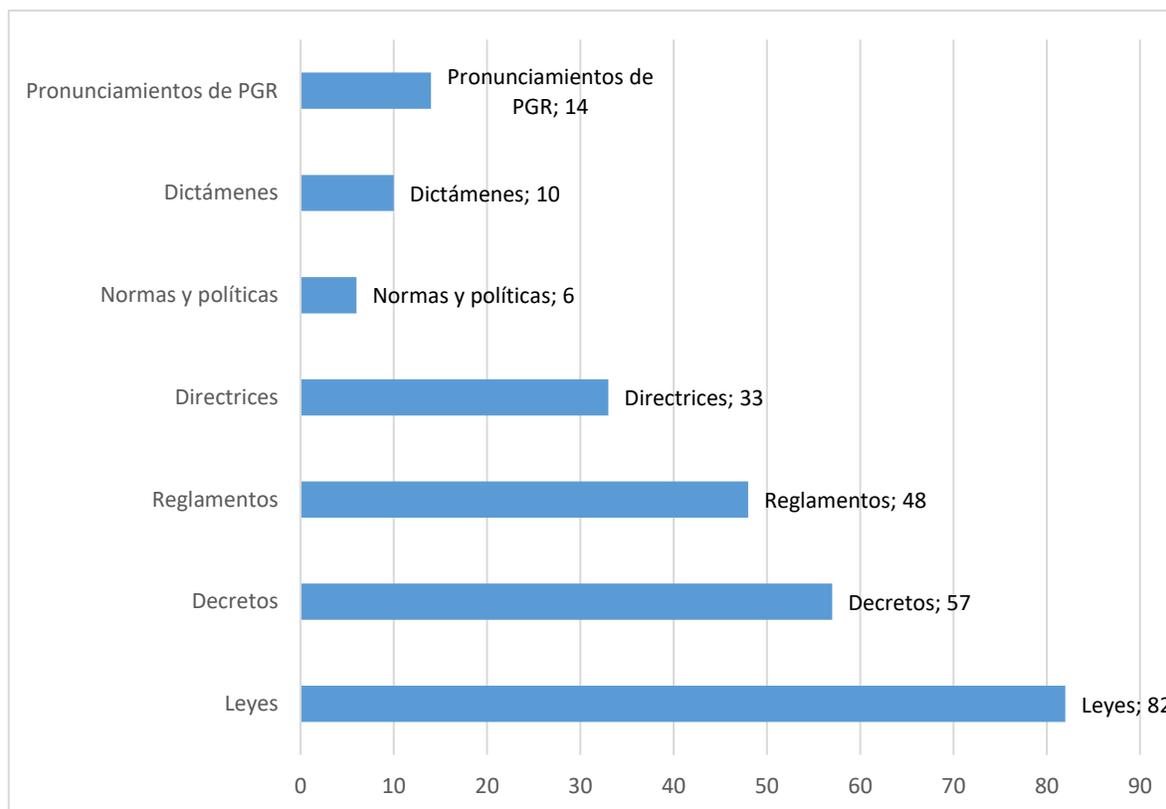
5.1 Marco Jurídico

La actividad principal del IMAS se desarrolla en un amplio marco jurídico que según lo ha identificado la Asesoría Jurídica de la Institución, podría estar superando las 245 normas aplicables.

La clara identificación del marco normativo en el cual opera la institución es esencial en la administración pública para establecer el fundamento que permite su actuación, pero también para la identificación de las normas que debe considerarse ante ajustes en su oferta de servicios, en su estructura organizativa o en su funcionalidad procedimental.

En la figura 8 se presenta una distribución de los instrumentos jurídicos aplicables según su naturaleza.

Figura 8: Instrumentos jurídicos de aplicación sobre la actividad principal del IMAS



Fuente: Elaborado con datos de la Asesoría Jurídica, 2023.

Como se desprende de la figura 10, el marco jurídico institucional es muy denso; y deben agregarse tanto la Constitución Política como una serie de Instrumentos Internacionales que ha suscrito el país relacionado con Derechos Humanos y otros temas de interés misional para el IMAS.

5.2 Determinación del valor público

La co-creación de valor público representa la razón de ser de las instituciones públicas. MIDEPLAN define valor público como “(...) *la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático*”.

La propuesta del IMAS para el quinquenio 2023-2028 se orienta hacia maximizar la co-creación de valor público estableciendo como punto de referencia la estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Para el IMAS el valor público se orienta hacia dos ámbitos de la seguridad social, a saber:

Protección Social, es el primer ámbito que se materializa en la intervención a los hogares, territorios y las organizaciones sociales que prestan servicios a diferentes grupos poblacionales, para garantizar derechos y promover la igualdad necesaria acorde con las políticas universales. Particularmente, al IMAS le corresponde proteger a grupos

poblacionales en estado de pobreza y exclusión y que presentan determinadas condiciones, como, por ejemplo, enfermedad, vejez, invalidez, desempleo entre otros y conectarlos con políticas universales.

Promoción Social: es el segundo ámbito en donde se propicia el acercamiento de las personas a su independencia económica como resultado del acceso a las políticas sociales universales y al desarrollo de capacidades que les permita conectarse con actividades económicas y sociales generando así condiciones para el bienestar y movilidad social. Al IMAS le corresponde impulsar a aquellas poblaciones que cuentan con condiciones para conectarse al empleo y autoempleo y con ello promover los procesos de movilidad social en los hogares.

5.3 Estructura Orgánica Institucional

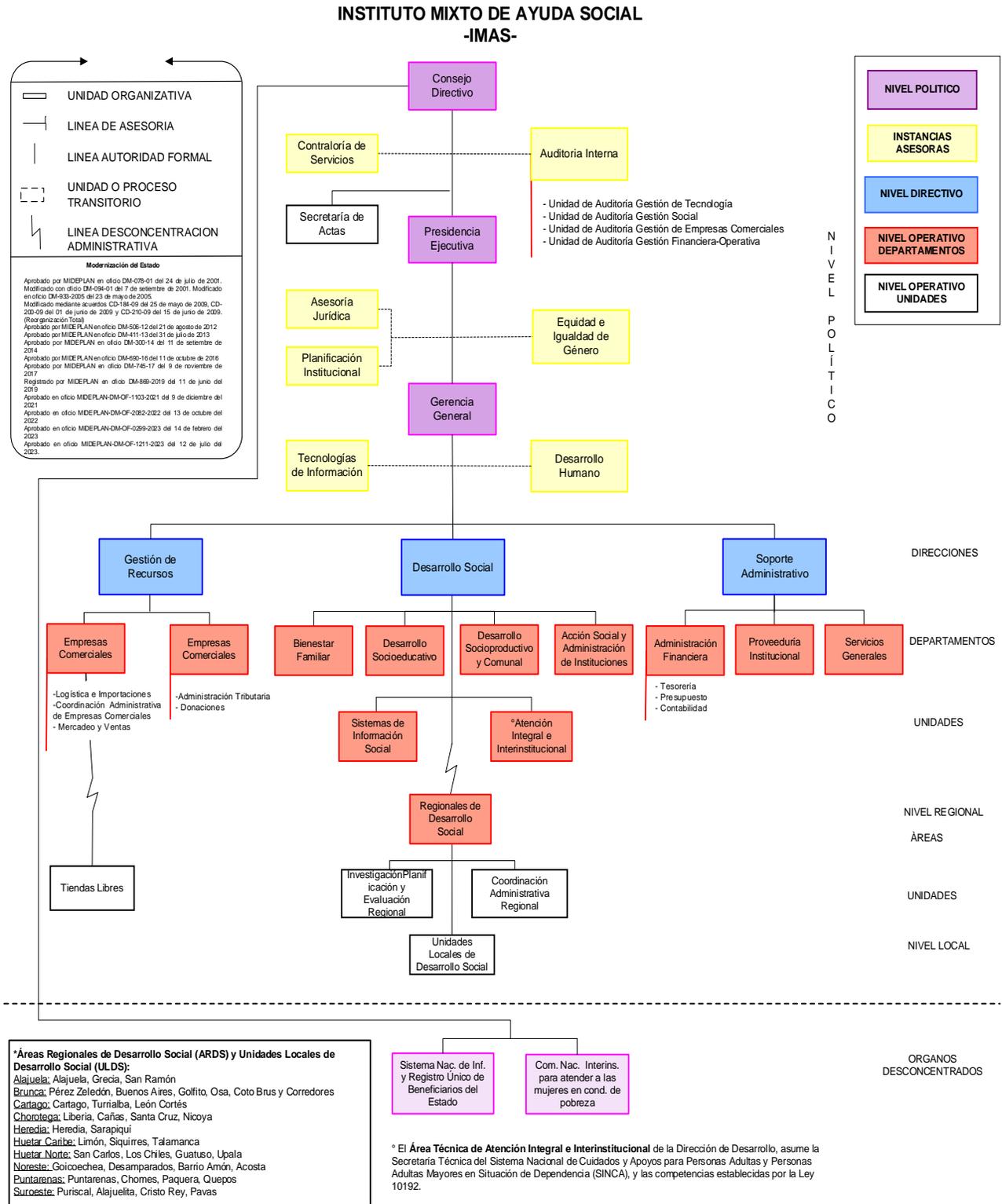
La estructura orgánica institucional ha sido ajustada en el 2023 en el marco de una reorganización administrativa por Ley (Ley Marco de Empleo Público 10.159, transitorio X). En lo fundamental, el ajuste consistió en el cambio de nomenclatura de las subgerencias y las áreas que conforman la estructura organizacional del IMAS.

En la figura 9 se muestra la forma en como quedó constituido el organigrama institucional luego de recibir el aval por parte del MIDEPLAN según oficio MIDEPLAN-DM-OF-1211-2023, del 12 de julio del 2023.

A partir de este ajuste formal de la estructura orgánica, para el próximo quinquenio esta será la que dará soporte a la actividad institucional en el proceso de cambio que implica la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2023-2028.

Para el detalle de los nuevos nombre de las direcciones, áreas y unidades, en el anexo 5 se presenta el detalle completo de los cambios realizados y lo que se mantiene vigente.

Figura 9: Organigrama institucional



Fuente: Planificación Institucional del IMAS

5.4 Mapa de Procesos

En el 2023, la Institución creó y aprobó su estructura funcional o de procesos para asegurar una adecuada construcción del Plan Estratégico 2023-2028. El mapa de procesos del IMAS se agrupa en tres categorías clave:

Procesos estratégicos: Son aquellos que permiten generar lineamientos operativos que actualicen y replanteen los resultados de la estrategia en función de las metas previamente definidas. Las actividades que se clasifican como generadoras de procesos estratégicos están llamadas a ejecutar los procesos, así como la responsabilidad de brindar insumos valiosos que permitan actualizar la estrategia en el horizonte temporal definido.

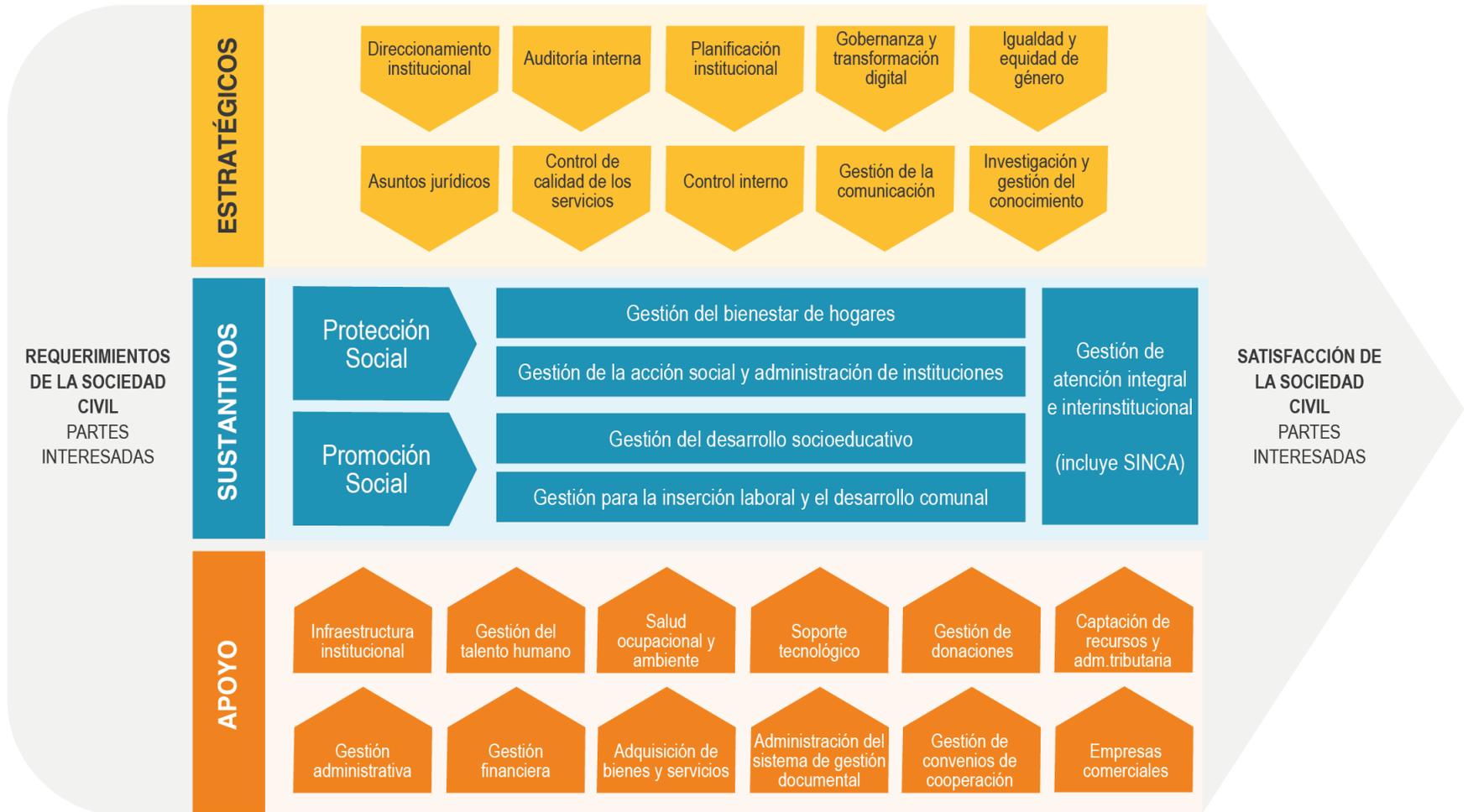
Procesos de apoyo: Están diseñados para dar soporte a los procesos sustantivos, a menudo mediante la administración de recursos y/o infraestructura requeridos por los procesos sustantivos.

Procesos sustantivos o primarios: que son actividades integrales e interfuncionales que ofrecen valor directamente a los ciudadanos. Los procesos primarios a menudo se conocen como procesos centrales, ya que representan las actividades medulares que desarrolla la Institución para cumplir su misión. Estos procesos conforman una cadena de valor, donde cada paso agrega valor al paso anterior y contribuye a la creación o entrega de los servicios y beneficios.

En la figura 10 se muestra el mapa de procesos, en donde se detallan los procesos que se ubican en cada una de las categorías. El detalle de cada uno de estos se encuentra en el anexo 6.

De acuerdo con la figura 10, en la categoría de procesos estratégicos se agrupan diez procesos; en la categoría de sustantivos se ubican cuatro, agrupados de la siguiente manera: en promoción social dos y en protección social dos. Finalmente, en la categoría de apoyo se ubican doce procesos.

Figura 10: Mapa de procesos institucional



Fuente: Planificación Institucional, 2023.

5.5 Productos Institucionales

Los bienes y servicios institucionales son generados en los procesos sustantivos de promoción y protección social. El detalle de los bienes y servicios se encuentra en el anexo 7.

En la figura 12 se presenta de manera general la oferta de servicios institucional; la cual fue establecida desde el 2017 y responde al mandato institucional.

Figura 11: Oferta de bienes y servicios institucionales por dimensión

Protección Social	Promoción Social
<ul style="list-style-type: none"> Atención a familias 	<ul style="list-style-type: none"> Avancemos
<ul style="list-style-type: none"> Asignación a familias (inciso H) 	<ul style="list-style-type: none"> Persona trabajadora por edad
<ul style="list-style-type: none"> Prestación alimentaria (inciso K) 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos formativos
<ul style="list-style-type: none"> Atención de situaciones de violencia 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> Veda 	<ul style="list-style-type: none"> Emprendimiento productivo individual
<ul style="list-style-type: none"> Emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> Garantía FIDEIMAS
<ul style="list-style-type: none"> Cuidado y desarrollo infantil 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de apoyo FIDEIMAS
<ul style="list-style-type: none"> Cuadernos e implementos escolares 	<ul style="list-style-type: none"> Titulación a sujetos públicos y privados
<ul style="list-style-type: none"> Gastos de implementación para titulación 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de implementación para proyectos grupales de infraestructura comunal y productiva para sujetos privados
<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de vivienda y mejoramiento de vivienda para la atención de emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura comunal y productiva para sujetos privados
<ul style="list-style-type: none"> Compra de lote para vivienda de interés social y vivienda de interés social 	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento básico para sujetos privados
<ul style="list-style-type: none"> Titulación 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos socioproductivos para sujetos privados
<ul style="list-style-type: none"> Costos de atención 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura comunal y productiva para sujetos públicos
<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento básico 	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento básico para sujetos públicos
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura para OBS 	

Fuente: *Planificación Institucional, 2023.*

La oferta de bienes y servicios institucional para el quinquenio 2023-2028 se encuentra alineada con el marco filosófico y estratégico; así como con los principales lineamientos de política pública del país.

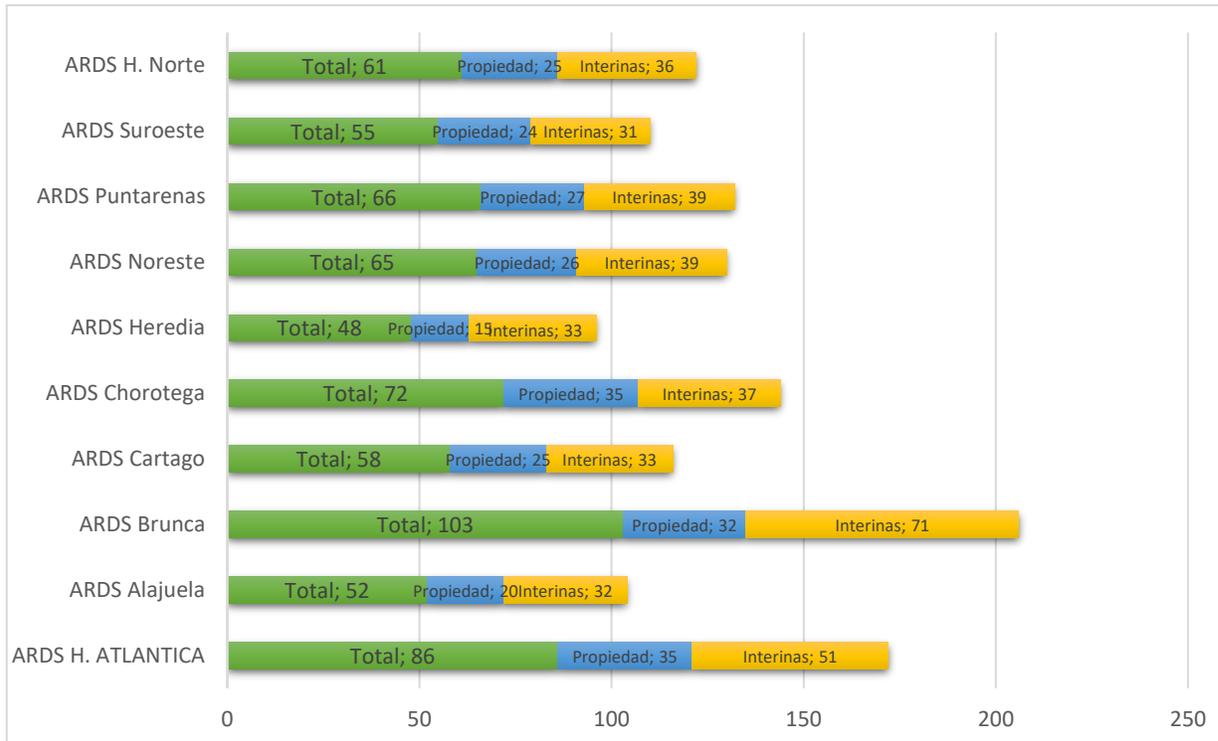
La prestación de estos servicios, está vinculada con la cocreación de valor público por parte del IMAS y que se relaciona con la disminución de los hogares en condición de pobreza y pobreza extrema del país.

5.6 Recurso Humano Institucional

El desarrollo del capital humano es uno de los aspectos más relevantes para la ejecución de una planificación estratégica de mediana plazo; especialmente cuando se tiene una expectativa de cambio como la que se plantea el IMAS para el período 2023-2028.

De acuerdo con los resultados de la aplicación de la técnica FODA, existe una necesidad de fortalecer la institución en materia de nuevo personal; sin embargo, se está a la espera de los resultados de un estudio de cargas de trabajo que permita cuantificar con más criterio el volumen de posibles plazas faltantes y las áreas de conocimiento y ubicación geográfica. La figura 12 muestra la cantidad de plazas de las que dispone la institución en el 2023 ya sea en propiedad, interino haciendo énfasis por Unidades Regionales de Desarrollo Social.

Figura 12: Distribución de las plazas según su condición en las URDS

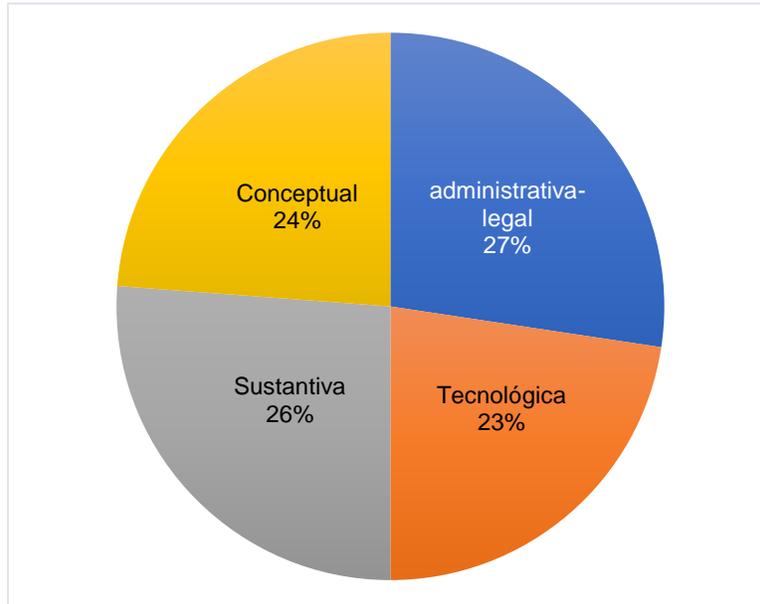


Fuente: Información proporcionada por la Unidad de Capital Humano

De acuerdo con la información suministrada por la Unidad de Capital Humano las expectativas de crecimiento de personal según puesto y Unidad Administrativa son las siguientes:

En materia de capacitación, la figura 13 muestra la distribución en cuatro categorías de temas: administrativa-legal, tecnológica, sustantiva y conceptual en el anexo 3 se presenta la programación por semestre y temáticas para el bienio 2023-2024.

Figura 13: Temáticas de capacitación para el período 2023-2024



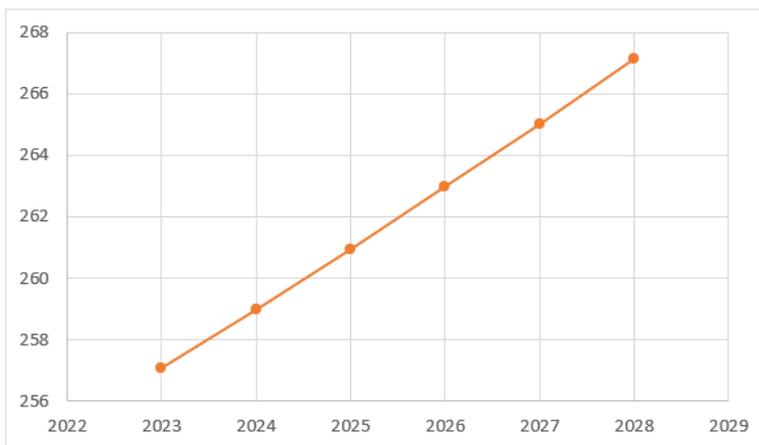
Fuente: Información proporcionada por la Unidad de Capital Humano, 2023.

Finalmente, debe indicarse que la Institución cuenta con un Plan de Motivación Anual y se trabaja en la ejecución de un estudio de clima organizacional que representan dos acciones relevantes de cara al próximo quinquenio.

5.7 Análisis de la Situacional Financiero Institucional

Para el quinquenio 2023-2028 se tiene una proyección de ingresos institucional conservadora aunque constante por la ralentización de la recuperación económica que se ha tenido. La figura 14 muestra esa proyección.

Figura 14: Proyección plurianual de ingresos institucional 2023-2028



Fuente: Departamento Financiero, IMAS

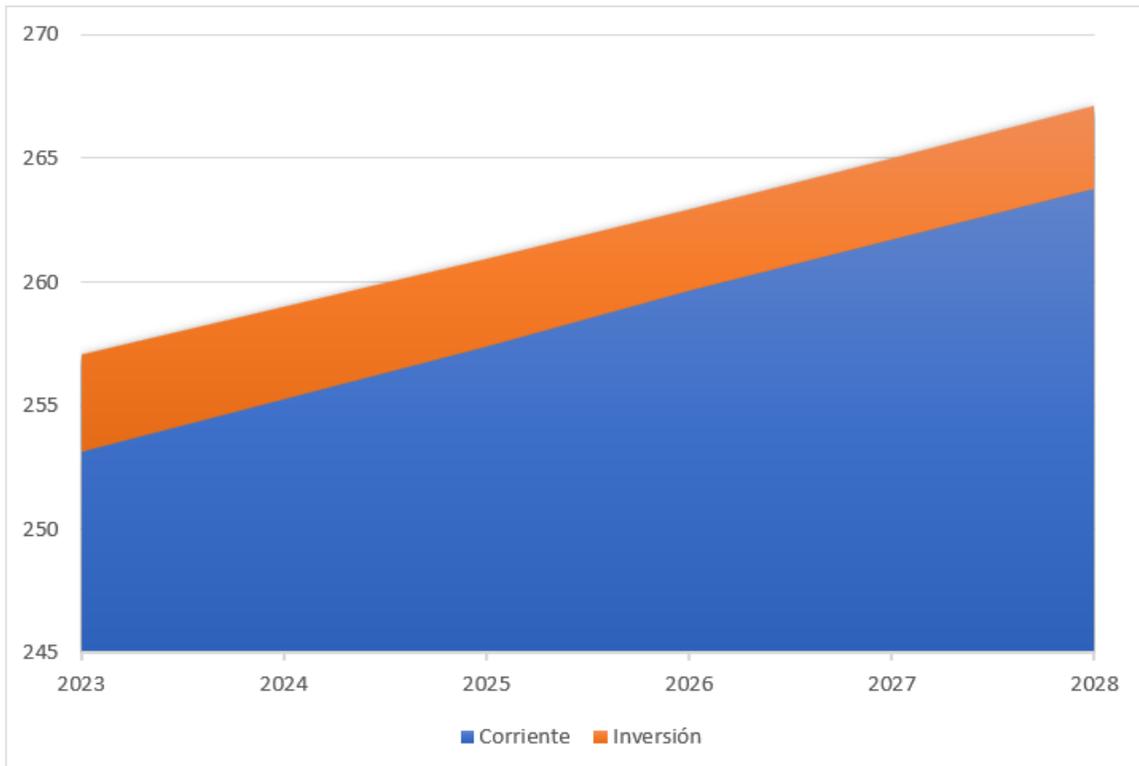
La figura 15 muestra un crecimiento constante a una tasa aproximada del 7% anual; lo cual representa una ecuación de proyección conservadora.

En lo que respecta a los egresos, divididos en gasto corrientes, gasto de capital y cuentas especiales, la proyección plurianual, al menos en gasto corriente se hace con un 7% como índice anual.

El peso más importante del gasto corriente lo determinan las transferencias corrientes al sector privado que realiza el IMAS que representan alrededor del 70 del gasto.

La figura 15 muestra la relación entre el gasto corriente y el gasto de capital. Como se observa los niveles de inversión se mantienen cercanos al 3% anual.

Figura 15: Proyección plurianual de ingresos del IMAS 2023-2028



Fuente: Departamento Financiero, IMAS

Bajo estos niveles de ingresos proyectados, los objetivos estratégicos mantendrían las mismas expectativas de ser alcanzados; sin embargo, los pronósticos de recuperación y crecimiento de la economía nacional pareciera que serán mejores que los previstos para el quinquenio 2023-2028.

5.8 Tecnologías de Información y Servicios Virtuales

La capacidad tecnológica es uno de los factores clave de éxito de cara al quinquenio 2023-2028 para el IMAS. En general, el análisis FODA refleja importantes oportunidades de mejora en el tema. La valoración general sobre esta capacidad fundamental señala que se dispone de un aproximado de computadoras de 1.215 de las cuales un 98% operan con sistemas operativos de buena calidad.

A nivel de sistemas, la Institución cuenta con 21 sistemas funcionales, la mayoría de ellos en la parte administrativa. A nivel de licencias de software y aplicativos, la institución dispone de Windows 10 y 11, el Office 365 y una serie de licencias para programas especializados. Al considerar que la tecnología es algo que cambia a una velocidad muy alta y que en la actualidad podría ser un factor determinante en el combate de la pobreza, su actualización especialmente para llegar a los hogares y regiones más pobres es fundamental.

El personal disponible en TI es el básico; lo cual implica que, si la demanda por virtualización de procesos aumenta, tanto la capacidad en personal como equipo y conectividad deberán fortalecerse.

En materia de virtualizar procesos sustantivos, el IMAS ha iniciado con algunos de sus servicios; sin embargo, existen condicionantes estructurales que representan un reto para la institución y el país; es especial el acceso general a internet y los conocimientos y habilidades informáticas de una buena cantidad de los usuarios de los servicios institucionales.

En el PEI 2023-2028, se han establecido acciones estratégicas y se han identificado resultados que la institución aspira alcanzar en materia de desarrollo y adquisición de soluciones informáticas y personal para destacarlo en las oficinales regionales y locales; ya que en el análisis FODA se hizo notoria la necesidad sentida de las personas funcionarias del IMAS de contar con una atención más rápida y oportuna a las necesidades; tanto de prestación del servicio como de acceso al mismo.

En la misma línea, en el PEI 2023-2028 se han planteado acciones estratégicas relacionadas con la capacidad de registro de información e interconexión entre diferentes operadores institucionales de información en el sector social; lo cual sería fundamental para orientar la toma de decisiones.

El otro campo para fortalecer en la temática de TI en este Plan es la seguridad de la información almacenada en los registros y bases de datos institucionales; tanto información de personas usuarias como en lo que respecta al área de empresas comerciales.

6. Análisis de contexto y diagnóstico Institucional

6.1 Situación mundial y afectación sobre la misión del IMAS

La coyuntura para la cual se formula este PEI del IMAS 2023-2028 es muy particular para Costa Rica y el mundo pues coincide plenamente con el período de recuperación postpandemia y las condicionantes estructurales que ello implica sobre los hogares costarricense en condición de pobreza y la pobreza extrema.

6.1.1. Balance mundial de algunos elementos condicionantes

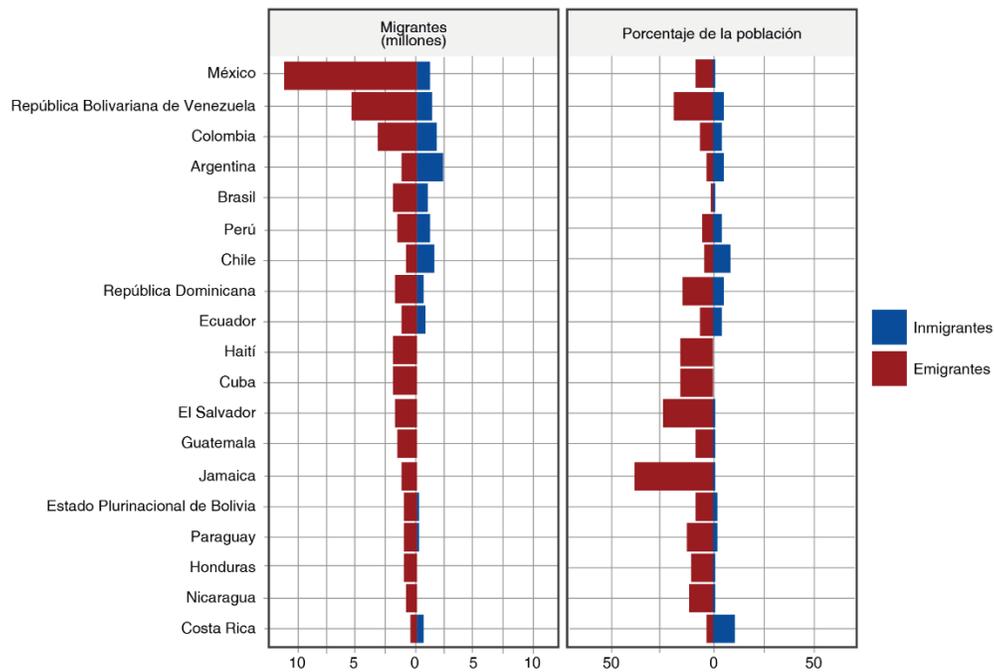
Para el análisis de la situación del mundo postpandemia, se clasifica la dinámica en dos ámbitos: las tendencias que se consolidaron y los acontecimientos que emergieron y marcan diferencias.

En este momento, en el mundo se reconoce que hay cuatro fuerzas motrices o primarias que son las que están definiendo y redefiniendo el porvenir de la humanidad: Cambio demográfico y migraciones. Globalización económica y cultural, Revolución tecnológica e inteligencia artificial y Cambio y variabilidad climática

Estas cuatro fuerzas motrices de la humanidad derivan en una serie de tendencias con incidencia directa o indirecta sobre la actividad misional del IMAS. Por ejemplo, el cambio demográfico y las migraciones implican aumento de la longevidad, disminución de la tasa de natalidad, aumento de flujos migratorios, inversión de la pirámide poblacional; entre otras.

Para el caso costarricense, una fuerza primaria como el cambio demográfico y las migraciones son de importancia capital; ya que como se observa en la figura 16, Costa Rica es el país en donde la cantidad de población migrante proporcional a la población del país representa el mayor porcentaje de los países de América Latina y el Caribe (ALC).

Figura 16: Países de ALC con las mayores cifras de personas migrantes, año 2020.



Fuente: Datos tomados de DAES, Naciones Unidas, 2021.

En lo que refiere a la globalización económica y cultural, las tendencias van hacia hacer más pequeño el mundo, transculturización, auge de nuevos mercados, crisis económicas sistémicas por la interdependencia.

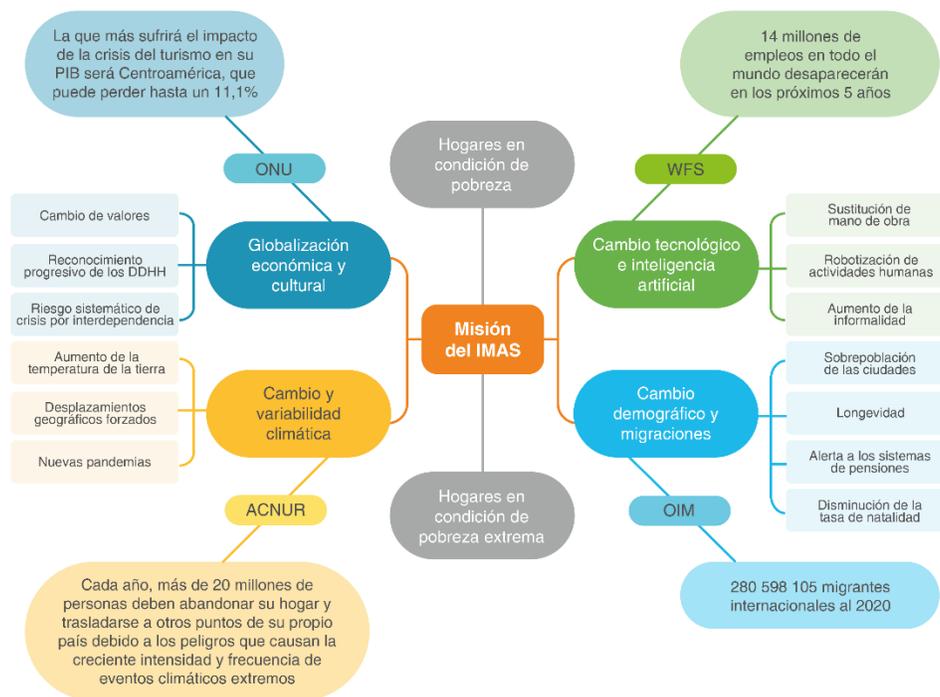
De esta manera, situaciones mundiales como la invasión de Rusia a Ucrania, la guerra comercial de Estados Unidos y China, la crisis de la economía estadounidense, entre otras afectan de manera directa la economía costarricense.

En el ámbito de la revolución tecnológica y la inteligencia artificial, las tendencias vienen marcadas por la pérdida de puestos de trabajo, la automatización de las cosas, la ciberseguridad, el rezago tecnológico, el cambio en las formas humanas de comunicación. En los últimos dos años, los ataques informáticos y los hackeos a bases de datos de instituciones públicas del país, dio muestra de la fragilidad y vulnerabilidad de los sistemas y bases de información de Costa Rica.

Finalmente, en lo que se refiere a la variabilidad y el cambio climático, las tendencias marcan un aumento de la temperatura de la tierra, núcleos poblacionales desplazados de manera forzada por efectos climáticos, concentración de personas en las grandes ciudades, aparición de especies vegetales y animales más resistentes.

En la figura 17 se muestra como estos acontecimientos y tendencias mundiales están enlazados y continuarán afectando a futuro la condición y la situación del país y ello genera repercusiones sobre la población a la cual alcanza el IMAS con sus bienes, servicios y programas.

Figura 17: Acontecimientos mundiales con afectación directa sobre la misión del IMAS



Fuente: Elaborado para el proceso de formulación del PEI-IMAS 2023-2028.

La imagen que se presenta en la figura 18 representa la interdependencia de la actividad principal del IMAS con la dinámica mundial y la forma en cómo se está configurando el futuro de la humanidad.

6.1.2. Análisis prospectivo de incidencia de la dinámica mundial sobre la misión del IMAS

La incidencia de factores a nivel mundial deja ver como las cuatro fuerzas primarias que definen las condiciones futuras de la humanidad, inciden directa o indirectamente sobre el comportamiento de los hogares en pobreza y pobreza extrema del país.

De acuerdo con las tendencias y mega tendencias mundiales, los próximos cinco años serán altamente demandantes para el IMAS pues la coyuntura vivida entre 2020 y 2023 da muestras de la vulnerabilidad del país.

Un parámetro de referencia que se puede usar para ver el impacto que tiene sobre el país la ocurrencia de fenómenos internacionales es la Agenda de los ODS.

Mientras en los primeros años de ratificada la Agenda 2030 se dieron avances significativos en el alcance de las metas planteadas, la crisis mundial por el Covid-19 implicó una serie de retos que se han visto reflejados en las estadísticas de variables a consideración en los ODS. Las medidas tomadas por el Gobierno de la República para salvaguardar la mayor cantidad de vidas posibles y el eco de las decisiones internacionales tuvieron un impacto en la economía costarricense, en donde en el 2020 se vio reflejado en un decrecimiento del 4.1% del PIB. Dentro de las actividades mayormente afectadas se encontraron los servicios de alojamiento y comida, transporte y almacenamiento, comercio, y el sector de la construcción (MIDEPLAN, 2022).

De igual manera, durante el 2021 se presenció el aumento de la inflación internacional que tuvo un impacto negativo en la economía costarricense. Durante ese año, se sobrepasaron las estimaciones del BCCR llegando a 3.3% de inflación, determinado a partir del Índice de Precios del Consumidor (IPC) (MIDEPLAN, 2022).

Esto lleva a centrar la mirada en la cuestión social y el impacto que estos procesos económicos han tenido en la población costarricense. Por ejemplo, a nivel demográfico para el 2021, el país se encontraba por debajo la línea generacional de reemplazo, ubicando la tasa de crecimiento poblacional en 1.02%, lo cual significa que no están naciendo la suficiente cantidad de hijos e hijas para sustituir a sus procreadores.

Por otro lado, en cuanto a la pobreza, durante el 2020 se alcanzó el mayor porcentaje de hogares en esta condición, para un total de 26.2%, el cual disminuyó a un 23.0% en el 2021, cifra que sigue siendo alta (MIDEPLAN, 2022). A su vez, según datos del Estado de la Nación, para el 2021, la desigualdad de ingresos medida a través del coeficiente de Gini se estimó en un 0.524, siendo la cifra más alta registrada desde 1987. También, el porcentaje de personas desempleadas subió de un 13% a un 22% en los cuartos trimestres entre los años 2019-2021. Todo lo anterior va a impactar en el incremento de asentamientos informales, el aumento de enfermedades crónicas, insatisfacción con la disponibilidad de servicios de salud, aumento de la criminalidad y delincuencia, entre otros problemas que aquejan a la población que habita el territorio costarricense (MIDEPLAN, 2022; Programa Estado de la Nación, 2022).

6.2 Diagnóstico nacional e institucional

6.2.1. Ámbito Nacional

La interdependencia global repercute en la condición de la economía nacional y esta a su vez en las condiciones socioeconómicas de los hogares costarricenses. Debido a lo anterior, se efectúa un abordaje de la evolución de indicadores clave para la institución de los últimos cinco años.

En el 2020 se presentó el menor nivel de producción nacional de las últimas cuatro décadas. Los sectores productivos más afectados en el periodo pandémico fueron la agricultura, el turismo y la construcción, situación a tomar en cuenta ya que el sector agrícola es de los principales empleadores de la población que atiende la institución. Si éste se contrae se incrementará el riesgo de mayor desempleo de la población rural en pobreza y pobreza extrema.

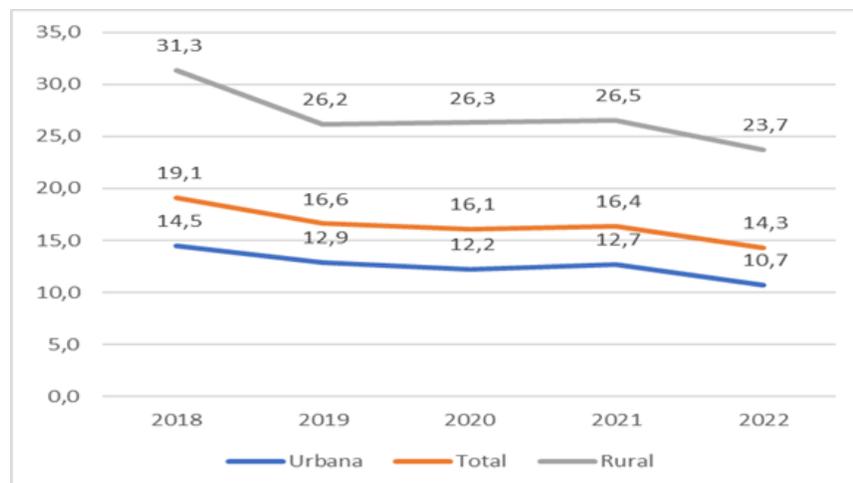
La evolución del PIB muestra buenos resultados sin superar las tendencias productivas de los años prepandémicos, así como la presencia de un sector económico con crecimiento moderado con pocas posibilidades de generación de empleo formal, PEN (2022).

En el rango de años de análisis, durante el 2018 y el 2019 la tasa de desempleo abierto y de subempleo fueron muy similares con un leve incremento en el subempleo; en los años 2019 y 2020 la brecha entre el desempleo abierto y el subempleo muestra el nivel más alto respecto del año anterior siendo el subempleo mayor al desempleo abierto (20,6% versus 20,0%) en el 2020. A partir del 2021 comienzan a disminuir la tasa de desempleo abierto y el subempleo e igual comportamiento mantiene en el 2022. Para ese último año, los sectores con mayor ocupación fueron el secundario en el área de manufacturas, especialmente de equipos médicos y el terciario en el campo de los servicios, entre ellos hoteles y restaurantes.

6.2.2. Pobreza y pobreza extrema

En el 2022, la pobreza y la pobreza extrema medida según el índice de pobreza multidimensional (IPM) afecta a un 17,8 % de los hogares, disminuyendo significativamente en 2,7 p.p. (puntos porcentuales) con respecto al 2021, por debajo del estimado que fue del 20,5 %. Por zona de residencia, disminuye significativamente en ambas, en el caso de la urbana pasa de 16,6 % en el 2021 a 14,2 % en el 2022, una baja de 2,4 p.p.; mientras en la rural disminuye 3,5 p.p. pasa de 30,8 % a 27,3 % para 2021 y 2022 respectivamente, ENAHO (2022).

Figura 18: Evolución de hogares en nivel de pobreza según IPM, 2018-2022



Fuente: Elaborado con datos de la ENAHO 2023

6.2.3. Línea de pobreza

Para lo comprensión integral del fenómeno pobreza según la LP, se requiere conocer la evolución de los ingresos de los hogares costarricenses. Los ingresos comprenden la totalidad de entradas regulares que perciben los miembros del hogar derivados de las diversas fuentes (ingreso asalariado o autónomo, por rentas de la propiedad (alquileres, intereses, dividendos, entre otros), o por transferencias (pensiones, ayudas de otros hogares, becas y subsidios estatales), referidas a un año en particular. En la figura 19 se observa el comportamiento del promedio de los ingresos per cápita y la variación anual en el quinquenio del 2018 al 2022.

Figura 19: Promedio per cápita y variación del ingreso neto por hogar según quintil, 2018-2022 -en colones corrientes -

Quintil	Ingreso per cápita del hogar		Distribución relativa								
	Promedio	Variación 2017-2018	Promedio	Variación 2018-2019	Promedio	Variación 2019-2020	Promedio	Variación 2020-2021	Promedio	Variación 2021-2022	
Total país	369 534	0,4	376 333	1,8	326 483	-13,2	375 527	15,0	395 351	5,3	100%
I Quintil	58 527	-1,7	61 403	4,9	53 707	-12,5	59 319	10,5	67 407	13,6	4,3
II Quintil	130 944	0,7	133 838	2,2	114 284	-14,6	128 477	12,4	141 939	10,5	9,1
III Quintil	218 965	1,4	221 085	1,0	187 733	-15,1	217 989	16,1	239 682	10	14,8
IV Quintil	375 882	1,5	381 797	1,6	332 180	-13,0	380 340	14,5	413 564	8,7	22,7
V Quintil	1 063 425	-0,2	1 083 290	1,9	944 789	-12,8	1 094 753	15,9	1 114 535	11,8	49,1

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con datos ENAHO 2018-2022, IMAS. 2023

6.2.4. El ingreso per cápita

Es importante hacer mención que, en el quinquenio en estudio, el I quintil ubica la mayor cantidad de la población con el promedio menor de ingresos per cápita, representando apenas un 4,3% mientras que en el V Quintil se ubica la menor cantidad de personas con el mayor promedio de ingresos per cápita abarcando alrededor del 50% de los ingresos, lo que significa que los ingresos per cápita del V Quintil son alrededor de un 12% mayor al de I Quintil. También, en el I Quintil es donde se ubican las personas en situación de pobreza, básica o extrema y es el rango donde las ayudas estatales y becas son las que tienen mayor peso relativo en el hogar. Conforme se avanza ascendentemente en los quintiles la población tiende a ser menor y viceversa.

6.2.5. Ingreso según región de planificación

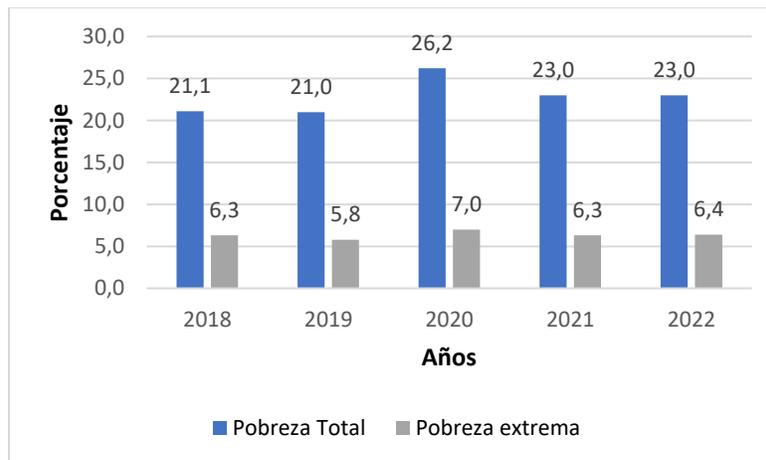
En el 2022, es importante mencionar que la región Central permanece con el nivel de pobreza y de pobreza extrema más bajo del país, con incidencias de 18,1% y de 3,9% respectivamente. La Chorotega sigue siendo la segunda región con menor nivel de pobreza, sino que además presenta la segunda variación negativa más importante en la pobreza total, pasando de 31,7% en el 2020 a 26,2% en el 2021, nivel semejante al observado en el 2018, que equivale a una variación estadísticamente significativa de -5.5 p.p., en esta región el porcentaje de hogares en pobreza extrema es de 8,5%, permanece sin cambio con respecto al año anterior cuando se estimó en 9,0%.

6.2.6. Según zona de residencia

Durante el quinquenio, los hogares en pobreza total mantienen un nivel superior al 20%, el resultado más alto fue durante el 2020 (26,2%) e incrementando 5,2 p.p. respecto del año anterior. Los hogares en pobreza extrema presentaron el menor porcentaje de crecimiento en el año 2019 (5,8%), incrementando 1,2 p.p. en el 2020.

En el 2022, la zona urbana sigue manteniendo un ingreso promedio por hogar mayor que la rural. Por otro lado, el ingreso promedio por hogar aumenta en ambas zonas, pero más significativamente en la zona rural (7,0%) respecto del año anterior.

Figura 20: Evolución de hogares en nivel de pobreza según LP, 2018-2022 - en porcentaje -



Fuente: Elaborado por Planificación Institucional IMAS con base en informes de ENAHO. 2023.

En el 2022 los hogares en pobreza total urbana disminuyen levemente mientras que en la zona rural aumenta 2,0 p.p. En relación con la incidencia de la pobreza por zona de residencia, se da un cambio estadísticamente significativo en la zona rural, pasando de 26,3 % en el 2021 a 28,3% en el 2022, incrementa 2,0 p.p., mientras que en la zona urbana el porcentaje de hogares en pobreza es de 21,1. La incidencia de la pobreza entre los hogares de la zona rural (28,3%) es la segunda más alta, únicamente superada por la del 2014 cuando se ubicó en 30,3%, este comportamiento, sumado a la tendencia a la baja en la pobreza urbana, conlleva un incremento en la brecha de pobreza entre ambas zonas, que se ubica en 7,2 p.p. en el 2022, ENAHO (2022). Según zona de planificación la Central mantiene el nivel más bajo de hogares en pobreza (18,1) mientras que las zonas costeras Pacífico Central y Huetar Caribe, así como las zonas Huetar Norte y Brunca mantienen hogares en pobreza total en niveles superiores al 30%, presentando la zona Brunca el mayor nivel (33,5% en el 2021 y un leve incremento a 34,0% en el 2022).

6.2.7. Brecha y severidad de la pobreza según la LP

En el quinquenio, la brecha y la severidad de pobreza es mayor en la zona rural que en la urbana.

Figura 21: Brecha y severidad de la pobreza por LP por zona según año, 2018 – 2022 - en porcentaje -

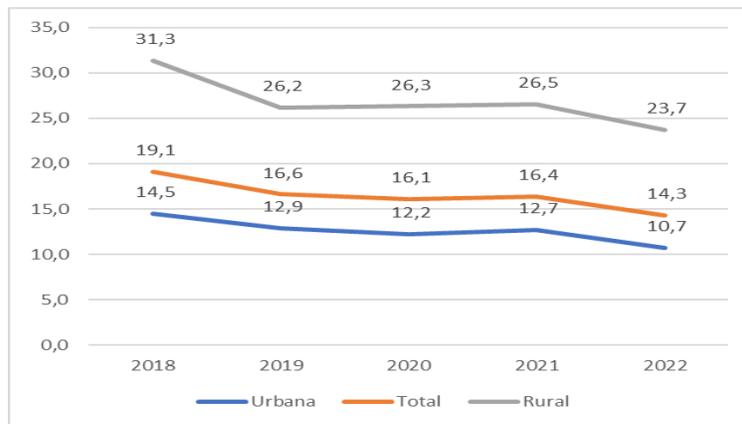
Año	Brecha pobreza			Severidad pobreza		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
2018	8,3	7,7	9,9	4,8	4,4	5,8
2019	8,0	7,6	9,0	4,4	4,2	4,9
2020	10,1	10,2	9,8	5,7	5,8	5,5
2021	8,8	8,2	10,5	4,8	4,4	5,9
2022	8,6	8,0	10,2	4,5	4,2	5,4

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional IMAS con base en informe de ENAHO 2022. 2023

6.2.8. Pobreza multidimensional

La pobreza multidimensional a nivel país ha tenido el siguiente comportamiento en los últimos cinco años:

Figura 22: Evolución de hogares en nivel de pobreza según IPM, 2018-2022 - en porcentaje -



Fuente: Elaborado por Planificación Institucional, con base en datos ENAHO, 2023

Al considerar toda la serie 2018-2022, si bien, el comportamiento de la intensidad de la pobreza multidimensional ha presentado una marcada reducción, la severidad de esta prácticamente ha permanecido sin variación. Por región de planificación, la región Central continua con la mejor condición, el porcentaje de hogares en pobreza es de 9,9%, la intensidad es de 25,4%.

6.2.9. Resultados por dimensiones de análisis

6.2.9.1. Dimensión educación

El indicador bajo desarrollo de capital humano se ha incrementado en más de 3 p.p. en los dos últimos años. También es el indicador de más incidencia en la dimensión de educación.

6.2.9.2. Dimensión vivienda y uso de internet

En todo el periodo observado, el mal estado del techo y el piso presenta la mayor incidencia en la pobreza multidimensional, en el 2022 afecta al 49,4% de los hogares pobres.

6.2.9.3. Dimensión salud

En el 2022, la privación de acceso al seguro de salud afecta al 63,2% de los hogares pobres, 5,8 p.p. menos que en el 2021.

6.2.9.4. Dimensión trabajo

En el 2022, la privación de trabajo alcanza al 42,0% de los hogares pobres sin variación con respecto al año anterior.

6.2.9.5. Dimensión protección social

En año 2022, el indicador fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones familiares afectó al 23,2% de los hogares en pobreza (no varía significativamente respecto al año anterior). Durante todo el periodo observado, el segundo indicador con mayor afectación en los hogares pobres es personas con discapacidad sin transferencias que alcanza en el 2022 al 21,0% de los hogares.

En el 2022, las personas adultas mayores sin pensión afectaron al 11,5% de los hogares, no cambia con respecto al 2021 y primera infancia sin cuidado, está presente en el 6,8% de los hogares pobres disminuye 2,0 p.p. con respecto al 2021 cuando se estimó en 8,8%.

6.3 Análisis de situación regional y territorial

El análisis de la situación regional comprende la valoración de las ARDS del IMAS destacando sus condiciones particulares y luego haciendo un balance comparativo entre ellas; así como las Oficinas Locales. Un elemento importante es que los datos que se usan para la generación de esta sección han sido extraídos de los sistemas de información institucional del IMAS; y sobre ellos se realizó una minería de datos para realizar los comparativos por regiones y oficinas.

6.3.1. Área Regional Desarrollo Social Alajuela

El diagnóstico del ARDS de Alajuela inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 23.

Figura 23: ARDS Alajuela: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter Sexo	Total general
Básica	2018	2.455	3.367		5.822
	2019	3.608	4.887		8.495
	2020	2.690	3.591		6.281
	2021	3.100	4.345		7.445
	2022	5.493	7.883		13.376
Extrema	2018	1.300	2.160	1	3.461
	2019	1.667	2.758		4.425
	2020	1.274	2.149		3.423
	2021	1.703	2.931		4.634
	2022	3.125	5.631		8.756
	Total general	26.415	39.702	1	66.118

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023

La pobreza afecta un 60% de mujeres y un 40% de hombres y son más las mujeres en pobreza básica y extrema que los hombres. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza básica varió en un 88% pasando de 5822 en el 2018 a 13376 en el 2022, mientras que la extrema se incrementó en 153% pasando de 3461 en el 2018 a 8 756 en el 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social**, el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 3226 PAM, lo que significa un incremento del 53% del año 2018 al 2022. En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad creció un 59% del 2018 al 2022, crecimiento más que significativo, pasando de 884 personas en el 2018 a 1410 en 2022. La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 6129 en el periodo de 2018 al 2022.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS de Alajuela las personas que ejercen las jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, se cuentan 1503, pasando de 86 en el 2018 a 321 en 2022. Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 273%.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un total 963 en el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables. En la **dimensión de educación**, la región presenta según el indicador promedio de años de escolaridad es de 7 años entre el 2018 y el 2021 y sube a 8 años en el 2022 en las personas en pobreza básica, mientras que, en pobreza extrema, es de 6 años en el 2018 al 2021 y de 7 años en el 2022.

6.3.2. Área Regional Desarrollo Social Brunca

El diagnóstico del ARDS Brunca inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 24.

Figura 24: ARDS Brunca: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	3.371	4.196		7.567
	2019	3.463	4.307		7.770
	2020	4.570	5.469		10.039
	2021	5.083	6.279		11.362
	2022	6.198	7.908	2	14.108
Extrema	2018	2.636	3.992		6.628
	2019	2.801	4.243		7.044
	2020	3.168	4.774	1	7.943
	2021	3.778	5.816		9.594
	2022	4.986	7.436	1	12.423
Total general		40.054	54.420	4	94.478

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 94478 personas, de los cuales 54420 son mujeres y 40054 hombres siendo mayor la cantidad de personas en pobreza básica que en pobreza extrema. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza básica varió en un 86% pasando de 7567 en el 2018 a 14108 en el 2022,

mientras que la extrema se incrementó en 87% pasando de 6628 en el 2018 a 14108 en el 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social**, el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 3492 PAM, lo que significa un incremento del 83% del año 2018 al 2022, pasando de 260 a 477. Son más la cantidad de personas en pobreza extrema sin acceso a la pensión que en pobreza básica.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total de 9315. Creció un 168%% del 2018 al 2022, crecimiento más que significativo, pasando de 594 personas en el 2018 a 1594 en 2022. Se cuenta con 288 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando a más del doble de hombres (223) que mujeres (65). El desempleo en esta población creció un 348%.

Es importante resaltar que la cantidad de niños y niñas sin acceso a la red de cuidado se incrementó significativamente en el quinquenio en estudio, tanto en pobreza básica como en extrema (390%), pasando de 400 en 2018 a 1960 en 2022.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS de Brunca el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1483 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 421%, pasando de 62 en el 2018 a 323 en 2022. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 7342 personas en pobreza y pobreza extrema con empleo independiente informal. La mayor cantidad de personas se ubican en pobreza básica, misma que presenta los mayores crecimientos entre el 2020 y 2022 pasando de 1007 personas en 2018 a 1214 en el 2022.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 1671 entre el 2018 y el 2022. Del total de hogares en la situación mencionada, el 40% no tiene internet en la vivienda o no se encuentra disponible la información, mientras que el servicio de electricidad tiene una cobertura del 82%% y el servicio de agua potable del 99%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta según el indicador promedio de años de escolaridad es de 7 años entre el 2018 y el 2021 en pobreza básica mientras que, en pobreza extrema, es de 6 años en el en los años 2018, 2019 y 2021. Solamente el 5.6% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,1% ha recibido capacitación tecnológica.

6.3.3. Área Regional Desarrollo Social Cartago

El diagnóstico del ARDS Cartago inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 25.

Figura 25: ARDS Cartago: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter Sexo	Total general
Básica	2018	2.707	3.578		6.285
	2019	3.628	4.678		8.306
	2020	3.290	4.324		7.614
	2021	3.323	4.566		7.889
	2022	5.130	7.319	1	12.450
Extrema	2018	1.671	2.670		4.341
	2019	1.727	2.900		4.627
	2020	1.755	2.922		4.677
	2021	1.998	3.266		5.264
	2022	3.357	5.956		9.313
	Total general	28.586	42.179	1	70.766

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 70766 personas, de los cuales 42179 son mujeres y 28586 hombres, siendo mayor la cantidad de personas en pobreza básica que en pobreza extrema. La pobreza afecta al 59% de mujeres y al 41% de hombres siendo mayor la cantidad de mujeres en pobreza básica y extrema que los hombres. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 48% pasando de 6285 en el 2018 a 9313 en el 2022. La pobreza básica se incrementó en 98% en el quinquenio y la extrema se incrementó en 114%.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 2074 PAM, con un incremento del 36% del año 2018 al 2022.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la misma creció un 68%% del 2018 al 2022, crecimiento más que significativo, pasando de 585 personas en el 2018 a 982 en 2022. También, se cuenta con 227 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando a más del triple a hombres (178) que mujeres (49). El desempleo en esta población creció un 78% (pasó de 18 a 32 personas) durante el periodo de estudio.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 6495 en el periodo de 2018 al 2022, siendo que es mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1517) que en básica (1064). Es importante resaltar que la cantidad de niños y niñas sin acceso a la red de cuidado se incrementó significativamente en el quinquenio en estudio, tanto en pobreza básica (301%) como en extrema (299%), pasando de 265 en 2018 a 1517 en 2022.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS de Cartago el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1086 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 129%, pasando de 83 en el 2018 a 190 en 2022. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 6510 personas en pobreza y pobreza extrema con empleo independiente informal. La mayor cantidad de personas se ubican en pobreza básica, misma que presenta los mayores crecimientos entre el 2020 y 2022 pasando de 613 personas en 2018 a 1330 en el 2022.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 2070 entre el 2018 y el 2022.

La mayor cantidad de hogares se encuentran ubicados en situación de pobreza básica, extrema y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 35% no tiene internet en la vivienda o la información no se encuentra disponible, mientras que el servicio de electricidad tiene una cobertura del 88% y el servicio de agua potable del 99%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta según el indicador promedio de años de escolaridad es de 8 años en el quinquenio de estudio (disminuye a 7 años en el 2021) en pobreza básica, mientras que, en pobreza extrema, se mantiene constante en 7 años. Solamente el 8.6% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1% ha recibido capacitación tecnológica.

6.3.4. Área Regional Desarrollo Social Chorotega

El diagnóstico del ARDS Chorotega inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 26.

Figura 26: ARDS Chorotega: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	2.527	3.513		6.040
	2019	2.635	3.608		6.243
	2020	3.033	4.102		7.135
	2021	3.509	4.911		8.420
	2022	4.279	6.165	1	10.445
Extrema	2018	2.067	3.260		5.327
	2019	2.111	3.354		5.465
	2020	2.368	3.751		6.119
	2021	2.746	4.323	1	7.070
	2022	3.574	5.641		9.215
Total general		28.849	42.628	2	71.479

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIIS, 2023

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 71479 personas, de los cuales 42628 son mujeres y 28849 hombres. En el territorio Chorotega la pobreza afecta un 60% de mujeres y un 40% de hombres y son más las mujeres en pobreza básica y extrema que los hombres. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza básica varió en un 73% pasado de 6040 personas en el 2018 a 10445.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** la cantidad de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 2983 PAM, lo que significa un incremento del 59% del año 2018 al 2022, pasando de 276 a 440. Este incremento se vio fuertemente impulsado por una variación de 63,5% entre el año 2021 al 2022.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total de 9143. Creció un 120% del 2018 al 2022. En cuanto al empleo, se cuenta con un total de 49 personas desempleadas en el periodo de estudio.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 9531 en el periodo de 2018 al 2022, siendo que es mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1960) que en básica (1315). Es importante resaltar que la cantidad de niños y niñas sin acceso a la red de cuidado se incrementó significativamente en el quinquenio en estudio tanto en pobreza básica como en extrema (229%).

En la **dimensión de economía y empleo**, en la región Chorotega las personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, se cuentan 1086 personas, pasando de 83 en el 2018 a 190 en 2022. Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 129%.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un total 3455 en el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables. La mayor cantidad de hogares se encuentran ubicados en situación de pobreza extrema en primer lugar, pobreza y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 54% no tiene internet en la vivienda. Mientras que el servicio de electricidad y agua potable tiene una cobertura del 99%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta según el indicador promedio de años de escolaridad de 7 años en el periodo de estudio en la población en pobreza básica y extrema. En las mismas condiciones (pobreza) pero siendo jefatura de hogar el promedio se incrementa a 8 años sin distinción del tipo de pobreza. Ahondando en este indicador, las personas en situación de pobreza, jefatura de hogar desde el 2018 al 2022 únicamente han recibido capacitación técnica el 5.1% de la población y en capacitación tecnológica el 1,5%.

6.3.5. Área Regional Desarrollo Social Heredia

El diagnóstico del ARDS Heredia inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 27.

Figura 27: ARDS Chorotega: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	1.308	1.918		3.226
	2019	2.038	2.905		4.943
	2020	1.424	1.991		3.415
	2021	2.153	3.037		5.190
	2022	2.894	4.432		7.326
Extrema	2018	832	1.481		2.313
	2019	1.093	1.916		3.009
	2020	880	1.570		2.450
	2021	1.227	2.031		3.258
	2022	1.954	3.455		5.409
	Total general	15.803	24.736		40.539

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023.

Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 167% pasando de 3226 en el 2018 a 5409 en el 2022. La pobreza básica incrementó en 127% en el quinquenio, pasando de 3226 a 7326 personas. La extrema se incrementó en 134% pasando de 2313 en el 2018 a 5409 en el 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 1813 PAM, presenta incremento de pobreza general de 101% del año 2018 al 2022, pasando de 149 a 300, siendo el paso del año 2021 al 2022 el que presentar mayor acumulación de PAM sin acceso a la pensión.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total acumulado de 4125. Creció un 65% del 2018 al 2022. En la

región la cantidad de hombres y mujeres con discapacidad es mayor en mujeres (2128) que hombres (2007). También, cuenta con 214 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando en más del triple a hombres (165) que mujeres (49).

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 4681 en el periodo de 2018 al 2022, siendo que es mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1029) que en básica (862) en el año 2022. Es importante resaltar que la cantidad de niños y niñas sin acceso a la red de cuidado se incrementó significativamente en el quinquenio en estudio, tanto en pobreza básica (520%) pasando de 139 a 862 en pobreza básica.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS de Heredia el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1066 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 314%, pasando de 50 en el 2018 a 207 en 2022, siendo las mujeres las que más desempleo presentan. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 3928 personas.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 1761 entre el 2018 y el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables.

En la **dimensión de educación**, la región presenta el indicador promedio de años de escolaridad de 7 años en el quinquenio de estudio, disminuye a 6 años en pobreza extrema. Si las personas son jefatura de hogar la escolaridad se incrementa a 8 años. Solamente el 7,9% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,5% capacitación tecnológica.

6.3.6. Área Regional Desarrollo Social Huetar Caribe

El diagnóstico del ARDS Huetar Caribe inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 28.

Figura 28: ARDS Huetar Caribe: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	2 509	3 758	1	6 268
	2019	3 110	4 565		7 675
	2020	2 283	3 365		5 648
	2021	4 204	6 040		10 244
	2022	6 026	8 615		14 641
Extrema	2018	2 127	3 653		5 780
	2019	2 623	4 500		7 123
	2020	1 966	3 298		5 264
	2021	3 511	5 803		9 314
	2022	5 993	10 217	1	16 211
Total general		34 352	53 814	2	88 168

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023.

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 88168 personas, de los cuales 53814 son mujeres y 34352 hombres, siendo mayor la cantidad de personas en pobreza extrema que en básica. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 158% pasando de 6268 en el 2018 a 16211 en el 2022. La pobreza básica

incrementó en 133% en el quinquenio, pasando de 6268 a 14641 personas. La extrema se incrementó en 180% pasando de 5780 en el 2018 a 16211 en el 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 3344 PAM, presenta incrementos de pobreza general de 166% del año 2018 al 2022. En el 2022 fue mayor el crecimiento de personas sin acceso a la pensión en pobreza extrema que en básica

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total acumulado de 10017. Creció un 125% del 2018 al 202. En la región la cantidad de personas con discapacidad es mayor en mujeres (5377) que hombres (4640). También, cuenta con 492 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando a 18% más hombres que mujeres. El desempleo general en esta población creció un 213% (pasó de 22 a 135 personas) durante el periodo de estudio.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 9255 en el periodo de 2018 al 2022, siendo mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (2692) que en básica (1445) en el año 2022.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS Huetar Caribe el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1493 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 2347%, pasando de 61 en el 2018 a 1493 en 2022, siendo los hombres los que más desempleo presentan. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 12596 personas. Igual comportamiento presenta la pobreza extrema pasando de 664 en 2020 a 1764 en 2022.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 3806 entre el 2018 y el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 46% no tiene internet en la vivienda o la información no se encuentra disponible, mientras que el servicio de electricidad tiene una cobertura del 79%. Importante resaltar que la región cuenta con 782 hogares sin acceso a electricidad o la información no está disponible. La cobertura del agua potable es del 99%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta el indicador promedio de años de escolaridad en pobreza básica de 7 años (en 2021 disminuye a 6 años) mientras que, en extrema, el promedio es de 7 años (aumentó en 7 años en 2022). Según jefatura de hogar la escolaridad se incrementa a 8 años. Solamente el 7,4% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,5% capacitación tecnológica.

6.3.7. Área Regional Desarrollo Social Huetar Norte

El diagnóstico del ARDS Huetar Caribe inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 29.

Figura 29: ARDS Huetar Norte: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	2 034	2 683		4 717
	2019	3 242	4 146		7 388
	2020	2 110	2 737		4 847

	2021	2 951	3 738		6 689
	2022	3 759	4 803	1	8 563
Extrema	2018	1 575	2 472		4 047
	2019	2 236	3 396		5 632
	2020	1 765	2 762		4 527
	2021	2 163	3 338		5 501
	2022	3 481	5 444		8 925
	Total general	25 316	35 519	1	60 836

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023.

La pobreza afecta al 58% de mujeres y al 42% de hombres siendo mayor la cantidad de mujeres en pobreza extrema (5444) que los hombres. (3481). Situación similar sucede en pobreza básica, donde la cantidad de mujeres es mayor que hombres. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 89% pasando de 4717 en el 2018 a 8925 en 2022.

La pobreza básica incrementó en 81% en el quinquenio, pasando de 4717 en 2018 a 8563 personas en 2022. La extrema aceleró el incremento (120%) pasando de 4047 en el 2018 a 8925 en el 2022. La mayor incidencia la sufrieron las mujeres en todo el periodo de estudio tanto en básica como en extrema.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 3246 PAM, presenta incrementos en pobreza general de 125% del año 2018 al 2022, pasando de 248 a 557 donde la mayor cantidad se ubica en pobreza extrema, siendo el paso del 2021 al 2022 donde se presenta el mayor crecimiento.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total acumulado de 7894. Creció un 158% del 2018 al 2022. La cantidad de personas en condición de discapacidad es similar en hombres y mujeres, siendo mayor la cantidad de personas en pobreza extrema que en básica. También, cuenta con 427 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando a 82% más hombres que mujeres.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 6608 en el periodo de 2018 al 2022, siendo mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1525) que en básica (900) en el año 2022. En pobreza básica incrementó en 335% pasando de 207 en 2018 a 900. En extrema también se incrementó (339%), pasando de 347 en 2018 a 1525 en 2022 presentando el mayor crecimiento acumulado entre el 2020 y el 2022 en básica y en extrema en 2022.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS Huetar Norte el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1587 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 450%, pasando de 72 en el 2018 a 396 en 2022, siendo los hombres los que más desempleo presentan. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 9324 personas.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 3036 entre el 2018 y el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 45%

no tiene internet en la vivienda o la información no se encuentra disponible, mientras que el servicio de electricidad tiene una cobertura del 79%, mientras que la cobertura del agua potable es del 99%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta el indicador promedio de años de escolaridad en pobreza básica de 7 años entre el 2018 y el 2021 y se incrementa a 8 años en 2022. En extrema en 2018 y 2020 el promedio es de 6 años, y en 2019, 2021 y 2022 es de 7 años. Solamente el 4.7% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,5% capacitación tecnológica.

6.3.8. Área Regional Desarrollo Social Noreste

El diagnóstico del ARDS Social Noreste inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 30.

Figura 30: ARDS Huetar Norte: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	2 698	4 144		6 842
	2019	3 253	4 898		8 151
	2020	2 458	3 702	1	6 161
	2021	4 092	6 276		10 368
	2022	4 754	7 249	1	12 004
Extrema	2018	1 691	3 033		4 724
	2019	1 740	3 143	1	4 884
	2020	1 552	2 727		4 279
	2021	2 388	4 266		6 654
	2022	3 112	5 507	2	8 621
Total general		27 738	44 945	5	72 688

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023.

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 72688 personas, de los cuales 44945 son mujeres, 27738 hombres y 5 inter sexo, siendo mayor la cantidad de personas en pobreza extrema en los tres sexos que en básica. La pobreza afecta al 62% de mujeres y al 38% de hombres siendo mayor la cantidad de mujeres en pobreza básica (7249) que los hombres (5507). Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 26% pasando de 6842 en el 2018 a 8621 en 2022. La pobreza básica incrementó en 75% en el quinquenio, pasando de 6842 en 2018 a 12004 personas en 2022. La extrema aceleró el incremento (82%) pasando de 4724 en el 2018 a 8621 en el 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 3020 PAM, presenta incrementos en pobreza general de 51% del año 2018 al 2022, pasando de 289 a 437 donde la mayor cantidad se ubica en pobreza básica, siendo el paso del 2021 al 2022 donde se presenta el mayor crecimiento tanto en básica como en extrema. Sin embargo, en extrema, ésta se incrementa en 5% pasando de 276 en 2018 a 435 en 2022.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total acumulado de 8198. Creció un 78% del 2018 al 2022, crecimiento más que significativo, pasando de 679 personas en el 2018 a 1210 en 2022. También, cuenta con 424 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando más

hombres que mujeres. El desempleo general en esta población creció un 28% (pasó de 21 a 57 personas) durante el periodo de estudio.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado de 7363 en el periodo de 2018 al 2022, siendo mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1462) que en básica (1227) en el año 2022. En pobreza básica incrementó en 341% pasando de 278 en 2018 a 462 en 2022. En extrema también se incrementó (293%), pasando de 372 en 2018 a 1462 en 2022 presentando el mayor crecimiento acumulado entre el 2021 y el 2022 en básica y en extrema entre el 2021 y 2022.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS Noreste el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 2267 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 200%, pasando de 112 en el 2018 a 336 en 2022, siendo las mujeres las que más desempleo presentan. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 9324 personas. La mayor cantidad de personas se ubican en pobreza básica, misma que presenta los mayores crecimientos entre el 2020 y 2021 pasando de 846 personas en 2020 a 1448 en el 2022 en pobreza básica.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 2226 entre el 2018 y el 2022. La cantidad de hogares se encuentran distribuidos según tipo de pobreza en básica, extrema y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 35% no tiene internet en la vivienda o la información no se encuentra disponible, mientras que el servicio de electricidad tiene una cobertura del 86%, mientras que la cobertura del agua potable es del 92%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta el indicador promedio de años de escolaridad en pobreza básica de 8 años entre el 2018 y el 2021 y se incrementa a 9 años en 2022. En extrema ha venido incrementando el promedio de escolaridad: en 2018 6 años de escolaridad en promedio, 7 años entre el 2019 y 2021 y 8 años en 2022. Solamente el 7.9% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,5% capacitación tecnológica.

6.3.9. Área Regional Desarrollo Social Puntarenas

El diagnóstico del ARDS Puntarenas inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 31.

Figura 31: ARDS Puntarenas: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	2 208	3 085		5 293
	2019	2 819	3 724		6 543
	2020	2 352	3 375		5 727
	2021	2 429	3 312		5 741
	2022	3 564	5 226		8 790
Extrema	2018	1 679	2 706		4 385
	2019	1 976	3 115		5 091
	2020	1 783	2 979		4 762
	2021	1 765	2 810		4 575
	2022	2 646	4 430		7 076

	Total general	23 221	34 762	57 983
--	----------------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional del IMAS con datos ASIS, 2023.

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 57983 personas, de los cuales 34762 son mujeres, 23221 hombres, siendo mayor la cantidad de personas en pobreza extrema que en básica. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 34% pasando de 4385 en el 2018 a 7076 en 2022. La pobreza básica incrementó en 66% en el quinquenio, pasando de 5293 en 2018 a 8790 personas en 2022. La extrema aceleró el incremento (61%) pasando de 4385 en el 2018 a 7076 en el 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 1754 PAM, presenta incrementos en pobreza general de 25% del año 2018 al 2022, pasando de 209 a 262 donde la mayor cantidad se ubica en pobreza extrema, siendo el paso del 2021 al 2022 donde se presenta el mayor crecimiento tanto en básica como en extrema.

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total acumulado de 6930. Creció un 47% del 2018 al 2022, crecimiento más que significativo, pasando de 634 personas en el 2018 a 6930 en 2022.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 5663 en el periodo de 2018 al 2022, siendo mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1051) que en básica (839) en el año 2022. En pobreza básica incrementó en 196% pasando de 283 en 2018 a 839 en 2022. En extrema también se incrementó (146%), pasando de 427 en 2018 a 1051 en 2022 presentando el mayor crecimiento acumulado entre el 2021 y el 2022 en básica y en extrema.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS Noreste el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1864 personas, Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 255%, pasando de 100 en el 2018 a 355 en 2022, siendo los hombres los que más desempleo presentan. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 10236 personas. La mayor cantidad de personas se ubican en pobreza básica, misma que presenta los mayores crecimientos entre el 2020 y 2021 pasando de 1120 personas en 2021 a 1857 en el 2022. En extrema, el mayor crecimiento se presentó en 2022, pasando de 651 en 2021 a 1028 en 2022, representado un crecimiento de 59%.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 3086 entre el 2018 y el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 42% no tiene internet en la vivienda o la información no se encuentra disponible, mientras que el servicio de electricidad tiene una cobertura del 87%, mientras que la cobertura del agua potable es de 100%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta el indicador promedio de años de escolaridad de 7 años en básica y 6 años en extrema. El mismo indicador de escolaridad en jefes de hogar dice que en pobreza básica es de 8 años entre el 2018 y el 2022. En extrema el promedio de escolaridad es de 7 años. Solamente el 4.6% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,5% capacitación tecnológica.

6.3.10. Área Regional Desarrollo Social Suroeste

El diagnóstico del ARDS Suroeste inicia con la evolución de hogares en nivel de pobreza básica y extrema; tal y como se muestra en la figura 32.

Figura 32: ARDS Suroeste: total pobreza básica y extrema del 2018 al 2022

Condición	Año	Hombre	Mujer	Inter sexo	Total general
Básica	2018	2 208	3 085		5 293
	2019	2 819	3 724		6 543
	2020	2 352	3 375		5 727
	2021	2 429	3 312		5 741
	2022	3 564	5 226		8 790
Extrema	2018	1 679	2 706		4 385
	2019	1 976	3 115		5 091
	2020	1 783	2 979		4 762
	2021	1 765	2 810		4 575
	2022	2 646	4 430		7 076
	Total general	23 221	34 762		57 983

Fuente: Elaborado por Planificación Institucional con datos ASIS, 2023.

La pobreza básica y extrema acumulada en el periodo 2018 al 2022 asciende a 57983 personas, de los cuales 34762 son mujeres, 23221 hombres, siendo mayor la cantidad de personas en pobreza básica que en extrema. Durante el quinquenio 2018 – 2022 la pobreza general varió en 34% pasando de 5293 en el 2018 a 7076 en 2022. La pobreza básica incrementó en 61% en el quinquenio, pasando de 5293 en 2018 a 8790 personas en 2022.

Con respecto a los indicadores del **programa de protección social** el acumulado de personas en pobreza y pobreza extrema adultas mayores (65 años o más) sin pensión del RNC presenta un total de 2091 PAM, presenta incrementos en pobreza general de 70% del año 2018 al 2022, pasando de 187 a 318 donde la mayor cantidad se ubica en pobreza básica, siendo el paso del 2021 al 2022 donde se presenta el mayor crecimiento en pobreza extrema (de 185 a 318).

En cuanto a personas en pobreza y pobreza extrema en situaciones de discapacidad, la región presenta un total acumulado de 7278. Creció un 50% del 2018 al 2022, crecimiento más que significativo, pasando de 782 personas en el 2018 a 7278 en 2022. También, cuenta con 462 personas en condición de discapacidad y desempleo, afectando más hombres que mujeres.

La cantidad de niños y niñas entre 0-5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado asciende a un acumulado 5663 en el periodo de 2018 al 2022, siendo mayor la cantidad de niños y niñas en pobreza extrema (1051) que en básica (839) en el año 2022. En pobreza básica incrementó en 196% pasando de 283 en 2018 a 839 en 2022. En extrema también se incrementó (146%), pasando de 427 en 2018 a 1051 en 2022 presentando el mayor crecimiento acumulado entre el 2021 y el 2022 en básica y en extrema.

En la **dimensión de economía y empleo**, en el ARDS Noreste el acumulado de personas jefaturas de hogar, desempleadas y en situación de pobreza y pobreza extrema, asciende a 1760 personas. Para el periodo se tiene un crecimiento significativo del 220%, pasando de 118 en el 2018 a 380 en 2022, siendo las mujeres las que más desempleo presentan. En cuanto al empleo independiente informal, se cuenta un acumulado de 7004 personas. La mayor cantidad de personas se ubican en pobreza básica, misma que presenta los mayores crecimientos entre el 2020 y 2022 pasando de 560 personas en 2020 a 1480 en

el 2022. En extrema, el mayor crecimiento se presentó en 2022, pasando de 523 en 2021 a 915 en 2022.

Con respecto a la **dimensión de infraestructura**, la cantidad de hogares en pobreza sin internet en la vivienda, la región cuenta con un acumulado de 645 entre el 2018 y el 2022. Incluye hogares en pobreza, pobreza extrema, hogares con información no disponible en SIP, por investigar y vulnerables. La mayor cantidad de hogares se encuentran distribuidos en los tipos de pobreza básica, extrema y vulnerables. Del total de hogares en la situación mencionada, el 87% no tiene internet en la vivienda o la información no se encuentra disponible, el servicio de electricidad tiene una cobertura del 87%, mientras que la cobertura del agua potable es de 99%.

En la **dimensión de educación**, la región presenta el indicador promedio de años de escolaridad de 7 años en básica y 6 años en extrema. El mismo indicador de escolaridad en jefes de hogar dice que en pobreza básica es de 8 años entre el 2018 y el 2022. En extrema el promedio de escolaridad es de 7 años. Solamente el 4.5% ha recibido capacitación técnica y apenas el 1,5% capacitación tecnológica.

Balance nacional y regional y su incidencia sobre el cumplimiento de la misión del IMAS

A partir de los datos sobre los indicadores institucionales que miden algunas de las dimensiones del fenómeno de la pobreza, se puede afirmar que el escenario costarricense no es alentador. En todas y cada una de las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) se ha dado un aumento de los hogares en condiciones de pobreza básica y pobreza extrema acumulada entre los años de 2018-2022.

Dentro del análisis de las áreas de atención del IMAS y a partir de los datos presentados anteriormente, es necesario realizar un balance que contemple las características y situaciones en común, sus principales diferencias y además de identificar las prioridades en cada región, para así valorar si estas han mejorado o han empeorado según el objetivo de erradicar la pobreza entre las personas que habitan el territorio nacional.

6.3.11. Situaciones en común

Existe una serie de situaciones que están presentes en las diversas áreas regionales, en mayor o menor medida, las cuales parecen ser ejes transversales de la realidad costarricense en relación al fenómeno de la pobreza. Se puede argumentar que a nivel nacional el sector de la población que se ve mayormente afectado es el de las mujeres. Esto coincide con la literatura especializada que aborda las causas estructurales y las consecuencias de esta dinámica (Brenes, 2017; Chant et al., 2008; Quirós & Robalino, 2020; Ramírez et al., 2014; Rodríguez Fernández, 2020; Seisdedos & Bonometti, 2010) A partir del diagnóstico también se pueden mapear escenarios comunes en las distintas áreas. Uno de estos problemas tiene que ver con el acceso y uso de las tecnologías para el manejo de datos y la comunicación. Se ha señalado que el sistema SINIRUBE podría estar generando procesos de exclusión de algunos de los sectores de la población atendida por la institución, al no contar con las herramientas y conocimientos técnicos e informáticos para acceder a este. Además, a nivel institucional, se reportan deficiencias en el equipo y soporte informático para el trabajo diario de la agenda programática del IMAS.

Mencionando la agenda programática de la institución, se propone una revisión de los diversos servicios dados a la población costarricense, ya que se han presentado situaciones en las que no se cuenta con el personal suficiente, ocasionando en atenciones masivas e impersonales.

Por último, se encuentran otras dos situaciones comunes. La primera de estas tiene que ver con el estado de la infraestructura de la institución a nivel nacional, la cual según se indica, se ha deteriorado. La segunda de estas situaciones comunes se refiere a la injerencia política que se da dentro de las estructuras institucionales y que afecta la atención y selección prioritaria de las dimensiones de la pobreza, pero también de la población.

Sin duda alguna, el periodo que abarca los años entre el 2018 y 2022 ha representado un reto para la atención de las Personas Adultas Mayores en pobreza y pobreza extrema sin pensión, ya que en todas las regiones se agravó la cantidad de personas en esta condición. Entre estos años se registraron aumentos de un máximo de 166% (Área Regional de Desarrollo Social Huetar Caribe) y un mínimo de 25% (Área Regional de Desarrollo Social Puntarenas). Es importante destacar el avance de la pobreza extrema dentro de esta población.

En cuanto a las personas que tienen alguna situación de discapacidad, se registró un incremento de pobreza básica y pobreza extrema, en donde el mayor aumento se presentó en el ARDS Brunca con 168% y el mínimo de 47% en la ARDS Puntarenas. De igual manera, se encontraron aumentos en las cifras de desempleo para este sector de la población en todas las regiones, registrando como un máximo de 348% en la ARDS Brunca y un mínimo de 28% en la ARSD Noreste.

Uno de los indicadores que creció de manera significativa en todas las regiones fue el que mide la cantidad de niños y niñas entre 0 y 5 años en pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado. Tal es el caso de la ARDS Heredia en donde para el periodo 2018-2022 se dio un aumento de esta población en un 520% en pobreza básica y un 343% en pobreza extrema.

En la dimensión de infraestructura, es importante señalar que, si bien no hay datos para comprar en el periodo de estudio, se registra una importante cobertura a nivel nacional de los servicios de electricidad y acceso a agua potable, lo cual sin duda es un avance significativo. En cuanto al acceso a internet si bien se registran cifras menores al 50% de estas familias sin el servicio, en la ARDS Suroeste la cifra llega un 87%, aunque es importante mencionar que esto puede deberse a la falta de información sobre este indicador.

Por último, en cuanto a la dimensión escolar también se encuentran similitudes. Esta presenta un promedio de años de escolaridad similar para personas jefes de hogar en condición de pobreza básica el cual ronda entre los 7 y 8 años, mientras que para la pobreza extrema está entre los 6 y 7 años. Dentro de los desafíos para todas las ARDS está el acceso a capacitación técnica y tecnológica.

6.3.12. Principales diferencias

Pese a encontrar un escenario regional que parece repetirse en cuanto a las características y situaciones revisadas en los indicadores, existen algunas diferencias, es decir, particularidades que son necesarias de puntualizar.

Es importante resaltar cómo en el caso de la ARDS Huetar Caribe el fenómeno de la pobreza se ve relacionado con otras problemáticas que son necesarias de atender urgentemente. Tal es el caso de la cantidad de suicidios en la población indígena, trabajo que requiere de un esfuerzo articulado entre diversas instancias institucionales.

En el caso de la ARDS Noreste, se destaca cómo se ha dado un flujo migratorio por temporadas, lo cual genera un aumento en la densidad poblacional de la región potenciado por la dinámica de oferta y demanda laboral. Dicha situación de flujos migratorios también

se presenta en la ARDS Chorotega, en donde muchas de las personas de este segmento de población se encuentran en condiciones de pobreza y necesitan de una atención de la institución.

Por último, y sobre la misma ARDS Chorotega, es importante mencionar cómo los efectos del cambio climático han impactado en las prácticas productivas y por ende los espacios de empleabilidad, lo cual a su vez explica parte del aumento en los indicadores utilizados para medir el fenómeno de la pobreza.

6.3.13. Prioridades regionales a partir de su situación

Como se ha señalado, existe un retroceso en la cuestión social que apela al fenómeno de la pobreza. Los indicadores descritos para la medición de la pobreza básica y pobreza extrema acumulada presentan aumentos significativos. Es por esto que a partir de un criterio que evalúa si las ARDS mejoran o empeoran en cuanto a su trabajo de atención a la pobreza, se hace una sugerencia de áreas de atención prioritaria. A continuación, se desglosan cada una de las ARDS:

ARDS Alajuela empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de la pobreza básica y extrema acumulada de 511%); b) la dimensión económica (aumento de pobreza básica y pobreza extrema 273%)

ARDS Brunca empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza básica y pobreza extrema de 390%); b) dimensión económica (aumento de pobreza básica y pobreza extrema de 273%).

ARDS Cartago empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza básica de 301% y extrema de 299%); b) dimensión económica (aumento de 129%).

ARDS Chorotega empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de la pobreza y pobreza extrema de 229%); b) dimensión económica (aumento de pobreza y pobreza extrema de 129%).

ARDS Heredia empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento pobreza básica de 520% y pobreza extrema de 343%); b) dimensión económica (aumento de pobreza básica y extrema de 314%).

ARDS Huetar Caribe empeora. Prioridades: a) Dimensión económica (aumento de la pobreza y pobreza extrema 2347%); b) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza básica de 447% y extrema de 506%).

ARDS Huetar Norte empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza básica de 335% y extrema de 339%) personas en situaciones de discapacidad (aumento de pobreza básica y extrema de 158% y aumento de desempleo de 51%).

ARDS Noreste empeora. Prioridades: a) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza

básica de 225% y extrema de 293%); dimensión económica (aumento en pobreza básica y extrema de 200%).

ARDS Puntarenas empeora. Prioridades: a) dimensión económica (aumento de la pobreza en 225%); b) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza básica de 196% y extrema de 146%).

ARDS Suroeste empeora. Prioridades: a) dimensión económica (aumento de pobreza de 220%); b) cantidad de niños y niñas entre 0-5 años de pobreza y pobreza extrema que no asisten a ninguna red de cuidado (aumento de pobreza básica de 196% y extrema de 146%).

6.4. Balance nacional y regional y su incidencia sobre el cumplimiento de la misión del IMAS

El balance institucional del IMAS se hizo aplicando la técnica FODA en las distintas Áreas de Desarrollo Social y Oficinas Locales del IMAS; así como en unidades de las Oficinas Centrales de la Institución; por lo que se contó con un volumen significativo de información.

En general, el IMAS es una institución posicionada como el referente en la atención y lucha contra la pobreza y la pobreza extrema en los hogares costarricenses, con una acción de primera respuesta en emergencias y una presencia geográfica en todo el país.

Pese a ello, el diagnóstico revela como se le ha dejado bastante sola en el tema de atención de la pobreza; y otras instituciones con responsabilidad y funciones en la temática no asumen su rol.

El diagnóstico revela la necesidad de fortalecer la rectoría técnica del IMAS en la lucha contra la pobreza; lo cual representa uno de los retos más importantes de la institución en el próximo quinquenio.

Para superar ese reto, el IMAS debe ser una institución robusta en temas como su personal, sistemas, procesos, visión de largo plazo, presupuesto e ingresos. Todos estos elementos emergen en la aplicación del FODA como capacidades que deben mejorarse.

De la misma forma, fortalecer el enfoque territorial, no solo descentralizando toma de decisiones; sino también haciendo más eficientes los sistemas y las aplicaciones tecnológicas, la conectividad y el manejo seguro de la información y los datos.

7. Marco Filosófico Institucional

7.1 Misión Institucional

“El IMAS brinda y coordina servicios de protección y promoción social, de manera inclusiva y solidaria, para el desarrollo de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, mediante la ejecución y articulación de programas y proyectos sociales y económicos, desde un abordaje multidimensional.”

7.2 Visión Institucional

“El IMAS será la entidad que lidera técnicamente la política social del país y articula acciones públicas y privadas, que respondan oportunamente con servicios innovadores que permiten mejorar las condiciones de vida y potenciar las capacidades de las personas en situación de pobreza y pobreza extrema.”

7.3 Valores

La definición de los valores se constituye en un elemento esencial en la construcción del PEI, siendo que estos son la guía que orienta la actuación y conducta institucional desde el más alto nivel de gobernanza del IMAS hasta el nivel más operativo tanto regional como territorial. Los valores serán los principios impulsores de la gobernanza institucional.

Los valores están asociados a un código de conducta, el cual forma un vínculo entre la organización y sus integrantes, quienes están moralmente comprometidos a cumplir con los principios de la institución. Establecen el marco ético necesario que guíe las relaciones entre el personal y las estructuras institucionales del IMAS.

Los valores que a continuación se presentan, fueron revisados dentro del replanteamiento del marco filosófico del PEI-2023-2028, como parte de las sesiones de trabajo realizadas en los diferentes talleres, tanto del nivel regional como central.

Igualdad: proporcionar un trato justo y equitativo a todas las personas, sin tener ningún tipo de discriminación por sus diferencias.

Compromiso y calidad: actitud positiva y dedicada del recurso humano institucional, con la consecución de la excelencia del servicio que se presta a la población objetivo en atención de sus necesidades.

Transparencia: actuación sujeta a la ética, la legalidad y la técnica garantiza claridad en las acciones y decisiones, libre acceso a la información y rendición de cuentas.

Solidaridad: actuar en favor de los demás, especialmente ante las dificultades o necesidades, promoviendo la cooperación y empatía y aportando a la construcción de una institución más resiliente y equitativa.

Integralidad: gestión orientada hacia un abordaje comprehensivo y multidimensional de los fenómenos sociales que determinan las condiciones de vida de la población objetivo del IMAS.

Equidad: atender las necesidades e intereses de las personas de acuerdo con sus condiciones y diferencias, especialmente de aquellas que están en desventaja social.

Innovación: capacidad para identificar e implementar nuevos instrumentos, métodos y tecnologías, que contribuyan a fortalecer la capacidad de trabajo de la institución, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos en el marco del valor público que debe atender el IMAS.

7.4 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito para la formulación y ejecución de los ejes y acciones estratégicas del PEI se encuentran definidos en los siguientes enunciados, los cuales se constituyeron en lineamientos aprobados en sesión de Consejo Directivo de fecha 19 de enero del 2023, acta 02-01-2023 acuerdo N° 07-01-2023.

- El IMAS debe actuar bajo un enfoque de territorialidad y descentralización y su planificación debe considerar las particularidades de cada región.

- Ejercicio de formulación y ejecución del PEI debe ser auténticamente participativo y no simplemente un proceso de consulta.
- La institución debe fortalecer la innovación tecnológica que facilite su gestión y entrega oportuna de servicios.
- La gestión institucional debe estar basada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y de medición de la contribución al valor público.
- El modelo de intervención del IMAS debe ser base del proceso de gestión institucional, el cual debe estar debidamente oficializado y socializado.
- Para ser más eficientes en la gestión y alcanzar un mayor valor público, se debe fortalecer los procesos de integración con otros actores, así como la articulación de los servicios a lo interno del IMAS.
- La revisión y ajuste de la estructura y oferta de servicios del IMAS, será una condición fundamental para el análisis de la contribución del IMAS al valor público.
- Los instrumentos de planificación deben estar alineados en sus diferentes niveles. A nivel nacional el PEI debe alinearse con el PNDIP, pero a nivel institucional también con el POI y el POGE.
- El sistema de planificación institucional debe fortalecer una cultura de medición y evaluación de resultados, de producto, efecto y de impacto.
- En entornos cambiantes y de crisis se hace fundamental un análisis prospectivo de los contenidos presupuestarios del IMAS.

7.5 Políticas Institucionales

Las Políticas Institucionales que actualmente están vigentes en la institución, mismas que dan respuesta a demandas o problemas identificados y sirven de guía para la gestión administrativa, son las siguientes:

- Política nacional para la atención de personas en situación de abandono y situación de calle 2016-2026 (decreto N° 39727-MDHIS-MP del 04/07/2016)
- Plan nacional para la superación de la pobreza e inclusión social 2022-2030 (acuerdo 389-11-2021 del 30 de noviembre de 2021)
- Política nacional de cuidados 2021-2031 (decreto N° 42878-MP-MDHIS del 03/03/2021)

8. Marco Estratégico Institucional

8.1 Determinación de los ejes estratégicos

Los ejes estratégicos representan los pilares que unen la planificación estratégica con la operativa; ya que es de ellos que se establecen los indicadores, las metas, los tiempos, las responsabilidades y la asignación de recursos.

La figura 33 presenta los cinco ejes estratégicos y para cada uno de ellos los objetivos estratégicos que orientaría la actividad del Instituto de Ayuda Social (IMAS) para el período 2023-2028.

Figura 33: Ejes estratégicos PEI IMAS 2023-2028



Fuente: *Planificación Institucional, 2023.*

8.2 Objetivos estratégicos

Figura 34: Objetivos estratégicos PEI IMAS 2023-2028



Fuente: Planificación Institucional, 2023.

EJE 1

Gestión del cambio e innovación Institucional



8.3 Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional

Descripción

La gestión del cambio y la innovación son aspectos fundamentales para el desarrollo y el mejoramiento continuo de toda organización, de lo cual el IMAS no debe estar excluido, sobre todo en su función de atender y liderar un tema tan complejo y cambiante como lo es el de la pobreza. Especialmente, ante situaciones como la presentada recientemente con el SARS COV 2 que ha transformado el campo social, económico y político a nivel mundial, lo cual aunado a los efectos del cambio climático, exigen una reflexión permanente desde todos los ámbitos de la institucionalidad, para dar respuestas oportunas y adaptadas a las necesidades de los hogares en pobreza y pobreza extrema del país.

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo permitirá al IMAS identificar oportunidades de mejora y adaptarse rápidamente a los cambios externos. Esto puede incluir la evaluación regular de los procesos, el análisis de los datos y la adopción de mejores prácticas. A continuación, se presenta una descripción de las estrategias a desarrollar para este eje, sobre la base de los procesos establecidos en el mapa de procesos institucional.

Declaración estratégica

El IMAS gestionará el proceso de cambio e innovación institucional para maximizar sus capacidades de creación de valor público para los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema del país y ejercer de manera efectiva su rol como rectoría técnica del área social dentro de la estructura y funcionamiento del Estado costarricense.

Objetivo del Eje

Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.

Plan de Acción

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Planificación Institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.1 Fortalecer y consolidar la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) para mejorar la gestión y creación de valor público del IMAS.	1.1.1 Normativa y procedimientos ajustados para la implementación de la GpRD en el IMAS.	PI-GG	100%	Normativa ajustada a la GpRD y valor público	-	10%	20%	40%	60%	80%	100%
	1.1.2 Jefaturas y enlaces de unidades a cargo de procesos de Planificación capacitados en GpRD y valor público.	PI-DH	208	Cantidad de personas funcionarias jefaturas y enlaces capacitadas en GpRD y valor público	20 millones		30%	70%	100%		
	1.1.3 Sistema de indicadores diseñado y listo para el monitoreo de los servicios institucionales desde la GpRD y el valor público.	PI-DDS	100%	Porcentaje de la oferta de servicios del Programa de Desarrollo Social ajustados a la GpRD y valor público	200 millones		20%	40%	60%	80%	100%
	1.1.4 Herramienta informática ajustada para el seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación bajo el enfoque de GpRD y el valor público.	PI-TI	1	Herramienta informática ajustada y efectiva para el seguimiento de instrumentos de planificación	40 millones		60%	100%			

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Planificación Institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.2 Impulsar y desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento de las políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios de IMAS para establecer planes de mejora continua a partir de los resultados obtenidos.	1.2.1 Políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios identificados y caracterizados para el desarrollo e implementación del Sistema de Evaluación y Seguimiento	PI	100%	Porcentaje de Políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios identificados para aplicación del Sistema de Evaluación y Seguimiento	-		50%	100 %			
	1.2.2 Personas funcionarias identificadas y formadas en competencias y destrezas en temas de seguimiento y evaluación de políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios institucionales	PI-DH	50	Personas funcionarias (Planificación Institucional, UIPER) identificadas y formadas en temas de seguimiento y evaluación	20 millones		40%	100 %			
	1.2.3 Políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios evaluados y con el desarrollo de la mejora continua	PI-DDS	5	Cantidad de evaluaciones realizadas que han contribuido a la mejora de servicios institucionales	100 millones		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Planificación Institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.3 Fortalecer y desarrollar la gestión por procesos para mejorar el desempeño funcional y organizacional del IMAS.	1.3.1 Unidades, responsabilidades y funciones mapeadas por cada proceso (mapa de procesos) para la implementación de la metodología de gestión por procesos	PI-GG	29	Cantidad de procesos mapeados con relaciones funcionales identificadas	-	10%	40%	60%	80%	100%	
	1.3.2 Manual de organización Institucional ajustado a la metodología de gestión por procesos.	PI	100%	Unidades institucionales representadas en el Manual de organización Institucional en sus relaciones funcionales	-		50%	100%			
	1.3.3 Indicadores de gestión por procesos (KPIS) definidos y diseñados para medir el cumplimiento de las metas de cada uno de los procesos institucionales.	PI	100%	Porcentaje de procesos con indicadores	-		40%	60%	80%	100%	
	1.3.4 Plataforma tecnológica desarrollada y utilizada para el seguimiento, control y automatización de los procesos institucionales	PI-TI	80%	Cantidad de unidades que utilizan el módulo	-		20%	40%	60%	80%	100%
	1.3.5 Personas funcionarias de la institución capacitadas y aplicando la metodología de gestión por procesos.	PI-DH	100%	Porcentaje de personas funcionarias encargadas de procesos capacitadas y participando en la metodología de gestión por procesos	-		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional

Proceso: Investigación y Gestión del Conocimiento

Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.4 Desarrollar un sistema de gestión de datos basado, en resultados con información aportada desde el SINIRUBE que fortalezca la toma de decisiones	1.4.1 Sistema de indicadores de resultados y de impacto de cada servicio de inversión social del IMAS monitoreado desde el SINIRUBE.	PI-DDS	100%	Porcentaje de servicios del IMAS monitoreados desde el SINIRUBE	-		20%	40%	60%	80%	100%
	1.4.2 Información generada desde el SINIRUBE accesada desde el IMAS para la toma de decisiones sobre la inversión social.	PI/SINIRUBE-DSIS	2	Número de informes anuales generados y conocidos por la comisión gerencial	-		100%	100%	100%	100%	100%
	1.4.3 Planes y presupuestos de inversión social del IMAS formulados con base en datos del SINIRUBE.	PI-DDS	60%	Porcentaje del presupuesto de inversión social sustentado en datos aportados por el SINIRUBE.	-		20%	60%	80%	100%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Control Interno	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.5 Integrar el sistema de control interno al sistema de planificación institucional para anticipar eventos de impacto sobre el cumplimiento de metas y el alcance de objetivos.	1.5.1 Normativa de control interno y del sistema de planificación alineada sobre la base riesgos estratégicos y operativos.	PI	100%	Porcentaje de la normativa identificada que se encuentra alineada con la gestión de riesgos estratégicos y operativos	-	10%	60%	80%	100%		
	1.5.2 Sistema informático de Planificación Institucional integrado al de control interno.	PI	100%	Porcentaje de unidades integradas al Sistema Informático de Control Interno	40 millones		60%	80%	100%		
	1.5.3 Personas funcionarias que ejercen como enlaces de planificación con un nivel homologado de conocimiento en temas del Sistema de Control Interno.	PI	100%	Cantidad de enlaces de planificación capacitados en el tema de control interno	-		50%	80%	100%		
	1.5.4 Unidades del IMAS incluyen en sus planes gerenciales la gestión de riesgos.	PI	100%	Cantidad de unidades con planes gerenciales y de riesgos formulados y en ejecución	-		20%	50%	100%		

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gestión Financiera	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.6 Diseñar y ejecutar un modelo de proyección institucional de ingresos para lograr una asignación de recursos basada en desempeños esperados.	1.6.1 Estudio actuarial que delimite los supuestos, variables y riesgos para una efectiva proyección de ingresos institucionales.	DSA-DEC	10	Cantidad de variables y riesgos identificadas con el estudio actuarial para la proyección de ingresos en el IMAS	35 millones	20%	100%				
	1.6.2 Modelo de proyección institucional de ingresos formalizado para lograr la proyección de recursos basada en desempeños esperados.	AAF-PRES-DGR-DEC.	80%	Porcentaje de los ingresos proyectados con base en el modelo de proyección.	0		25%	100%			
	1.6.3 Herramienta digital con modelo de proyección de ingresos en operación para obtener los resultados sobre una base técnica.	PRES-TI-PI	5	Cantidad de unidades afines utilizando la herramienta digital del modelo de proyección	20 millones			50%	100%		
	1.6.4 Personas funcionarias identificadas y capacitadas en el uso de la herramienta para mejorar el desempeño presupuestario de la institución.	AAF-DH	100%	Porcentaje de personas funcionarias de la Unidades afines capacitadas	2.5 millones				100%		

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gestión Financiera	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.7 Desarrollar una metodología consolidada de presupuestación y proyección de ingresos y egresos plurianual para la toma de decisiones.	1.7.1 Metodología de presupuestación plurianual formalizada para la toma de decisiones.	PRES-PI	50%	Porcentaje del presupuesto de inversión del IMAS plurianualizado	0		50%	80%	100%		
	1.7.2 Herramienta digital con la presupuestación plurianual para la toma de decisiones a corto y mediano plazo.	PRES-TI-PI	100%	Cantidad de unidades afines utilizando la herramienta de presupuestación plurianual	30 millones			25%	100%		
	1.7.3 Personas funcionarias identificadas y capacitadas en el uso de la herramienta para mejorar el desempeño presupuestario de la institución.	AAF-DH	45	Personas funcionarias de los Centros Gestores capacitadas	8 millones				80%	100%	
1.8 Consolidar un sistema de gestión presupuestaria regional y territorial para facilitar la inversión en las diferentes regiones del país.	1.8.1 Consolidar un sistema de gestión presupuestaria regional y territorial para facilitar la inversión en las diferentes regiones del país.	PRES-PI-DDS-UIPERS	100%	Porcentaje de Unidades regionales integradas al sistema	20 millones		20%	60%	100%		
	1.8.2 Metodología de presupuestación territorial para la asignación presupuestaria regional diseñada y ejecutándose	PRES-PI-DDS-UIPERS	100%	Porcentaje de asignación presupuestaria por regiones	0		20%	60%	100%		
	1.8.3 Personas funcionarias identificadas y capacitadas en la aplicación de la metodología para una eficiente asignación presupuestaria regional.	AAF-DH	105	Personas funcionarias de la Dirección de Desarrollo Social capacitadas.	10 millones			50%	50%		

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gestión Financiera	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.9 Implementar la totalidad de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC-SP) aplicables vigentes para garantizar el cumplimiento de la normativa internacional por parte del IMAS.	1.9.1 Plan de implementación de las NICSP elaborado y ejecutándose.	AAF	100%	Porcentaje de Normas Técnicas implementadas	0		50%	80%	100%		
	1.9.2 Personas funcionarias identificadas y capacitadas en la aplicación para el cumplimiento de las normas.	AAF-DH	100%	Porcentaje de personas funcionarias que intervienen en el proceso capacitadas.	20 millones		20%	40%	60%	80%	100%
	1.9.3 . Personas funcionarias utilizando las Normas NIC-SP para la toma decisiones	SGSA-DDS-SGGR	20	Cantidad de informes elaborados que cumplen la normativa establecida en las NIC-SP	0		20%	40%	60%	80%	100%
	1.9.4 Plan general de contabilidad formalizado para contar con criterios homogéneos de registro contable.	SGSA-GG	100%	Porcentaje de Unidades que aplican registros contables con criterios homogéneos	0		40%	80%	100%		
	1.9.5 Herramienta informática actualizada para la emisión de la información contable.	AAF-TI	100%	Porcentaje de Unidades que utilizan la herramienta contable	35 millones	10%	35%	70%	100%		

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gestión Financiera	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.10 Impulsar la presupuestación con enfoque para resultados y de género para visualizar la equidad en la asignación de los recursos.	1.10.1 Formulación presupuestaria del IMAS elaborada con enfoque de resultados y de género	DSA-UEIG-PI	50%	Porcentaje presupuestario que incorpora el enfoque de género	20 millones		50%	100%			
	1.10.2 Indicadores de gestión presupuestaria diseñados para medir el cumplimiento de las metas basadas en resultados y género.	DSA-UEIG-PI	100%	Porcentaje de unidades que registran presupuesto con enfoque de resultados y género aplicando indicadores	0		20%	40%	60%	80%	100%
	1.10.3 Informe de metas presupuestarias que muestren la asignación de recursos con enfoque para resultados y de género para la toma de decisiones.	DDS-UEIG-PI	10	Cantidad de informes semestrales de metas presupuestarias emitidos que revelen la asignación con enfoque de resultados y género	10 millones		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gobernanza y transformación digital	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.11 Impulsar y fortalecer mecanismos estratégicos de transferencias de datos con otras instituciones que permita la migración segura a sistemas integrados.	1.11.1 Brechas identificadas y rutas establecidas para el intercambio de datos entre el IMAS y otras instituciones del sector público.	DSA-UEIG-PI	100%	Porcentaje de Instituciones viables con intercambio de datos con el IMAS.		40%	60%	100%			
	1.11.2 Seguimiento de proceso cada dos años a las Instituciones que intercambian datos con el IMAS.	DSA-UEIG-PI	100%	Porcentaje de procesos con Instituciones que requieren ajustes realizados, aplicando indicadores	0			50%		100%	
1.12 Diseñar e implementar una estrategia de transición e integración de los procesos de gestión y atención social utilizando la base de información que emite la ficha del SINIRUBE (RIS) en sustitución por la FIS del SIPO.	1.12.1 Alternativas de consumo de información de los procesos y servicios utilizando la RIS, analizadas bajo aspectos de viabilidad y factibilidad.	TI	100%	Porcentaje de Análisis de viabilidad y factibilidad tecnológica realizados	0	80%	100%				
	1.12.2 Procesos informáticos construidos para el consumo de datos que emite la RIS con los sistemas de atención social existentes en el IMAS	TI	100%	Porcentaje de implementación de la RIS con los procesos y servicios Institucionales.	0	80%	100%				

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gobernanza y transformación digital	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.13 Garantizar la Inversión tecnológica ajustada a los requerimientos organizativos y estructurales del IMAS para alcanzar la visión prospectiva institucional	1.13.1 Política y plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas y desarrollo de aplicaciones informáticas diseñadas y ejecutándose para atender los requerimientos organizativos y estructurales con visión prospectiva institucional.	GG-CGTI	100%	Política desarrollada, avalada y divulgada	0		100%				
	1.13.2 Plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas y desarrollo de sistemas informáticos ejecutándose para atender los requerimientos organizativos y estructurales con visión prospectiva institucional.	TI	100%	Porcentaje de ejecución del plan quinquenal de inversión			20%	40%	60%	80%	100%
	1.13.3 Plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas con seguimiento semestral	GG-CGTI	10	Cantidad de seguimientos realizados	0		20%	40%	60%	80%	100%
1.14 Diseñar e implementar una estrategia de ciberseguridad sustentada en el desarrollo de un estado de operaciones seguras, ágiles y oportunas para la entrega de servicios a la	1.14.1 Desarrollo del documento interno del marco de referencia para el sistema de gestión de la seguridad de la información institucional aprobado.	TI	100%	Porcentaje del marco de referencia implementado.	0		25%	50%	75%	100%	
	1.14.2 Procesos y servicios institucionales alineados bajo el marco e instrucciones de ciberseguridad emitidos por instancias nacionales y/o internacionales para regular la actividad de seguridad digital en el ámbito institucional.	TI-GG-DS-GR-SA	365	Días sin registros de incidentes o riesgos de alto impacto cibernéticos materializados para cada año	0		100%	100%	100%	100%	100%

población objetivo.											
Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional		Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.									
Proceso: Soporte Tecnológico											

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.15 Establecer un esquema organizativo y desconcentrado sobre los servicios de soporte tecnológico de primera respuesta por oficina regional, y el programa de empresas comerciales para brindar soluciones en tiempos menores	1.15.1 Estructura regional fortalecida con la inclusión de recurso humano especializado para la disposición en el soporte técnico regional.	GG-DH-TI	10	Cantidad de años con soporte funcionarios técnicos destacados en cada región.	0		20%	40%	60%	80%	100%
	1.15.2 Asesoramiento, guía y acompañamiento de parte del Área del Tecnologías de Información para el recurso humano destacado en cada área regional.	TI	10	Un asesoramiento semestral	0		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Salud Ocupacional y Ambiente	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.16 Diseñar e implementar una estrategia para el mejoramiento de las condiciones laborales de las personas funcionarias del IMAS	1.16.1 Oficinas del IMAS diagnosticadas con sus factores físicos, ambientales y ergonómicos para anticipar afectaciones sobre la salud ocupacional.	DH	100%	Porcentaje de Oficinas institucionales diagnosticadas anualmente, con sus factores físicos, ambientales y ergonómicos	-	40%	80%	100%			
	1.16.2 Enlaces de riesgos y brigadas capacitados en temas de salud y seguridad laboral.	DH	90%	Porcentaje de Enlaces de riesgos y brigadas capacitados en temas de salud y seguridad laboral cada año.	5 millones		20%	40%	60%	80%	100%
	1.16.3 Dependencias institucionales con medición de cargas de trabajo para un adecuado balance del tiempo laboral	DH	100%	Porcentaje Dependencias institucionales con medición de cargas de trabajo.	42 millones	64%	100%				
	1.16.4 Personas funcionarias del IMAS con una atención médica oportuna para contribuir a su buen estado de salud.	DH	90%	Porcentaje Personas funcionarias con una atención médica anual ejecutada	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	1.16.5 Ambiente laboral mejorado a partir de la implementación de las acciones de mejora del	DH	80%	Porcentaje de las acciones de mejora del clima institucional que aportan los	80 millones	20%	40%	70%	100%		

	clima institucional identificadas.			diagnósticos anuales implementadas							
--	------------------------------------	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Salud Ocupacional y Ambiente	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.17 Diseñar e implementar una política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de la persona funcionaria del IMAS para mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el bienestar de estas.	1.17.1 Política y plan de acción diseñado e implementada para promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas funcionarias de la institución	Desarrollo Humano	100%	Porcentaje de la Política ejecutada	30 millones			40%	60%	80%	100%
	1.17.2 Evaluación de la Política de conciliación de la vida personal, familiar, laboral y corresponsabilidad de las personas funcionarias del IMAS.	Desarrollo Humano	5	Cantidad de indicadores de la salud ocupacional, vida familiar del personal del IMAS que expresan mejoras					25%	75%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gestión del Talento Humano	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.18 Impulsar procesos de intercambio y realimentación de buenas prácticas y procesos de trabajo entre las personas funcionarias (central-regional/regional-regional/regional-central) para visualizar y atender oportunidades de mejora	1.18.1 Programa anual de intercambio de experiencias de buenas prácticas entre las personas funcionarias que ostentan el mismo cargo, aprobado e implementado para mejorar la integración del personal institucional	DH	50%	Porcentaje de funcionarios que participan en procesos de intercambio	50 millones		20%	40%	60%	80%	100%
	1.18.2 Programa de Pasantías Interdependencias IMAS aprobado e implementado para ampliar el panorama de ejecución e interrelación de los procesos institucionales.	DH	60%	Porcentaje de dependencias participando en pasantías			20%	40%	60%	80%	100%
	1.18.3 Diseño e implementación de la evaluación participativa del Programa de Pasantías Interdependencias IMAS	DH	50%	Porcentaje de dependencias que participaron en las pasantías evaluando el programa			20%	40%	60%	80%	100%

Eje 1: Gestión del cambio e innovación Institucional	Objetivo: Desarrollar procesos administrativos, gerenciales y tecnológicos que faciliten la adaptabilidad del IMAS a los cambios del entorno, para una efectiva entrega de bienes y servicios oportunos, de calidad y con impacto para el desarrollo de los hogares en condición de pobreza del país.
Proceso: Gestión del Talento Humano	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.19 Implementar el sistema de evaluación del desempeño integrado a la Gestión para Resultados en el Desarrollo para reconocer la contribución de las personas en la creación de valor institucional	1.19.1 Indicadores del Desempeño del personal institucional alineados con los objetivos de las dependencias y órganos adscritos según corresponda	DH / PI	100%	Porcentaje de Indicadores del desempeño alineados a los objetivos de las dependencias.			20%	40%	60%	80%	100%
	1.19.2 Manuales de Clases y Cargos Ajustados de acuerdo con el alineamiento de los indicadores de desempeño y los objetivos de las unidades	DH	100%	Porcentaje de dependencias con ajustes en los Manuales de Clases y Cargos			20%	40%	60%	80%	100%
	1.19.3 Sistema de evaluación del desempeño con seguimiento y evaluación	DH	100%	Porcentaje de ajustes al sistema de evaluación del desempeño generados por las alertas del sistema de seguimiento y evaluación			20%	40%	60%	80%	100%
1.20 Diseñar e implementar planes de carrera y sucesión de las personas funcionarias para garantizar la continuidad y sostenibilidad en el cumplimiento de la misión institucional.	1.20.1 Normativa institucional ajustada para permitir el desarrollo de planes de carrera y sucesión.	DH	100%	Porcentaje de normativa ajustada	-	40%	100%				
	1.20.2 Plan de Sucesión Institucional implementado para asegurar la transición oportuna en las distintas vacantes que se generen	DH	80%	Porcentaje de personas funcionarias capacitadas en los puestos clave identificados por dependencia en el marco del plan de sucesión	140 millones			20%	40%	60%	100%

EJE 2

Gestión del desarrollo con enfoque interseccional



8.4 Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional

Descripción

A lo largo de sus años de existencia, el IMAS se ha caracterizado por un abordaje de la pobreza sustentada en los derechos humanos, de tal forma que con el presente plan estratégico se refuerza dicha condición, la cual queda debidamente plasmada en el presente eje y se refuerza al reconocer y abordar la interseccionalidad de las desigualdades que existen en la sociedad.

La gestión del desarrollo con un enfoque interseccional busca garantizar que se tenga en cuenta la diversidad y las necesidades específicas de los diferentes grupos de personas en todas las etapas del proceso de desarrollo. Esto implica incluir la participación de los grupos más excluidos, la recolección y el análisis de datos desagregados, así como la adopción de medidas para abordar las desigualdades estructurales y promover la equidad.

Además, implica la conformación del programa de protección y promoción social con una oferta articulada y un modelo de intervención integral e inclusivo; y la prestación de los servicios sustentada en la calidad y la calidez.

Declaración estratégica

El IMAS gestionará un modelo de atención integral e inclusivo que garantice se tenga en cuenta la diversidad y las necesidades específicas de los grupos más excluidos de personas en todas las etapas del proceso de desarrollo, así como la adopción de medidas para abordar las desigualdades estructurales y promover la equidad.

Objetivo del Eje

Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de los hogares en pobreza y pobreza extrema y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.

Plan de Acción

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Control de la calidad de los servicios	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.1 Desarrollar un sistema de atención centrado en las personas de acuerdo con sus experiencias y condiciones, teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas y la brecha digital. Para su desarrollo se deben considerar la digitalización de los procesos, la reducción de trámites y la interoperabilidad de las instituciones. Los casos particulares se atenderán de forma diferenciada	2.1.1 Sistema de atención omnicanal diseñado e implementado, con la finalidad de optimizar la experiencia de usuario de forma integrada y sincronizada.	DSIS/ DDS-CSC-TI	50%	Porcentaje de hogares receptores de la oferta programática institucional que son atendidos con trazabilidad mediante el Sistema de Atención Omnicanal.	€200 millones			10%	20%	60%	100%
	2.1.2 Estrategia de atención itinerante diseñada e implementada con perspectiva de territorialidad e intersectorialidad, que contribuya a la atención de poblaciones con limitaciones de acceso.	DAII/ DDS-DSIS-ARDS-UIPER	10%	Porcentaje de distritos que fueron identificados con limitaciones de acceso y que cuentan con al menos una comunidad con atención itinerante por parte del IMAS.	€0				30%	60%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Control de la calidad de los servicios	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.2 Revisar y reconstruir la oferta programática institucional con base en la metodología de Gestión para Resultados en el Desarrollo y el Modelo de Intervención Institucional, para fortalecer la contribución del IMAS al valor público.	2.2.1 Oferta programática institucional a nivel de protección social analizada, que permita la identificación de líneas y propuestas de mejora bajo la metodología de GpRD y el Modelo de Intervención Institucional.	DBF/ DDS-DAII-DDSE-DDSPC-DASAI	100%	Porcentaje de la oferta programática de protección social que cuenta con líneas y propuestas de mejora	€0		30%	60%	100%		
	2.2.2 Oferta programática institucional a nivel de promoción social analizada, que permita la identificación de líneas y propuestas de mejora bajo la metodología de GpRD y el Modelo de Intervención Institucional.	DDSPC/ DDS-DAII-DBF-DDSE	100%	Porcentaje de la oferta programática de promoción social que cuenta con líneas y propuestas de mejora	€0		30%	60%	100%		
	2.2.3 Oferta programática institucional reestructurada, aprobada y oficializada, que contribuya a la generación de valor público desde el accionar del IMAS en el marco del Modelo de Intervención Institucional.	DBF/ DDS-DAII-DBF-DDSE-DASAI	100%	Porcentaje de la oferta programática institucional reestructurada y en ejecución	€0			25%	50%	75%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Control de la calidad de los servicios	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.3 Diseñar y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de la oferta programática que implementa la institución, para ajustar la normativa conforme a los estándares de calidad establecidos institucionalmente, determinando la continuidad y/o requerimientos de ajuste de dicha oferta.	2.3.1 Estándares de calidad de la oferta programática institucional diseñados, que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento y control.	DDS-PI/ DDS-DAIL-DBF-DDSE-DDSPC-DSIS-DASAI	100%	Porcentaje de estándares de calidad de la oferta programática institucional diseñados.	€30 millones		50%	100%			
	2.3.2 Sistema de seguimiento de la calidad de la oferta programática institucional diseñado e implementado, con el fin de determinar la continuidad y/o requerimientos de ajuste de dicha oferta conforme a los estándares de calidad establecidos institucionalmente.	DSIS/ DDS-DAIL-DBF-DDSE-DDSPC-DASAI-PI	100%	Porcentaje de la oferta programática institucional a la que se le aplica el Sistema de Seguimiento.	€0			25%	50%	75%	100%
	2.3.3 Plan de acción para la mejora continua de la oferta programática institucional diseñado e implementado, con la finalidad de atender a los resultados de la implementación del sistema de seguimiento.	DSIS/ DDS-DAIL-DBF-DDSE-DDSPC-DASAI-PI	100%	Porcentaje de acciones de mejora aplicadas a la oferta programática institucional conforme a los resultados del Sistema de Seguimiento.	€0					50%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Gestión de Atención Integral e Interinstitucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.4 Contar con un Modelo de Intervención Institucional interseccional que reconozca e implemente intervenciones diferenciadas para grupos poblacionales como: indígenas, niñez, juventud, personas institucionalizadas, personas adultas mayores, mujeres, personas con discapacidad, personas en situación de calle, personas consumidoras de sustancias psicoactivas, población LGBTIQ+ y población con VIH.	2.4.1 Estrategia de intervención diferenciada construida e implementada según grupos poblacionales, a fin de desarrollar una atención integral particularizada en respuesta a las dinámicas de la población con mayor vulnerabilidad desde un enfoque centrado en la persona usuaria.	DAII/ DBF-DDSE-DDSPC-DASAI-DSIS	10	Cantidad de grupos poblacionales incorporados en la estrategia de intervención diferenciada	€0			30%	60%	80%	100%
	2.4.2 Mecanismos de articulación intra e interinstitucionales creados y fortalecidos que posibiliten intervenciones diferenciadas según grupos poblacionales en el marco de un Modelo de Intervención Institucional interseccional.	DAII/ DBF-DDSE-DDSPC-DASAI-DSIS	50%	Porcentaje de instituciones que participan en la implementación de mecanismos de articulación	€0			30%	60%	80%	100%
	2.4.3 Sistema de georreferenciación de organizaciones públicas y privadas vinculadas con la oferta programática institucional creado e implementado para determinar la priorización de acciones de intervención institucional.	DASAI/ DBF-DDSE-DDSPC-DAII-DSIS-TI	100%	Porcentaje de organizaciones vinculadas a la ejecución priorizada de la oferta programática institucional que se encuentran incluidas en el Sistema de georreferenciación	€0				30%	60%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Gestión de Atención Integral e Interinstitucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.5 Desarrollar en el marco del Modelo de Intervención Institucional del IMAS, una estrategia diferenciada para los segmentos poblacionales establecidos y definidos institucionalmente: 1- Población que demanda una protección social permanente. 2- Población que requiere de una protección social temporal pero vinculada a procesos de promoción social. 3- Población directamente inserta en procesos de promoción social pero que debe ser vinculada a otros procesos institucionales que brinda el Estado costarricense.	2.5.1 Modelo de Intervención Institucional construido e implementado que contemple modalidades de atención diferenciadas según segmentos poblacionales, a fin de brindar una atención integral enfocada en Protección y Promoción Social.	DAII/ DBF- DDSE- DDSPC- DASAI-DSIS	3	Cantidad de segmentos poblacionales que son incorporados en las modalidades de atención del Modelo de Intervención Institucional	€0			30%	100%		
	2.5.2 Mecanismos de articulación definidos y en ejecución con el fin de contar con una oferta programática intrainstitucional de Protección y Promoción Social articulada que propicie la atención integral de la población objetivo.	DAII/ DBF- DDSE- DDSPC- DASAI-DSIS	100%	Porcentaje de la oferta programática intrainstitucional de Protección y Promoción Social ejecutándose articuladamente	€0			50%	100%		
	2.5.3 Mecanismos de articulación definidos y en ejecución con el fin de contar con una oferta de programas y servicios interinstitucional en función a la atención de las necesidades de la población objetivo.	DAII/ DBF- DDSE- DDSPC- DASAI-DSIS	50%	Porcentaje de población objetivo-atendida mediante mecanismos de articulación interinstitucionales.	€0				30%	60%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Gestión de Atención Integral e Interinstitucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.6 Fortalecer el Sistema Nacional de Cuidados para Personas Adultas Mayores, Personas Adultas con Discapacidad o Personas Adultas en Situación de Dependencia, para mejorar la atención de las necesidades básicas y específicas y promover la generación de empleo femenino.	2.6.1 Normativa y/o lineamientos en materia de personas adultas en situación de dependencia diseñados e implementados en la institución, a fin de dar cumplimiento a la política en materia de cuidados y apoyos de las personas adultas en situación de dependencia.	DAII/ DBF	100%	Porcentaje de normativa y/o lineamientos en materia de personas adultas en situación de dependencia diseñados e implementados en la institución	€0		50%	75%	100%		
	2.6.2 Instrumento del Baremo de Valoración de la Dependencia diseñado, aprobado e implementado, a fin de medir el nivel de dependencia de personas adultas de manera homogenizada.	DAII/ DBF	6000	Cantidad de personas usuarias de los servicios institucionales a las que se les aplica el instrumento Baremo.	€0		58%	83%	100%		
	2.6.3 Oferta programática institucional articulada que contribuya en la calidad de vida de la población cuidadora y población adulta en situación de dependencia.	DBF/ DAII	100%	Cantidad de hogares con población cuidadora y población adulta en situación de dependencia que acceden a una oferta programática institucional articulada	€0		20%	50%	100%		
	2.6.4 Sistema Nacional de Cuidados articulando y gestionando espacios para la promoción del empleo femenino.	DAII	100%	Porcentaje de mujeres que son referenciadas por medio del SINCA a espacios de promoción del empleo femenino.	€0			25%	50%	75%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Gestión de Atención Integral e Interinstitucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.7 Fortalecer un sistema integrado de datos del sector social a través del SINIRUBE, para el desarrollo de un modelo de intervención social inteligente, fundamental para una efectiva identificación de la población a brindar servicios, así como para una inversión social coherente y territorializada.	2.7.1 Mecanismo de identificación y registro de la población objetivo homologado e implementado, para la selección y priorización en la asignación de los beneficios, subsidios y transferencias monetarias institucionales.	DSIS/ DAII-DBF-DDSE-DDSPC-DASAI-TI	80%	Porcentaje de población objetivo-seleccionada y priorizada mediante el mecanismo	€0			100%			
	2.7.2 Mecanismo de interconectividad entre SINIRUBE e IMAS diseñado e implementado, que permita el acceso efectivo a información actualizada requerida para la intervención social inteligente a nivel institucional.	DSIS /DAII-DBF-DDSE-DDSPC-DASAI-TI	60%	Porcentaje de información interconectada entre el IMAS y el SINIRUBE.	€0			50%	100%		

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Gestión del bienestar familiar	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.8 Diseñar un indicador de trayectoria de atención a hogares para a partir de este desarrollar una estrategia de atención para aquellos hogares que se ubiquen en los primeros lugares de dicho indicador. El indicador de trayectoria implica establecer un mecanismo para visualizar la situación socioeconómica de los hogares (Perfil de entrada y salida).	2.8.1 Perfiles de entrada y salida de la población objetivo diseñados e implementados en el marco del Modelo de Intervención Institucional, que permitan la priorización para la atención e intervención de los hogares.	DDSE/ DAII-DBF-DDSPC	100%	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de perfiles de entrada y salida de la población objetivo.	€30 millones		50%	100%			
	2.8.2 Indicador de trayectoria diseñado e implementado que permita brindar seguimiento y trazabilidad a los hogares conforme a su perfil.	DBF /DAII-DDSE-DDSPC-DSIS-TI	5%	Porcentaje de hogares receptores de la oferta programática institucional seleccionada, con seguimiento y trazabilidad mediante el indicador de trayectoria	€30 millones				50%	100%	
	2.8.3 Estrategia de intervención diseñada e implementada que permita orientar el accionar del IMAS hacia los hogares priorizados mediante la aplicación del indicador de trayectoria.	DDSE /DAII-DBF-DDSPC	100%	Porcentaje de hogares priorizados mediante el indicador de trayectoria a los que les aplica la estrategia de intervención	€0					50%	100%

Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional	Objetivo: Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios y beneficios de protección y promoción social oportuna y de calidad, acorde con las necesidades de la población objetivo y sobre la base de las desigualdades que se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales.
Proceso: Gestión para la inserción laboral y el desarrollo comunal	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.9 Contar con un modelo de intervención resiliente a los cambios económicos, ambientales y sociales, promotor de oportunidades de inversión sobre las condiciones de la realidad y facilitador de entornos propicios para el desarrollo económico y social de los territorios.	2.9.1 Mapeo de necesidades y requerimientos identificados desde la población objetivo y la territorialidad, que promuevan acciones para la empleabilidad, la empresariedad y la implementación de entornos propicios para el desarrollo económico y social.	DAII/ DDSPC-DASAI-ARDS-UIPER-ULDS	10	Cantidad de territorios priorizados por las ARDS que cuentan con mapeo de necesidades y requerimientos identificados desde la población objetivo	€0			50%	100%		
	2.9.2 Normativa y lineamientos institucionales ajustados con metodologías de gestión de proyectos comprobadas, que promuevan oportunidades para la empleabilidad, la empresariedad y que facilite la implementación de entornos propicios para el desarrollo económico y social.	DDSPC-DASAI/ DAII-ARDS-UIPER-ULDS	100%	Porcentaje de proyectos gestionados conforme a metodologías de administración de proyectos comprobadas.	€0			25%	50%	75%	100%

EJE 3

Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial



8.5 Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial

Descripción

El IMAS durante su desarrollo ha generado una fuerte descentralización de sus procesos, para brindar atención de la población en todo el país, contando en la actualidad con un total 10 regionales, denominadas Áreas Regionales de Desarrollo Social y 38 Unidades Locales de Desarrollo Social.

No obstante la institución, con el mandato del Consejo Directivo Institucional y la Presidencia Ejecutiva, han hecho el llamado para que en el presente plan estratégico se enfatice y visualicen los esfuerzos para promover el desarrollo en las diferentes regiones, basado en la efectiva identificación de necesidades, problemáticas y recursos de cada una y la implementación de estrategias que promuevan los procesos de protección y promoción social de acuerdo con las particularidades de cada región.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario orientar la inversión social regional y territorial, hacia servicios, programas y proyectos, acordes con situaciones propias de cada territorio y no al desarrollo de servicios generales para todas.

Declaración estratégica

El IMAS gestionará el desarrollo regional e inversión social territorial desde una perspectiva diferenciada de acuerdo con las situaciones particulares, teniendo al hogar como centro de atención. Considerará para ello las necesidades integrales del recurso humano regional y territorial como un factor esencial para una atención oportuna y de calidad a las personas usuarias.

Objetivo del eje

Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.

Plan de Acción

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Control de la calidad de los servicios	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.1 Desarrollar espacios regionales de participación de la población objetivo tanto en los procesos de formulación de planes como de rendición de cuentas con el fin de incorporar la identificación de necesidades y fortalecer la generación de valor público.	3.1.1 Estrategia de participación ciudadana diseñada, homologada, y oficializada que implique la rendición de cuentas y consulta a la población objetivo a fin de procurar la transparencia en la gestión institucional	DDSE/ DAII-DBF-ARDS	2%	Porcentaje de población objetivo por región que participa dentro de la estrategia institucional	€0		20%	40%	60%	80%	100%
	3.1.2 Planes institucionales formulados considerando los insumos de las rendiciones de cuenta y consultas a la población objetivo	DDSE/ DAII-PE-DBF-DDSE-ARDS	20%	Porcentaje de planes institucionales con resultados de la estrategia de participación ciudadana incorporados, que permitan generar valor publico	€0			40%	60%	80%	100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Control de la calidad de los servicios	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.2 Identificar y brindar atención itinerante a la población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna del IMAS para garantizar su acceso y cobertura	3.2.1 Población en situación de pobreza y pobreza extrema con limitaciones de acceso a la tecnología y brecha digital identificada	DDSE/ DAI-DSIS-ARDS	100%	Porcentaje de hogares en condición de pobreza y pobreza extrema con limitaciones de acceso a la tecnología y brecha digital identificada	0		20%	40%	60%	80%	100%
	3.2.2 Mecanismos diseñados e implementados para la atención itinerante a la población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna del IMAS	DDSE/ DAI-DSIS-ARDS	100%	Porcentaje de población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna del IMAS, atendida mediante mecanismos de atención itinerante a fin de garantizar el	0		20%	40%	60%	80%	100%

				acceso y cobertura de la intervención institucional							
Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial				Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.							
Proceso: Gestión del Desarrollo Socioeducativo											

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.3 Impulso de una oferta de formación integral principalmente dirigidos a la niñez y juventud para crear condiciones de promoción social en estas poblaciones.	3.3.1 Atención integral institucional ajustada a requerimientos y necesidades de la población infantil y juvenil con la finalidad de que se promuevan condiciones de promoción social para estas poblaciones.	DDSE /DAII-DBF-ARDS	15%	Porcentaje de población infantil y juvenil en pobreza y pobreza extrema incorporada en procesos de promoción social	Requerido		20%	40%	60%	80%	100%

	3.3.2 Mecanismos de articulación interinstitucional diseñados e implementados que promuevan la formación integral dirigida a la niñez y juventud en situación de pobreza con la finalidad de crear condiciones de promoción social en estas poblaciones.	DDSE/ DAII-PE-DBF-DDSE-ARDS	10%	Porcentaje de población infantil y juvenil en pobreza y pobreza extrema atendida mediante mecanismos de articulación interinstitucional	€0,00		20%	40%	60%	80%	100%
--	--	-----------------------------	-----	---	-------	--	-----	-----	-----	-----	------

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Gestión del Desarrollo Socioeducativo	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.4 Impulsar estrategias para reforzar los subsidios que promuevan la permanencia y pertinencia en el sistema educativo y el mejoramiento del nivel educativo.	3.4.1 Mecanismo API Service creado e implementado con la finalidad de automatizar los procesos de atención de población estudiantil que contribuya a la mejora continua en los procesos de intervención institucional.	DDSE/ DDS-TI-ARDS	100%	Porcentaje de población estudiantil atendida mediante mecanismos automatizados del API Service	€0,00	20%	60%	100%			

	3.4.2 Estrategia de campo identificación de población estudiantil diseñada y ejecutándose que permita el acceso priorizado de población en pobreza extrema con factores de exclusión social.	DDSE/ DDS-DAII-ARDS	100%	Porcentaje de población estudiantil en pobreza extrema identificada con factores de exclusión social priorizada, atendida y con beneficio aprobado mediante una estrategia de búsqueda activa	Requerido		20%	40%	60%	80%	100%
--	--	---------------------	------	---	-----------	--	-----	-----	-----	-----	------

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Gestión para la inserción laboral y el desarrollo comunal	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.5 Desarrollar una visión prospectiva sociolaboral considerando el concepto territorial que incluya las particularidades de las regiones, con el fin establecer un perfil de entrada y salida de las personas usuarias de los servicios institucionales para crear condiciones de promoción social que favorezcan el empleo y autoempleo.	3.5.1 Estrategia de desarrollo sociolaboral con enfoque prospectivo y territorial diseñada, implementada y articulada, para crear condiciones que favorezcan el empleo y autoempleo de la población en situación de pobreza	DAII/ DDSPC-ARDS	60%	Porcentaje de población usuaria solicitante de servicios institucionales de promoción laboral definidos en la estrategia de desarrollo sociolaboral.	€0,00		20%	40%	60%	80%	100%
	3.5.2 Actividades económicas con encadenamientos primarios y secundarios operando para la generación de empleo y autoempleo	DDSPC/ DAI-ARDS	50%	Porcentaje de personas beneficiarias de los subsidios socio productivos que cuentan con actividades económicas en encadenamientos primarios y secundarios	€0,00		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Gestión para la inserción laboral y el desarrollo comunal	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.6 Desarrollar a partir de la articulación institucional de un sistema de apoyo con financiamientos reembolsables y no reembolsables para el impulso de la economía azul, especialmente en la región Chorotega y el Pacifico Central	3.6.1 Plan de acción diseñado e implementado para el desarrollo de competencias y condiciones, que contemple un sistema de apoyo financiero reembolsable y no reembolsable, a fin de lograr la inclusión de la población en pobreza en proyectos de economía azul	DDSPC/ FIDEIMAS- ARDS	15%	Porcentaje de proyectos vinculados a la economía azul financiados con fondos reembolsables y no reembolsables.	₡0,00		20%	40%	60%	80%	100%
	3.6.2 Mecanismos de articulación interinstitucional diseñados e implementados que permitan generar las condiciones y competencias para la población en condición de pobreza en proyectos de economía azul.	DDSPC/ FIDEIMAS- ARDS	50%	Porcentaje de población en condición de pobreza con proyectos de economía azul financiados que cuentan con seguimiento interinstitucional.	₡0,00			40%	60%	80%	100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Gestión para la inserción laboral y el desarrollo comunal	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.7 Impulsar, de manera articulada, los servicios de infraestructura comunal especialmente en los territorios indígenas acorde a su cosmovisión para que se creen oportunidades para trabajo, recreación y organización.	3.7.1 Identificación de necesidades de infraestructura de los territorios indígenas diseñada y articulada, sobre la base de los procesos de consulta de las poblaciones indígenas para la promoción del desarrollo de sus territorios	DDSPC/ ARDS-DDS- DAII	100%	Porcentaje de territorios con necesidades de infraestructura identificadas.	Requerido			40%	60%	100%	
	3.7.2 Estrategia para el desarrollo de competencias de la población indígena diseñada e implementada para autogestionar las necesidades de infraestructura identificadas	DDSPC/ ARDS-DDS- DAII	100%	Porcentaje de territorios indígenas que cuentan con capacitación para la gestión de las necesidades de infraestructura identificadas	Requerido			10%	40%	70%	100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Gestión de Atención Integral e Interinstitucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.8 Orientar el accionar de las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) para desarrollar una estrategia integral a nivel regional y territorial.	3.8.1 Unidades de investigación, planificación y evaluación fortalecidas y con normativa actualizada para desarrollar estrategias integrales a nivel regional y territorial.	DDS-GG/ ARDS	10	Cantidad de UIPER fortalecidas	Requerido		50%	100%			
	3.8.2 Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación regional capacitadas para desarrollar estrategias integrales a nivel regional y territorial.	DSIS/ DDS-PI-DH-DAII	100%	Porcentaje de UIPER capacitadas para desarrollar estrategias integrales a nivel regional y territorial	Requerido			25%	50%	75%	100%
	3.8.3 Estrategia de desarrollo integral, regional y territorial, diseñada e implementada	UIPER-DDS/ PI	10	Cantidad de estrategias regionales y territoriales diseñadas e implementadas por las UIPER para la intervención integral por parte de la institución	€0,00			100%			
	3.8.4 Estrategia regional y territorial implementada por las UIPER para la intervención integral por parte de la institución	UIPER/ PI-DDS-ARDS Regional-PI-DS-ARDS	100%	Porcentaje de avance de las estrategias regionales y territoriales diseñadas por la UIPER	Requerido				25%	50%	100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial

Proceso: Gestión de Atención Integral e Interinstitucional

Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.9 Posicionar a las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) como el ente especializado en la acción de coordinador interinstitucional del nivel regional.	3.9.1 UIPER posicionadas como entes especializados para la articulación en espacios regionales y locales, que promuevan la inclusión social de la población en situación de pobreza.	UIPER/ ARDS-DDS	10	Cantidad de UIPER participando en espacios de regionales y territoriales oficiales y que logran articular acciones para la inclusión social de la población objetivo	∅0,00		50%	100%			
	3.9.2 Evaluar los resultados de la coordinación de las UIPER para identificar oportunidades de mejora	PI-DDS/ UIPER-ARDS	20	Cantidad de evaluaciones realizadas	∅0,00				50%		100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Investigación y gestión del conocimiento	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.10 Diseñar y ejecutar estudios de la realidad social y económica regional y territorial que facilite la orientación de la inversión y el desarrollo de la oferta programática.	3.10.1 Metodología diseñada e implementada para la elaboración de estudios de la realidad social y económica, regional y territorial, que genere los insumos necesarios para facilitar la orientación de la inversión y el desarrollo de la oferta programática.	PI-UIPER/ DSIS-SINIRUBE	10	Cantidad de UIPER que aplican la metodología	€0,00		50%	100%			
	3.10.2 Información generada se socializa a nivel regional y territorial para que sirva de insumo en los diferentes procesos de planificación	UIPER-DDS/PI ARDS	40	Cantidad de estudios de la realidad social y económica, regional y territorial elaborados	Requerido			20%	40%	60%	100%

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial	Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.
Proceso: Gobernanza y transformación digital	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.11 Desarrollar y ejecutar un plan de reposición tecnológico con énfasis en lo regional y territorial orientado hacia la gestión de campo del personal	3.11.1 Áreas Regionales con equipamiento tecnológico que responda a las necesidades que demandan los nuevos procesos de atención en los territorios	DDS-GG/ TI-DSA-DSIS	75%	Porcentaje de personal en ARDS que cuentan con equipo tecnológico adecuado a los procesos de atención de los territorios de acuerdo con las necesidades requeridas	Requerido		30%	60%	100%		

	3.11.2 Sistemas de información utilizados en la atención de la población objetivo, adaptados para realizar atención itinerante en territorios sin conectividad.	DSIS/ DDS-TI	100%	Porcentaje de sistemas de información utilizados en la en la atención de la población objetivo, adaptados para realizar atención itinerante en territorios sin conectividad, según la viabilidad técnica de los sistemas.	Requerido		25%	50%	75%	100%	
--	---	--------------	------	---	-----------	--	-----	-----	-----	------	--

Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial

Objetivo: Fortalecer el desarrollo regional con procesos de descentralización e inversión social acorde con las particularidades territoriales.

Proceso: Infraestructura Institucional

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.12 Desarrollar y ejecutar un plan de infraestructura física regional y territorial	3.12.1 Prioridades regionales de infraestructura física regional y territorial identificadas	DSA-DDS-ARDS	10	Infraestructura física regional identificada	€0,00		20%	40%	60%	80%	100%



para una efectiva atención a la población y una disminución gradual de costos por alquileres.	3.12.2 Proyectos de infraestructura física en ejecución	DSA-DDS-ARDS	6	Cantidad de proyectos de obra física en ejecución	€10.498,5 Millones		20%	40%	60%	80%	100%
---	---	--------------	---	---	--------------------	--	-----	-----	-----	-----	------



EJE 4

Rectoría técnica social y articulación



8.6 Eje 4: Rectoría técnica social y articulación

Descripción

Le corresponde al IMAS por mandato legal, claramente establecido en el artículo 3 de su ley de creación, el ejercicio de la rectoría técnica en material social. La institución por más de 50 años se ha encargado de atender y asegurar los derechos de la población en situación de pobreza extrema, no extrema y en vulnerabilidad económica.

Una misión tan compleja como esta no puede ser acometida por una sola institución, sino de la unión de esfuerzos de la diversidad institucional social costarricense, cada una desde sus ámbitos de competencia, que permitan alcanzar objetivos con más rapidez e impactando a la población de forma más eficaz y eficiente. La consolidación del IMAS como el ente rector técnico configura un elemento esencial por el liderazgo y articulación que demanda la disminución de la pobreza.

Los talleres efectuados con los actores externos acotaron como un tema crítico, la poca incidencia de las instituciones en los territorios derivada de la limitada coordinación y articulación entre ellas. El IMAS tiene la experiencia técnica para liderar el sector social, así como la articulación que requiere la implementación de la política pública social, para que en forma real se afecte positivamente la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza y con ello el desarrollo del país.

Declaración estratégica

El IMAS gestionará el desarrollo de la rectoría técnica en materia de pobreza, mediante la articulación interinstitucional como mecanismo facilitador y necesario para el fomento de una cultura de creación de valor público.

Objetivo del eje

Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.

Plan de Acción

Eje 4: Rectoría Técnica Social y Articulación	Objetivo: Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.
Proceso: Direccionamiento institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.1 Diseñar y desarrollar una política pública para impulsar un modelo de intervención articulado del sector social	4.1.1 Modelo de Intervención Interinstitucional del Sector Social (MIISS) elaborado de forma participativa y consensado con entidades del sector.	PE-DDS-PI	60%	Porcentaje de instituciones del Sector Social participantes en la construcción del modelo.	0	100%					
	4.1.2 Política Pública diseñada a partir del Modelo de Intervención oficializada por medio de Decreto de gobierno.	PE-DDS-PI	19	Cantidad de instituciones que se vinculan en la Política Pública.	0	50%	100%				
	4.1.3 Modelo de Intervención Interinstitucional del Sector Social implementándose en los POI de cada una de las institucionales participantes según sus competencias.	PE-PI	80%	Porcentaje de instituciones del sector que incluyen acciones del modelo en el POI.	0		40%	80%	100%		
	4.1.4 Sistema de monitoreo de metas del MIISS operando.	PI-PE	100%	Porcentaje de metas monitoreadas	0		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 4: Rectoría Técnica Social y Articulación	Objetivo: Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.
Proceso: Direccionamiento institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.2 Diagnosticar e implementar acciones para la integración de los servicios de las instituciones que ejecutan programas sociales.	4.2.1 Oferta programática de Instituciones que ejecutan programas sociales identificada y caracterizada (objetivos, fuentes de financiamiento, población que atiende, otros)	PE-PI-DDS	100%	Porcentaje de la oferta social caracterizada	0		40%	100%			
	4.2.2 Estructura de articulación interinstitucional de la oferta de servicios sociales diseñada y ejecutándose.	PE-PI	80%	Porcentaje de instituciones con instrumentos de coordinación y articulación	0		40%	80%	100%		
	4.2.3 Sistema de articulación e interoperabilidad (referencias y contrareferencias) integradas al SINIRUBE operando.	PE-DSIS-SINIRUBE/ PI	80%	Porcentaje de oferta social con interoperabilidad con el SINIRUBE	0		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 4: Rectoría Técnica Social y Articulación	Objetivo: Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.
Proceso: Direccionamiento institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.3 Desarrollar e implementar una estrategia para la articulación de esfuerzos institucionales en atención al ODS 1 y otros afines.	4.3.1 Estrategia de metas nacionales del ODS 1 y afines elaborada.	PI Secretaría de los ODS-MIDEPLAN	80%	Porcentaje de instituciones del sector social participando en la construcción de la estrategia	0	80%	100%				
	4.3.2 Sistema de Indicadores para medición del avance en el cumplimiento de los ODS 1 y afines de las instituciones que ejecutan programas sociales ejecutándose.	PI- Secretaría de los ODS-MIDEPLAN	100%	Porcentaje de indicadores del ODS 1 y afines con fuentes de verificación.	0		20%	40%	60%	80%	100%
	4.3.3 Instituciones que ejecutan programas sociales incorporando acciones en sus instrumentos de planificación para el cumplimiento del ODS 1 y afines.	PI- Secretaría de los ODS-MIDEPLAN	80%	Porcentaje de instituciones del sector social con acciones programáticas alineadas al ODS 1 y afines	0		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 4: Rectoría Técnica Social y Articulación

Proceso: Direccionamiento institucional	Objetivo: Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.
---	---

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.4 Promover e impulsar la transformación del IMAS en el Instituto de Desarrollo Humano e Inclusión Social (IDHIS) para lograr un mayor nivel de efectividad en el ejercicio del rol rector y coordinador	4.4.1 Instituciones vinculadas al proyecto de ley informadas sobre los avances del proceso.	PE	100%	Porcentaje de instituciones involucradas en la reforma informadas de los avances del proceso	0	50%	100%				
	4.4.2 Comisión y Plenario legislativo cuentan con asesoramiento técnico del IMAS durante el proceso tramitación.	PE	100%	Porcentaje de las solicitudes emanadas de los órganos legislativos con asesoramiento	0	50%	100%				
	4.4.3 Plan de transformación del IMAS al IDHIS diseñado e implementándose.	PE-GG-PI-DH	100%	Porcentaje de las entidades vinculadas al IDHIS participando en la implementación.	0		20%	40%	60%	80%	100%

Eje 4: Rectoría Técnica Social y Articulación	Objetivo: Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.
Proceso: Direccionamiento institucional	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.5 Fortalecer el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) para asegurar una gestión e inversión social articulada de los programas sociales del país.	4.5.1 Instituciones que ejecutan programas sociales interconectadas e intercambiando información.	SINIRUBE	90%	Porcentaje de instituciones del sector social que interoperan	0	10%	20%	40%	60%	80%	100%
	4.5.2 Sistema informático facilitando datos oportunos y confiables a las instituciones para la toma de decisiones.	SINIRUBE-DSIS	90%	Porcentaje de disponibilidad del sistema informático de SINIRUBE para las instituciones del sector social	0	20%	40%	60%	80%	100%	
	4.5.3 Información registrada en SINIRUBE protegida con sistema de ciberseguridad en cumplimiento de las directrices del MICIT.	SINIRUBE/DSIS	100%	Porcentaje de protección de datos que cumplen con la normativa establecida de ciberseguridad	0	20%	50%	75%	100%		
	4.5.4 SINIRUBE fortalecido en su estructura operativa y tecnológica (especialmente con equipamiento y personal) para responder a las competencias definidas en su ley de creación.	SINIRUBE	80%	Porcentaje de la estructura óptima para su funcionamiento	7.000 millones	10%	35%	50%	75%	100%	

Eje 4: Rectoría Técnica Social y Articulación	Objetivo: Desarrollar la rectoría técnica mediante la articulación interinstitucional y la información social como mecanismos para la atención y reducción integral, sistemática y sostenida de la pobreza.
Proceso: Investigación y Gestión del Conocimiento	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.6 Generar y divulgar información estratégica sobre el fenómeno de la pobreza en el país que facilite la articulación interinstitucional y la toma de decisiones de inversión regional, territorial y nacional.	4.6.1 Estrategia de investigación diseñada por entidades especializadas	PE-DDS-DSIS-SINIRUBE/ PI	5	Cantidad de entidades participantes del diseño de investigación.	0			100%			
	4.6.2 Estudios anuales del estado de situación del fenómeno de la pobreza publicados con datos administrativos brindados al SINIRUBE por las instituciones.	PE-DDS-DSIS-SINIRUBE/ PI	100%	Porcentaje de instituciones que atienden el fenómeno de la pobreza brindando datos administrativos al SINIRUBE.	0			40%	80%	100%	
	4.6.3 Instituciones que ejecutan programas sociales utilizando datos del SINIRUBE para la toma de decisiones de la inversión social.	PE-DDS-DSIS-SINIRUBE/ PI	80%	Porcentaje de instituciones que ejecutan programas sociales que utilizan datos del SINIRUBE para la inversión social.	0			40%	80%	100%	

EJE 5

Gestión de recursos y alianzas estratégicas



8.7 Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas

Descripción

La ley de creación del IMAS, desde su primera versión, mostró un enfoque visionario e innovador al incluir el carácter mixto en el quehacer institucional, concebido como la necesaria relación público-privada, en la atención del complejo problema de la pobreza en el país.

Acompañando lo anterior, la incorporación de una gestión de recursos con visión empresarial, propia del IMAS, para la generación de recursos frescos dirigidos a la labor sustantiva institucional; junto a la gestión de tributos que le han sido asignados a la Institución.

La gestión de recursos y las alianzas estratégicas están estrechamente relacionadas, ya que las alianzas pueden brindar acceso a nuevos recursos, capacidades y oportunidades para el desarrollo social y económico del país.

De ahí que la gestión de recursos debe ser una acción siempre vigente en la planificación estratégica del IMAS, la cual deberá estarse innovando para fortalecer por un lado la generación de recursos y por otro, establecer vínculos virtuosos con las empresas del país que potencialicen el desarrollo de los hogares y las comunidades.

Declaración estratégica

El IMAS gestionará la captación de recursos financieros mediante la operación de las tiendas libres, la administración de fuentes tributarias, las donaciones y otras fuentes de recursos, acompañado lo anterior del desarrollo de alianzas estratégicas con empresas, con el fin de dar sostenibilidad a la acción sustantiva de la institución y fortalecer la inversión social. Lo anterior con un enfoque innovador y de eficiencia.

Objetivo del eje

Gestionar la captación de recursos para la sostenibilidad, la ejecución de los servicios y los beneficios institucionales; y el fortalecimiento de las alianzas estratégicas.

Plan de Acción

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Empresas Comerciales	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.1 Diseñar e Implementar una Estrategia Comercial MIX Integral - plurianual del Negocio, para potenciar las ventas y la rentabilidad.	5.1.1 Estrategia de Negocios diseñada e implementada, para incrementar las ventas a través de la gestión comercial.	DEC	₡ 150.158, 2 millones	Monto acumulado estimado de ingresos por ventas	330 millones		17%	36%	55%	77%	100%
	5.1.2 Servicio al cliente estandarizado que produzca una experiencia de compra gratificante.	UMV	90%	% de satisfacción del cliente con la estandarización del servicio	21 millones		40%	50%	60%	75%	90%
5.2 Implementar mejoras al Modelo de Operación y de nuevo modelo organizacional del Negocio (S.A.).	5.2.1 Modelo de gestión de servicios operativos adecuado a las características y dimensiones del negocio, que contribuya a la eficiencia operativa del mismo.	DEC	100%	% de avance del nuevo modelo de gestión de servicios operativos implementados	0	0%	25%	50%	75%	100%	
	5.2.2 Estructura organizacional y modelo de gestión adecuado a la figura de una sociedad anónima del IMAS, que contribuya a mejorar las capacidades de funcionamiento del negocio.	DEC	100%	% de avance de la sociedad anónima del IMAS implementada, para la operación del negocio	0			25%	50%	75%	100%

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Empresas Comerciales	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.3 Modernizar la Infraestructura de Puntos de Ventas y Operativa.	5.3.1 Instalaciones remodeladas y ampliadas, adecuadas a la naturaleza del negocio y el mercado que se atiende, para potenciar la generación de ventas.	DEC-UMV-ULI-DSG- DPI	125%	% de incremento de las ventas por volumen de inversión	1,848 millones		25%	50%	75%	100%	
	5.3.2 Equipamiento óptimo y proyectos de automatización tecnológica implementados para mejorar y modernizar la operación del negocio	DEC-UMV-ULI-DSG- DPI-TI	100%	Equipo y sistemas requeridos para la modernización de la operación implementados	426, 4 millones		50%	75%	100%		

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Empresas Comerciales	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.4 Elaborar normativa para contratación de bienes, servicios, personal y para el desarrollo de negocios.	5.4.1 Diseñada y ajustada la normativa para el recurso humano y modelo de compensación para la operación en competencia de Empresas Comerciales.	DEC-, ULI-DH	100%	% avance en la adecuación de normativa para el recurso humano y modelo de compensación	0		30%	60%	100%		
	5.4.2 Emitida o actualizada la normativa para contratación de bienes y servicios, y manual operativo para una mayor eficiencia en la gestión del negocio.	DEC-ULI-UCA	100%	% avance en la emisión y actualización de la normativa para contratación de bienes y servicios, y manual operativo	0		50%	75%	100%		

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Empresas Comerciales	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.5 Gestionar e implementar nuevas oportunidades de negocios.	5.5.1 Nuevas Tiendas y Tiendas con mayores espacios, financieramente sostenibles, operando.	DEC, UMV, ULI-DSG-DPI	20%	% de recuperación por año de la inversión efectuada, mediante utilidades obtenidas con cada tienda implementada	1.706 millones		25%	25%	25%	25%	
	5.5.2 E-commerce optimizado para potenciar el negocio.	UMV	600.000	Cantidad de visitas anuales a la página electrónica de Duty Free IMAS	40 millones		20%	40%	60%	80%	100%
			200 000	Monto estimado total de ventas en USD mediante e-commerce							

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Captación de Recursos y Administración Tributaria	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.6 Definir e implementar una estrategia plurianual que permita mejorar la eficiencia de la recaudación de deudas tributarias y no tributarias.	5.6.1 Estrategia cobratoria diseñada y ejecutada para incrementar los ingresos tributarios.	AT	63 550 millones	Monto acumulado estimado de los ingresos tributarios de todos los tributos	0,00	79%	81%	85%	90%	95%	100%
	5.6.2 Normativa actualizada que contribuyan a mejorar las capacidades cobratorias y de gestión de la cuenta a cobrar.	AT	100%	Porcentaje de normativa actualizada	0,00		50%	100 %			

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Captación de Recursos y Administración Tributaria	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.7 Dotar a la Administración Tributaria de herramientas tecnológicas especializadas y de información, para una mejor gestión de cobro de los tributos.	5.7.1 Herramientas informáticas implementadas para facilitar la gestión de cobros, los pagos, consultas y constancias, de tributos del IMAS.	AT-TI	100%	Cantidad de obligados morosos asignados, gestionados mediante las herramientas tecnológicas	120 millones		100%	100%	100%	100%	100%
	5.7.2 Expediente digital implementado y bases de datos actualizadas, para facilitar el acceso a la información de deudores.	AT-TI	100%	% de deudores con expediente digital a partir de expedientes físicos o nuevos	0,0	0%	20%	40%	60%	80%	100%
5.8 Ampliar la base tributaria mediante la identificación y categorización de nuevos moteles y negocios afines.	5.8.1 Negocios nuevos inscritos que contribuyan a incrementar la recaudación del tributo de moteles a partir de la gestión con Municipalidades y visitas a campo efectuadas.	AT	30	Cantidad de negocios nuevos inscritos	0,0		20%	40%	60%	80%	100%
	5.8.2 Normativa ajustada que permita ampliar la base para la recaudación tributaria.	AT	100%	Porcentaje de normativa actualizada	0,0		50%	100%			

Eje 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas	Objetivo: Gestionar mecanismos para la generación de recursos necesarios para la sostenibilidad y la ejecución de los servicios y beneficios que otorga el IMAS a la población en situación de pobreza.
Proceso: Gestión de Donaciones	

Acciones Estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Presupuesto	Periodo					
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.9 Diseñar y ejecutar una estrategia plurianual de captación de bienes y dinero para donación.	5.9.1 Estrategias diseñadas y ejecutadas para la gestión con potenciales donantes de bienes.	UD	42	Cantidad de donantes gestionados	0,00	5%	24%	43%	62%	81%	100%
	5.9.2 Normativa institucional de donaciones ajustada, para incrementar la captación y donación de bienes y dinero.	UD	100%	Porcentaje de normativa actualizada	0,0	0%	50%	100%			
5.10 Diseñar y ejecutar una estrategia de promoción para la colocación de bienes captados en coordinación con el Programa de Protección y Promoción Social y otros entes afines.	5.10.1 Diseñada y ejecutada la estrategia de divulgación y soporte dirigida a las instancias del Programa de Protección y Promoción Social y hacia entidades externas para el impulso de proyectos con organizaciones sociales de las Comunidades en coordinación con la Dirección de Desarrollo Social.	UD DCR-DDS	1125	Cantidad de organizaciones sociales con donaciones recibidas, en coordinación con Programa de Bienestar y Promoción social y otros entes afines	0,0	0%	20%	40%	60%	80%	100%
	5.10.2 Proyectos de organizaciones sociales identificados por el IMAS vinculados con iniciativas de responsabilidad social empresarial.	UD-DCR / DDS	10	Cantidad de proyectos vinculados con acciones de responsabilidad social	0,0	0%	20%	40%	60%	80%	100%

9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI

La planificación estratégica incorpora como elemento primordial la labor de seguimiento periódico y evaluación en torno a los avances y resultados alcanzados por cada uno de los planes de acción de los cinco ejes estratégicos del PEI 2023-2028.

El seguimiento y evaluación del PEI 2023-2028 está diseñado bajo una lógica inductiva, que va del seguimiento de los resultados para llegar al logro de los objetivos estratégicos de cada eje.

Los criterios sobre los cuales se basará son:

- a. Sistemático, es un sistema donde se involucran diferentes niveles, de una forma participativa y con un encadenamiento estrecho, donde cada ellos deben asumir la responsabilidad asignada, para el logro de los objetivos; la inacción de un nivel afecta todos los sistemas.
- b. Continuo, el seguimiento debe ejercerse de forma constante y permanente, durante el ciclo de vida de PEI 2023-2028, de la misma manera, las evaluaciones de proceso permitirán analizar en forma general la evolución del PEI, ambos procesos permitirán a los niveles superiores analizar sus resultados para la toma de decisiones oportuna para el logro de los objetivos estratégicos
- c. Calidad. La información de los procesos de seguimiento y evaluación debe ser oportuna, real y de calidad para que la dirección superior y los diferentes actores involucrados en la ejecución de los planes de acción de los cinco ejes estratégicos orienten la toma de decisiones para el éxito del PEI 2023-2028.
- d. La planificación institucional desarrollará una plataforma para trabajar en la vinculación entre los diferentes instrumentos programáticos institucionales, donde los niveles operativos alimentaran los resultados del nivel estratégicos

El presente capítulo de seguimiento y evaluación del PEI 2023-2028, se divide en diferentes apartados, que seguidamente se desarrollan, a saber:

- Gobernanza.
- Temporalidad.
- Herramienta DELPHOS.
- Seguimiento de riesgos.

- **Gobernanza**

Para los efectos del presente documento, se va a entender por gobernanza, la forma en que se va a estructurar los diferentes niveles organizativos involucrados en el seguimiento y la evaluación del PEI 2023-2028, la interrelación entre ellos y su nivel de responsabilidad para la rendición de cuentas.

Para ello se ha destacado dos apartados, que seguidamente se describen:

- **La toma de decisiones y aprobación de resultados**

La Gerencia General dictará una directriz, donde constituirá un Comité de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2028, integrado por:

- Gerente General.

- La Presidencia Ejecutiva o un representante designado por ésta
- Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Gestión de Recursos y Dirección de Soporte Administrativo.
- Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional.

El Comité de Seguimiento y evaluación del PEI 2023-2028, será presidida por la Gerencia General, lo delegará en la Jefatura de Planificación Institucional.

Dicho órgano, sesionará en forma ordinaria para el conocimiento, análisis y toma de decisiones de los informes de seguimiento, y en forma extraordinaria, para la presentación de los informes de evaluación de proceso y final, o bien cuándo la Gerencia General en coordinación con Planificación Institucional lo determinen.

- **La ejecución del PEI 2023-2028.**

La ejecución del PEI, parte desde la formulación de los POI-POGE de cada año del ciclo de vida del PEI 2023-2028; para ello se traza dos líneas de acción paralelas:

El rol de Planificación Institucional, cómo ente que debe velar por las unidades administrativas responsables y corresponsables de los resultados estratégicos, formulen en el POI-POGE actividades operativas que permitan el logro de dichos resultados, en la dimensión en que éstos fueron formulados; garantizando de esta manera a la dirección superior, la calidad de la ejecución del PEI 2023-2028.

Esta línea de acción las unidades administrativas responsables deben de coordinar con los las designadas como corresponsables, la formulación de actividades en el POI-POGE para el logro de los resultados estratégicos del PEI, bajo la supervisión y control del líder de cada eje estratégicos para el logro del encadenamiento de los resultados.

- **Tecnologías de Información y su responsabilidad.**

El PEI 2023-2028, se caracteriza porque dirige a la institución a un cambio tecnológico, en respuesta a los desafíos que se presentan a nivel internacional, de ahí que el este tema es prioritario en el desarrollo dicho instrumento programático, por tanto, se hace énfasis en la estructura paralela, que se va a diseñar para la ejecución de actividades vinculadas con tecnologías de información.

Los resultados estratégicos relacionados con el tema de Tecnologías de Información serán trabajados en forma coordinada entre el Comité Gerencial de Tecnologías de Información y Tecnologías de Información, para lo cual TI, elaborará un plan de priorización, con visión prospectiva, considerando la programación de los planes de acción PEI.

Este plan debe partir de los resultados estratégicos y bajar hasta actividades operativas (POI-POGE), que permitan logra esos resultados; dicho instrumento debe comprender no solo los resultados donde TI se le ha designado como responsable, sino también cuándo tiene un rol de corresponsable, para ello debe establecer una coordinación con la unidad administrativa que la tiene a su cargo.

Al plan se le dará seguimiento conjunto con el PEI 2023-2028, y se remitirá el informe al Comité de Seguimiento y Evaluación del PEI, para la toma de decisiones oportuna.

- **Temporalidad**

Proceso de seguimiento.

De acuerdo con “Procedimiento para la formulación, divulgación y seguimiento y evaluación de los planes estratégicos institucionales” se tomará en cuenta los pasos que MIDEPLAN ha establecido para la construcción del sistema de seguimiento del PEI:

- Análisis de la información,
- Establecimiento de acciones de mejora.
- Análisis de los medios de verificación.
- Informe Final
- Presentación de los resultados.

Los informes de seguimiento se realizan cada semestre en el ciclo de vida del PEI, y será responsabilidad de Planificación Institucional, la cual comunicará los resultados en coordinación con la Gerencia General a la Comisión de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2028; y luego se procederá a presentación final al Consejo Directivo.

Proceso de evaluación

Como lo establece el procedimiento arriba citado, los procesos de evaluación proporcionan insumos para la toma de decisiones, identificando el cumplimiento de responsabilidades, acciones y resultados.

Se trabajará los pasos de: diseño, ejecución y divulgación, y seguimiento a las recomendaciones

“El proceso de ejecución de la metodología de evaluación de los Planes Estratégicos se desarrolla de acuerdo con la estructura:

✓ **Evaluación de proceso:** Esta etapa de evaluación se realiza cada 18 meses, durante el periodo de vigencia. En esta se revisarán y ajustarán las estrategias y el Plan de Acción según los avances con respecto al logro del Objetivo Estratégico. A partir de estas evaluaciones se presentarán la propuesta de ajustes para conocimiento y aprobación del Consejo Directivo.

✓ **Evaluación Final:** Esta se realiza una vez cumplido el PEI su periodo de vigencia y será el informe que debe determinar el porcentaje de cumplimiento de lo finalmente alcanzado versus lo programado, así como de los principales cambios generados en la institución producto del PEI.

Estas evaluaciones estarán a cargo de Planificación Institucional, las cuales serán de producción propia o por contratación, especialmente para las evaluaciones finales del PEI”. (Procedimiento PEI, pág. 39)

Los resultados serán presentados inicialmente a la Comisión Seguimiento y Evaluación del PEI, contando con el aval de esta, los resultados serán expuestos al Consejo Directivo para la respectiva aprobación, tanto de ajustes al PEI como de los resultados finales

- **Herramienta DELPHOS**

Para el seguimiento y la evaluación se utilizará la herramienta DELPHOS, donde se registran los avances y resultados de los objetivos, acciones y resultados estratégicos, mismos que son capturados por medio de una interfase en el proyecto POI-POGE en la

herramienta DELPHOS

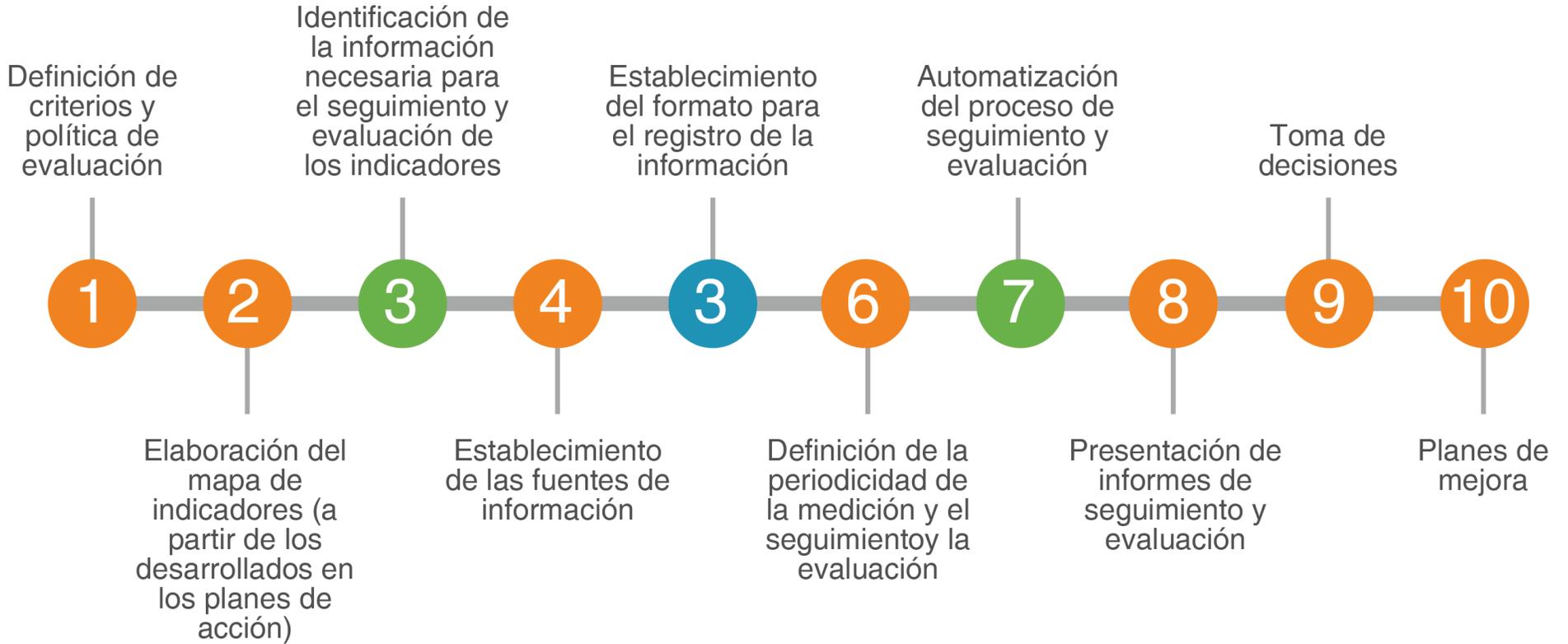
La estructura del proyecto PEI en la herramienta DELPHOS se diseñó bajo la lógica de la línea vertical de la Estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD:

Gerencia de resultados de Desarrollo GpRD:	PEI 2023-2028
Efecto	Objetivo estratégico
Producto	Acción estratégica
Actividad	Resultados

El análisis incluirá no solo el dato cuantitativo sino el cualitativo, cómo se ha mencionado extraído por la interfase de POI-POGE.

Para el análisis de los datos extraídos de la herramienta DELPHOS, si utilizar una serie de aplicaciones de análisis de la misma herramienta como tableros, proyecciones, datos georreferenciales, definición de variables entre otras, con el fin de que los informes sean más gráficos, por ende, atractivos y fácil comprensión.

Figura 35: Sistema de seguimiento y evaluación del PEI IMAS 2023-2028



Fuente: Elaborado por la empresa consultora con base en el modelo de las diez fases de seguimiento y evaluación de la Estrategia GpRD, 2023.

10. Anexos:

10.1 Anexo 1: Estrategia plurianual de inversión para construcción IMAS 2022-2028

Dentro de la programación integrada en el presente plan estratégico institucional, se encuentra la programación de inversión para proyectos de índole constructivo, los cuales se encuentran a cargo de la Dirección de Soporte Administrativo.

Esta programación contempla seis grandes proyectos de construcción para el periodo 2023 al 2028, los cuales son los siguientes:

- Proyectos de construcción ULDS Los Chiles
- Proyecto de construcción ARDS Brunca y ULDS Pérez Zeledón
- Proyecto de construcción ARDS y ULDS Alajuela
- Proyecto de construcción ARDS Huetar Caribe y ULDS Limón
- Proyecto de construcción ARDS y ULDS Cartago

Para estos proyectos se establece una programación de recursos con factores plurianuales, lo cual permite una mayor fiscalización por medio de las etapas de avance para cada uno de estos, lo anterior conforme se vayan ejecutando y cumpliendo las etapas relacionadas al ciclo de vida de los proyectos.

De esta forma, los recursos estimados y programados para cada proyecto durante el periodo comprendido entre el año 2023 y el año 2028, se pueden observar en las siguientes figuras:

Figura 36: Inversión estimada para proyecto de construcción ULDS Los Chiles

Año	Etapas de preinversión	Etapas de inversión	Total inversión
2023	¢40.000.000,00	¢100.000.000,00	¢140.000.000,00
2024	¢90.000.000,00	¢838.264.674,00	¢928.264.674,00
Total	¢130.000.000,00	¢938.264.674,00	¢1.068.264.674,00

Fuente: Planificación Institucional, 2023

Figura 37: Inversión estimada proyecto construcción ARDS Brunca y ULDS Pérez Zeledón

Año	Etapas de preinversión	Etapas de inversión	Total inversión
2023	¢42.500.000,00	¢0,00	¢42.500.000,00
2024	¢199.205.882,00	¢600.000.000,00	¢799.205.882,00
2025	¢74.294.118,00	¢1.100.000.000,00	¢1.174.294.118,00
Total	¢316.000.000,00	¢1.700.000.000,00	¢2.016.000.000,00

Fuente: Planificación Institucional, 2023

Figura 38: Inversión estimada para proyecto de construcción ARDS y ULDS Alajuela

Año	Etapa de preinversión	Etapa de inversión	Total inversión
2023	¢78.000.000,00	¢0,00	¢78.000.000,00
2024	¢0,00	¢0,00	¢0,00
2025	¢44.799.935,00	¢730.000.000,00	¢774.799.935,00
2026	¢77.200.065,00	¢1.127.591.988,00	¢1.204.792.053,00
Total	¢200.000.000,00	¢1.857.591.988,00	¢2.057.591.988,00

Fuente: Planificación Institucional, 2023

Figura 39: Inversión estimada proyecto construcción ARDS Huetar Caribe y ULDS Limón

Año	Etapa de preinversión	Etapa de inversión	Total inversión
2023	¢105.000.000,00	¢0,00	¢105.000.000,00
2024	¢213.500.000,00	¢0,00	¢213.500.000,00
2025	¢0,00	¢0,00	¢0,00
2026	¢0,00	¢899.500.000,00	¢899.500.000,00
2027	¢0,00	¢2.078.950.000,00	¢2.078.950.000,00
Total	¢318.500.000,00	¢2.978.450.000,00	¢3.296.950.000,00

Fuente: Planificación Institucional, 2023

Figura 40: Inversión estimada para proyecto de construcción ARDS y ULDS Cartago

Año	Etapa de preinversión	Etapa de inversión	Total inversión
2028	¢377.454.545,00	¢1.600.000.000,00	¢1.977.454.545,00
Total	¢377.454.545,00	¢1.600.000.000,00	¢1.977.454.545,00

Fuente: Planificación Institucional, 2023

Este proyecto iniciaría su trámite a partir del año 2028, por lo que el avance y conclusión se vería reflejado en el periodo posterior del presente plan.

Contemplando los datos mostrados en las tablas anteriores, la estimación de inversión en proyectos constructivos durante el periodo que comprende el presente plan estratégico, a modo de resumen se presente a continuación:

Figura 41: Inversión estimada en construcción para los periodos 2023 – 2028

Proyecto Constructivo	Año					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Los Chiles	¢140.000.000	¢928.264.674,0				
Brunca – Pérez Zeledón	¢42.500.000	¢799.205.882,0	¢1.174.294.118			
Alajuela	¢78.000.000		¢774.799.935	¢1.204.792.053		
Huetar Caribe – Limón	¢105.000.000	¢213.500.000,0		¢899.500.000	¢2.078.950.000	
Cartago						¢1.977.454.545
Total	¢365.500.000,0	¢1.940.970.556,0	¢1.949.094.053	¢2.104.292.053	¢2.078.950.000	¢1.977.454.545,0

Fuente: Planificación Institucional, 2023

10.2 Anexo 2: Técnicas de recolección de información

En relación con las técnicas de recolección de información, se trabajó con actividades colectivas como talleres y foros; pero también con cuestionarios aplicados a los participantes que luego se fueron sistematizando.

b) Foros de opinión

Se procedieron a organizar foros de opinión que contemplarían las posiciones de personas que de una u otra manera, han tenido alguna relación ya sea con la institución, o con el tema de la pobreza en el país. Se estableció el conocer opiniones sobre si las acciones estratégicas que el IMAS ha venido implementando han contribuido verdaderamente a la reducción de la pobreza, que acciones no debería de realizar la institución y que propuestas con carácter disruptivo de cambio, se podrían realizar para generar mayor valor público.

Considerando lo anterior, se realizaron dos foros de opinión según como se muestra en la siguiente imagen:

Foros de opinión: proceso formulación PEI 2023-2028

	
<p>Foro con ex-jerarcas</p>	<p>Foro con expertos en pobreza</p>
<p> Fecha: jueves 30 de marzo 2023</p>	<p> viernes 31 de marzo 2023</p>
<p> Participantes:</p>	<p> Participantes:</p>
<p>Diego Víquez Lizano</p>	<p>Isabel Roman Vega</p>
<p>Silvia Lara Povedano</p>	<p>Juan Diego Trejos</p>
<p>Roxana Víquez Salazar</p>	<p>Ilka Treminio Sánchez</p>
<p>Juan Luis Bermúdez Madriz</p>	<p>Pablo Sauma Fiatt</p>

Fuente: Unidad de Planificación IMAS, 2023

c) Talleres participativos

Parte de las técnicas que se utilizan para recabar información primaria que sustente las decisiones en la formulación del nuevo plan estratégico, fueron los talleres participativos, los cuales se realizaron tanto a nivel central como a nivel regional.

Para el nivel central, se realizaron cinco talleres participativos con diferentes actores, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Talleres nivel central: proceso formulación PEI 2023-2028

Fecha	Dirigido a	Temas tratados
16 de marzo 2023	Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regionales	Proceso formulación PEI, análisis de valor público, actores involucrados y análisis de situación IMAS
22 de marzo 2023	Equipo técnico de formulación PEI	Análisis valor público, mapa de procesos y análisis de situación IMAS
12 de abril 2023	Comité Gerencial e instancias técnicas de apoyo	Análisis valor público, mapa de procesos y análisis de situación IMAS
23 de mayo 2023	Consejo Directivo	Reflexión estratégica del IMAS para la formulación del nuevo PEI
09 de junio 2023	Comité Gerencial	Avance en la formulación del PEI y propuesta de ejes estratégicos

Fuente: Unidad de Planificación IMAS, 2023

Por otro lado, parte fundamental en el objetivo de la formulación del presente plan estratégico, es poder brindar un enfoque territorial que permitiera poder formular estrategias con sentido regional que generen impacto en la población de acuerdo con las particularidades propias de las regiones. Bajo este sentido, se propuso realizar talleres participativos en cada una de las áreas regionales en donde el IMAS tiene oficinas, pero que se contemplara tanto los actores regionales que tuvieran alguna relación con el IMAS, como la propia población funcionaria regional.

De esta forma a nivel regional, se realizaron dos talleres participativos por cada regional durante el periodo que abarcó desde 14 de abril y hasta el 12 de mayo del presente. Cabe mencionar, que en cada regional se realizó un taller con actores externos interesados en la función institucional, y un taller con la población funcionaria regional a nivel interno; tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Talleres nivel regional: proceso formulación PEI 2023-2028

Fecha	Regional	Dirigido a	Lugar
14 abril 2023	Noreste	Población funcionaria regional	San José, Barrio Amón, ARDS Noreste
19 abril 2023	Noreste	Actores externos regionales	San José, Edificio Central IMAS
20 abril 2023	Suroeste	Actores externos regionales	San José, Cristo Rey, ARDS Suroeste
21 abril 2023	Suroeste	Población funcionaria regional	San José, Cristo Rey, ARDS Suroeste
24 abril 2023	Puntarenas	Población funcionaria regional	Puntarenas, Parque Marino del Pacifico
25 abril 2023	Puntarenas	Actores externos regionales	Puntarenas, Parque Marino del Pacifico
27 abril 2023	Huetar Norte	Actores externos regionales	Alajuela, San Carlos, Santa Rosa de Pocosal
28 abril 2023	Huetar Norte	Población funcionaria regional	Alajuela, San Carlos, Santa Rosa de Pocosal
03 mayo 2023	Heredia	Actores externos regionales	Heredia, ARDS Heredia
04 mayo 2023	Heredia	Población funcionaria regional	Heredia, ARDS Heredia
	Huetar Caribe	Actores externos regionales	Limón, Centro Universitario Limón
	Cartago	Actores externos regionales	Cartago, ARDS Cartago
05 mayo 2023	Huetar Caribe	Población funcionaria regional	Limón, Centro Universitario Limón
	Cartago	Población funcionaria regional	Cartago, ARDS Cartago
10 mayo 2023	Chorotega	Población funcionaria regional	Guanacaste, Liberia, ARDS Chorotega
	Brunca	Actores externos regionales	Puntarenas, Bioley de Buenos Aires
11 mayo 2023	Brunca	Población funcionaria regional	San José, Pérez Zeledón, ARDS Brunca
	Alajuela	Población funcionaria regional	Alajuela, San Ramón, ULDS San Ramon
	Chorotega	Actores externos regionales	Guanacaste, Liberia, ARDS Chorotega
12 mayo 2023	Alajuela	Actores externos regionales	Alajuela, ARDS Alajuela

Fuente: Planificación IMAS, 2023

Evidencias fotográficas de talleres participativos: proceso formulación PEI 2023-2028



**Taller actores externos
ARDS Brunca**



**Taller actores externos
ARDS Huetar Norte**



**Taller actores internos
ARDS Heredia**



**Taller actores externos
ARDS Chorotega**

Fuente: Unidad de Planificación IMAS, 2023

Partiendo de lo anterior, estos talleres se desarrollaron con una metodología participativa, apoyada con material visual e impreso, para poder generar una mejor comprensión en cuanto a las temas y dinámicas que se realizaron.

Para ambos tipos de talleres, la programación contemplaba los siguientes elementos:

- Introducción.
- Descripción del proceso de construcción del PEI 2023-2028
- Exposición sobre el concepto de valor público
- Análisis de actores interesados en el IMAS y para el IMAS
- Análisis de contexto regional
- Trabajos en grupo para desarrollar matrices de trabajo
- Presentación de resultados de las matrices de trabajo
- Discusión y plenaria acerca de lo expuesto según las matrices

Parte del desarrollo de los talleres, se establecieron matrices de trabajo como dinámicas participativas, las cuales fueron dirigidas por la Unidad de Planificación Institucional como ente coordinador y expositor en los talleres, y fueron completadas por los asistentes, que a

su vez fueron divididos en grupos de trabajo. Estas matrices de trabajo contaron con elementos de interés que permitieron obtener información la cual fue considerada en la construcción del presente plan estratégico

Considerando lo anterior, para lo talleres dirigidos a actores externos regionales, se definieron los siguientes objetivos metodológicos:

- Participar a actores regionales en la construcción del PEI 2023-2028 del IMAS.
- Identificar situaciones del contexto necesarias para la definición de estrategias regionalizadas.
- Identificar la percepción que los actores regionales tienen del IMAS y demandas de actuación.

Para el desarrollo de los trabajos participativos, se procedió a dividir a los participantes en grupos, buscando que la conformación estuviera con diferentes tipos de actores, como representantes de beneficiarios, asociaciones de desarrollo, organizaciones sociales, instituciones públicas, gobiernos locales, entre otros.

Las matrices de trabajo que se completaron con estos actores regionales externos a la institución fueron las siguientes:

- **Análisis del Contexto Regional**

Cada grupo de actores externos desarrolló un contexto: político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental, y se indicó el problema o la situación identificando los fenómenos observados, procediendo posteriormente a categorizar su tendencia en bajamente, altamente y no perceptible. Luego se identificó las oportunidades y amenazas; estableciendo una priorización de estas últimas en una categoría de 1 a 5, siendo 5 la más prioritaria.

- **Análisis del IMAS como actor de interés para la región**

Cada actor de interés participante, fueran estos beneficiarios, asociaciones de desarrollo, instituciones públicas, gobiernos locales, organizaciones sociales, entre otros, indicaron cuales son los aspectos o situaciones de interés más importantes que tienen con el IMAS, e indicaron cual es la relación actual y la acción propuesta para mejorar dicha relación.

- **Preguntas concretas: IMAS como actor de interés para la región**

En este apartado se presentaron una serie de preguntas que permitieron conocer cuál es la percepción que tienen los actores externos en relación con los servicios y beneficios que brinda el IMAS a las diferentes poblaciones e instituciones, así como recomendaciones que podrían ser analizadas para mejorar el accionar institucional.

Por otro lado, en lo que respecta a los talleres dirigidos a la población funcionaria regional, los objetivos fueron los siguientes:

- Dar a conocer el proceso de formulación del PEI-2023-2028 con énfasis en el enfoque regional.
- Análisis del valor público y aportación del IMAS
- Análisis del estado de la situación externa (regional) e interna de la Regional.
- Análisis de actores estratégicos regionales.
- Análisis de escenarios y visión

Para el desarrollo de los trabajos participativos, se procedió a dividir a los participantes en grupos, buscando que la conformación estuviera con personas funcionarias con diferentes puestos institucionales, lo anterior para obtener información desde varias perspectivas.

Las matrices de trabajo que se completaron en estos talleres con personal institucional regional fueron las siguientes:

- **Análisis del Contexto interno**

Cada grupo de trabajo del personal funcionario regional, desarrolló un subsistema presente a nivel institucional, fueran estos: razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y gerencial; identificando las fortalezas y debilidades, estableciendo una priorización de estas últimas en una categoría de 1 a 5, siendo 5 la más prioritaria.

- **Análisis del Contexto Externo**

Cada grupo del personal institucional desarrolló un contexto: político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental, indicaron el problema o los fenómenos observados, procediendo posteriormente a categorizar su tendencia en bajamente, altamente y no perceptible. Luego se identificó las oportunidades y amenazas; estableciendo una priorización de estas últimas en una categoría de 1 a 5, siendo 5 la más prioritaria.

- **Escenario contexto interno**

Basado en las debilidades identificadas en el contexto interno, las personas funcionarias proyectan a cinco años como sería el escenario institucional si las debilidades se mantienen; posteriormente definen acciones estratégicas que generarían un cambio y un escenario positivo mitigando las debilidades o en el mejor de los casos, suprimiéndolas.

- **Escenario contexto externo**

Basado en las amenazas identificadas en el contexto externo, las personas funcionarias proyectaron a cinco años como sería el escenario institucional si las amenazas se concretan; posteriormente definieron acciones estratégicas que generarían un cambio y un escenario positivo mitigando las amenazas o en el mejor de los casos, evitándolas.

- **Análisis de Actores de interés**

Los grupos de trabajo con la población funcionaria regional, identificaron cuales eran los actores con los que se relacionan y se mantiene mayor comunicación, además de indicar cuales son los intereses de los actores para el IMAS, así como también la relación actual que se mantiene con el actor; categorizando la relación actual, deseada y los obstáculos que se presentan. De igual forma se categorizaron cada una definiendo al menos una acción estratégica por cada actor identificado.

Una vez que se obtuvieron las diferentes matrices de trabajo producto de la realización de los talleres participativos a nivel regional, todos los datos e información recabada, fue consolidada y revisada por parte de Planificación Institucional, y fueron transcritos por el ente externo contratado para ello. Toda esta información fue analizada y se utilizó como insumo importante para la generación y construcción de los diferentes ejes estratégicos en el nuevo plan estratégico institucional.

10.3 Anexo 3: Comunicación proceso formulación del PEI 2023-2028

Invitación grupo focal proceso formulación PEI 2023-2028

123

CONSTRUYAMOS EL PEI

La Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, en coordinación con el Área de Planificación, invita a la comunidad institucional a conectarse al grupo focal con ex jerarcas del IMAS.

GRUPO FOCAL CON EX JERARCAS DEL IMAS

Jueves 30 de marzo | 10:00am a 12:30pm

Reflexionemos sobre las principales línea estratégicas que debe asumir el IMAS en los próximos años.

Participantes:

- **Diego Víquez Lizano**, administración Arias Sánchez.
- **Roxana Víquez Salazar**, administración Calderón Fournier y Rodríguez Echeverría.
- **Silvia Lara Povedano**, administración Pacheco de la Espriella.
- **Juan Luis Bermúdez Madriz**, administración Alvarado Quesada.




Fuente: Correo institucional, 30-03-2023

Comunicación proceso formulación PEI 2023-2028



Los talleres incluyeron, además del personal de las distintas Áreas Regionales del IMAS, a actores civiles externos a la institución como asociaciones de desarrollo, organizaciones sociales, instituciones públicas de la región y personas con subsidios individuales.

El proceso continuará hasta visitar las 10 regiones del país, los resultados, opiniones y observaciones serán vinculadas como parte de este proceso de construcción del PEI.

En días pasados, también se realizaron dos grupos focales con exjerarcas institucionales y con personas expertas en temas sociales, cuyas visiones y conocimientos son un insumo que fortalece el proceso

El jueves 20 de abril, el ARDS Suroeste junto con Planificación Institucional, realizaron el taller con actores externos, residentes de Colonia Kennedy Sur.

Fuente: Semanario Institucional, 28-4-2023

10.4 Anexo 4: Detalle programación de capacitaciones 2023-2024

Plan de capacitación institucional por temas (2023-2024)

Unidad de Capital Humano

Semestre	Acción de capacitación
I semestre 2023	<p>Elaboración de Términos de Referencia (Ley de Contratación Pública). Capacitación de Sistema de Evaluación de Desempeño. Programa de Formulación y Evaluación de Proyectos Grupales de Inversión Pública. Normativa de Simplificación y Mejora Regulatoria. Ciberseguridad. El ABC de la evaluación de programas sociales. Formación en Alternativas de Resolución de Conflictos (Prácticas Restaurativas). Conversaciones no violentas. Informe Estado Nación. Hagamos la diferencia (Convenio MTSS-IMAS). Inducción uso Intranet SGDS. Conversatorio Brecha digital de género interseccionalidad y su impacto en mujeres en condición de pobreza. Charla en conmemoración del Día Internacional de la mujer enlaces de Género. Conceptualización y atención de las poblaciones LGTBIQ. Ética Fundamentos y Aplicaciones 2023. Firma Gaudy. Curso de Atención a clientes: Calidad en el servicio. Sistema específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Sistema de Control Interno. Control Interno para mejorar la Gestión Pública. Derechos de las Mujeres e Igualdad y Equidad de Género. Introducción a Derechos Humanos y Discapacidad. Capacitación sobre el funcionamiento de las Comisiones de Salud Ocupacional. Programa de atención a emergencias para enlaces de riesgo y brigadas. Programa de capacitación sobre la nueva Ley de Contratación Pública</p>

Semestre	Acción de capacitación
II semestre 2023	<p>E-Mentores y Familias (Convenio Paniamor-IMAS). Informe Estado de la Educación. Sistema Institucional de Correspondencia Digital (SICD). Formación en Alternativas de Resolución de Conflictos. (Prácticas Restaurativas). Conversaciones no violentas. Seguridad de la información en el entorno laboral. Consultas desde SIPO al SNRB. Business Object 4.3. Sistema Hogares Conectados. Seguimientos con Planner 365. Optimización del Correo electrónico 365. SITRA. Emisión SUPRES IBAN en SABEN de UCAR. Uso de telefonía vía Teams. Uso general de Teams. Escritorio limpio, un concepto informático. Reporte Personalizable SABEN.</p>

	<p>Fórmulas para Excel intermedio. Herramienta de Presupuesto. Conceptualización y atención de las poblaciones LGTBIQ. Ética Fundamentos y Aplicaciones 2023. Programa de Bienestar Organizacional (dirigido a toda la Comunidad Institucional). Curso de Atención a clientes: Calidad en el servicio. Sistema específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Sistema de Control Interno. Control Interno para mejorar la Gestión Pública. Derechos de las Mujeres e Igualdad y Equidad de Género. Introducción a Derechos Humanos y Discapacidad. Capacitación sobre el funcionamiento de las Comisiones de Salud Ocupacional. Programa de atención a emergencias para enlaces de riesgo y brigadas. Programa de capacitación sobre la nueva Ley de Contratación Pública. Masculinidades para la igualdad y la no violencia. Actualización en NICSP. Charla de Ley de Creación de IMAS. Modelo de Intervención Institucional 2.0</p>
--	--

Semestre	Acción de capacitación
I semestre 2024	<p>Programa de Bienestar Organizacional (dirigido a toda la Comunidad Institucional). Curso de Atención a clientes: Calidad en el servicio. Sistema específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Sistema de Control Interno. Control Interno para mejorar la Gestión Pública. Derechos de las Mujeres e Igualdad y Equidad de Género. Introducción a Derechos Humanos y Discapacidad. Capacitación sobre el funcionamiento de las Comisiones de Salud Ocupacional. Programa de atención a emergencias para enlaces de riesgo y brigadas. LESCO. Modelo de Intervención Institucional 2.0 Formador de Formadores. Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia Actualizaciones SIPO, SABEN y SAP Ley contra la Corrupción y el enriquecimiento ilícito</p>
II semestre 2024	<p>Curso de Atención a clientes: Calidad en el servicio. Sistema específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Sistema de Control Interno. Control Interno para mejorar la Gestión Pública. Derechos de las Mujeres e Igualdad y Equidad de Género. Introducción a Derechos Humanos y Discapacidad. Capacitación sobre el funcionamiento de las Comisiones de Salud Ocupacional. Programa de atención a emergencias para enlaces de riesgo y brigadas. LESCO Actualización en NICSP Actualizaciones SIPO, SABEN y SAP Ley contra la Corrupción y el enriquecimiento ilícito</p>

10.5 Anexo 5: Ajuste de nomenclaturas en las Unidades Administrativas del IMAS

DIRECTRIZ
IMAS-GG-1274-2023

“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA POR LEY (LEY MARCO DE EMPLEO PÚBLICO N° 10159, TRANSITORIO X) CAMBIO DE NOMENCLATURA DE LAS SUBGERENCIAS Y LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL IMAS”

RESULTANDO

PRIMERO: Que, en el mes de marzo del 2022, el Gobierno de la República aprueba la Ley Marco de Empleo Público bajo el Decreto Legislativo N° 10159, el cual busca regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de, empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos.

SEGUNDO: Que en la Ley Marco de Empleo Público en su transitorio X el cual versa “Los órganos y entes públicos, contemplados en el artículo 2 de la presente ley, deberán iniciar, en un plazo no mayor a dos meses contado a partir de la publicación de esta ley en el diario oficial La Gaceta, los trámites necesarios para modificar la nomenclatura de sus instancias de nivel directivo, para que estas se uniformen bajo la denominación de "Dirección".

TERCERO: Que dado lo anterior, la Administración Superior del IMAS, inicia el proceso de cambio de nomenclatura a través de la Unidad de Planificación Institucional, la cual se encarga de analizar y elaborar los documentos y oficios emitidos a MIDEPLAN con la finalidad de contar con el apoyo y aprobación en el proceso de cambio de nomenclatura.

CUARTO: Que de acuerdo con lo indicado en el oficio IMAS-PE-0505-2022 del 24 de mayo del 2022, en el cual la Presidencia Ejecutiva solicita a MIDEPLAN iniciar con el proceso de modificación del cambio de nomenclatura de las instancias de nivel directivo en la estructura organizacional del IMAS para que estas se uniformen bajo la denominación de "Dirección".

QUINTO: Que de acuerdo con oficio de respuesta de la Unidad de Reforma Institucional del Área de Modernización del Estado del MIDEPLAN-DM-OF-2082-2022 del 13 de octubre del 2022 en el cual se indica: “A pesar de que el cambio de nomenclatura de las Subgerencias cuenta con respaldo jurídico; no se puede realizar aún dicho cambio hasta tanto el IMAS remita la respectiva aprobación por parte del Consejo Directivo y se indique que los cambios propuestos no tendrán implicaciones en las condiciones actuales del personal ni afectaciones presupuestarias. Además, la institución debe analizar la posibilidad de modificar también la denominación de las actuales “áreas” debido a lo establecido en el Lineamiento de Estructura 11.c.”.

SEXTO: Que mediante el oficio IMAS-GG-0533-2023 de fecha 13 de abril del 2023, se remite al Consejo Directivo, para su aprobación, la propuesta de cambio de nomenclatura en la estructura organizacional del IMAS, según lo planteado en el oficio IMAS-PE-PI-0141-2023

SEPTIMO: Que mediante el Acuerdo de Consejo Directivo N° 85-04-2023 del 17 de abril del 2023 se aprueba la propuesta de cambio de nomenclatura en la estructura organizacional del IMAS.

OCTAVO: Que mediante oficio IMAS-PE-PI-0182-2023 del 16 de mayo del 2023 se envía documentación a MIDEPLAN para su respectiva valoración y aprobación del proceso de cambio de nomenclatura en la estructura organizacional del IMAS.

NOVENO: Que mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-1211-2023, del 12 de julio del 2023, se da la aprobación por parte de MIDEPLAN del cambio de nomenclatura de las Subgerencias y las Áreas, que conforman la estructura organizacional del IMAS, siendo que las Subgerencias pasaran a tener la denominación de Dirección y las Áreas el nivel organizacional de Departamento, En el caso de las Áreas Regionales de Desarrollo Social se determina que el término de área es más afín al espacio geográfico o territorial en que se brinda un servicio, mientras que la palabra oficina se refiere principalmente al local o lugar (cuatro paredes) en el cual las personas desarrollan sus labores y realizan los bienes y servicios asignados; además, se debe tomar en cuenta que dentro de las Regionales se encuentran las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), que constituyen otro nivel de desagregación territorial, por lo tanto, técnicamente se recomienda rechazar la denominación de Oficina Regional y por el contrario, mantener la nomenclatura actual de Área Regional (con un nivel departamental).

CONSIDERANDO

PRIMERO: *Ley N° 4760 Ley Creación del IMAS y lo citado en el artículo número 2, “el IMAS tiene como finalidad resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin”*

SEGUNDO: *Ley N° 5525, Ley de Planificación Nacional, la cual establece en su artículo N° 16 que: “Los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas llevarán a cabo una labor sistemática de modernización de su organización y procedimientos, a fin de aumentar la eficiencia y productividad de sus actividades y con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos que persigue el Sistema Nacional de Planificación” .*

TERCERO: **Artículo 28. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación N°37735-PLAN:** Inciso L: Proponer los diseños de los procesos de organización institucional y dar seguimiento a las reorganizaciones aprobadas por MIDEPLAN, informando oportunamente a la o el jerarca institucional y a MIDEPLAN.

CUARTO: **Artículo 41. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación N°37735-PLAN. Reorganizaciones Administrativas.** Las instituciones someterán a aprobación de MIDEPLAN los proyectos de reorganización administrativa, los que deberán estar ajustados a los lineamientos, metodologías y procedimientos emitidos por MIDEPLAN.

QUINTO: **Ley N° 10159 Ley Marco del Empleo Público, en su transitorio X versa:** Los órganos y entes públicos, contemplados en el artículo 2 de la presente ley, deberán iniciar, en un plazo no mayor a dos meses contado a partir de la publicación de esta ley en el diario oficial La Gaceta, los trámites necesarios para modificar la nomenclatura de sus instancias de nivel directivo, para que estas se uniformen bajo la denominación de "Dirección".

SEXTO: El Decreto Ejecutivo 41162 “Limitación a las reestructuraciones” establece que “Únicamente serán aprobadas las reestructuraciones dentro de ministerios, órganos desconcentrados y entidades cubiertas por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, cuyo propósito sea hacer más eficiente la gestión del Estado, siempre que no impliquen la creación de plazas adicionales, reasignaciones de puestos, así como nuevos puestos”.

SEPTIMO: Decreto N° 33713-MPPLAN-MTSS, el cual indica que instituciones públicas, en ejercicio de su potestad de auto organización, están facultadas para disponer de la reestructuración administrativa de las diversas dependencias que la componen, a partir del cual, cada reorganización administrativa debe ser aprobada por el respectivo jerarca institucional.

OCTAVO: Los documentos normativos que se toman como base para realizar el cambio de nomenclatura a nivel organizacional son: Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas, Guía de Nomenclatura para la Estructura Interna de las Instituciones Públicas, Guía de Reestructuración Parcial y Total entre otros.

POR TANTO

En uso de las atribuciones que les confiere la Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social N° 4760 y normas conexas y la Ley N° 6227 General de Administración Pública y demás normativa citada,

LA GERENCIA GENERAL RESUELVE

PRIMERO: La reorganización administrativa por ley consiste en cambiar la nomenclatura de las Subgerencias y las Áreas, de acuerdo con lo establecido en el Transitorio X de la Ley Marco de Empleo Público, N°10159, siendo que las Subgerencias pasaran a tener la denominación de Dirección y las Áreas al nivel organizacional de Departamento. Este proceso se realiza tomando como base lo dispuesto en los reglamentos y documentos normativos que norman el accionar que las instituciones públicas deben realizar para efectuar los procesos de cambio de nomenclatura que son avalados por MIDEPLAN.

SEGUNDO: El cambio de nomenclatura en la estructura organizacional del IMAS “no implica la creación de nuevas plazas ni reasignación de las ya existentes”; asimismo, “no constituye erogación adicional ni compromete a la institución a generar modificaciones en la estructura presupuestaria en cuanto a la asignación de recursos tanto en montos, como en fuentes de financiamiento”; por lo tanto, se cumple con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo N°41162 Limitación a las Reestructuraciones.

TERCERO: La estructura organizacional y su nomenclatura queda conformada como se detalla a continuación según oficio MIDEPLAN-DM-OF-1211-2023, del 12 de julio del 2023:

CUARTO: Se instruye a las unidades administrativas que presentan cambios en su nomenclatura, realizar la actualización correspondiente para los servicios de mensajería (membretes y documentación oficial), así como los ajustes en los documentos normativos de cada unidad, conforme se realice la actualización o modificación de los mismos.

QUINTO: Se instruye a Planificación Institucional realizar el ajuste de nomenclaturas en el Manual de Organización Institucional del IMAS, así como atender los procesos de inducción de las unidades que así lo requieran.

Nomenclatura Institucional Actual	Modificación en la Nomenclatura Institucional aprobada	Denominación abreviada
Consejo Directivo	Se mantiene	CD
Contraloría de Servicios	Se mantiene	CS
Auditoría Interna	Se mantiene	AI
Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado	Se mantiene	SINIRUBE
Comisión Nacional Interinstitucional. para atender a las mujeres en condición de pobreza,	Se mantiene	CONI
Presidencia Ejecutiva	Se mantiene	PE
Asesoría Jurídica	Se mantiene	AJ
Planificación Institucional	Se mantiene	PI
Equidad e Igualdad de Género	Se mantiene	UEIG
Gerencia General	Se mantiene	GG
Tecnologías de Información	Se mantiene	TI
Desarrollo Humano	Se mantiene	DH
Subgerencia de Gestión de Recursos	Dirección de Gestión de Recursos	DGR
Área de Empresas Comerciales	Departamento de Empresas Comerciales	DEC
Unidad de Logística e Importaciones	Se mantiene	ULI
Unidad de Coordinación Administrativa de Empresas Comerciales	Se mantiene	UCAEC
Unidad de Mercadeo y Ventas	Se mantiene	UMV
Unidad de Tiendas Libres	Se mantiene	UTL
Área de Captación de Recursos	Departamento de Captación de Recursos	DCR
Unidad de Administración Tributaria	Se mantiene	AT
Unidad de Donaciones	Se mantiene	UD
Subgerencia de Desarrollo Social	Dirección de Desarrollo Social	DDS
Área de Bienestar Familiar	Departamento de Bienestar Familiar	DBF
Área de Desarrollo Socioeducativo	Departamento de Desarrollo Socioeducativo	DDSE
Área de Desarrollo Socio productivo y Comunal	Departamento de Desarrollo Socio productivo y Comunal	DDSPC
Área de Acción Social y Administración de Instituciones	Departamento de Acción Social y Administración de Instituciones	DASAI

Nomenclatura Institucional Actual	Modificación en la Nomenclatura Institucional aprobada	Denominación abreviada
Área de Sistemas de Información Social	Departamento de Sistemas de Información Social	DSIS
Área de Atención Integral e Interinstitucional	Departamento de Atención Integral e Interinstitucional	DAII
Áreas Regionales de Desarrollo Social	Se mantiene	ARDS
Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional	Se mantiene	UIPER
Unidad de Coordinación Administrativa Regional	Se mantiene	UCAR
Unidades Locales de Desarrollo Social	Se mantiene	ULDS
Subgerencia de Soporte Administrativo	Dirección de Soporte Administrativo	DSA
Área de Administración Financiera	Departamento de Administración Financiera	DAF
Unidad de Tesorería	Se mantiene	TES
Unidad de Presupuesto	Se mantiene	PRES
Unidad de Contabilidad	Se mantiene	CONT
Área de Proveduría Institucional	Departamento de Proveduría Institucional	DPI
Área de Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	DSG

CUADRO RESUMEN SOLO CON LAS MODIFICACIONES DE NOMENCLATURA

Nomenclatura Institucional Actual	Denominación abreviada actual	Modificación en la Nomenclatura Institucional aprobada	Denominación abreviada
Subgerencia de Gestión de Recursos	SGGR	Dirección de Gestión de Recursos	DGR
Área de Empresas Comerciales	AEC	Departamento de Empresas Comerciales	DEC
Área de Captación de Recursos	ACR	Departamento de Captación de Recursos	DCR
Subgerencia de Desarrollo Social	SGDS	Dirección de Desarrollo Social	DDS
Área de Bienestar Familiar	BF	Departamento de Bienestar Familiar	DBF
Área de Desarrollo Socioeducativo	DSE	Departamento de Desarrollo Socioeducativo	DDSE
Área de Desarrollo Socio productivo y Comunal	DSPC	Departamento de Desarrollo Socio productivo y Comunal	DDSPC
Área de Acción Social y Administración de Instituciones	AASAI	Departamento de Acción Social y Administración de Instituciones	DASAI
Área de Sistemas de Información Social	ASIS	Departamento de Sistemas de Información Social	DSIS
Área de Atención Integral e Interinstitucional	AAII	Departamento de Atención Integral e Interinstitucional	DAII

Nomenclatura Institucional Actual	Denominación abreviada actual	Modificación en la Nomenclatura Institucional aprobada	Denominación abreviada
Subgerencia de Soporte Administrativo	SGSA	Dirección de Soporte Administrativo	DSA
Área de Administración Financiera	AAF	Departamento de Administración Financiera	DAF
Área de Proveduría Institucional	API	Departamento de Proveduría Institucional	DPI
Área de Servicios Generales	ASG	Departamento de Servicios Generales	DSG

10.6 Anexo 6: Estructura Organizativa y de Procesos del IMAS

En el proceso de construcción del PEI 2023-2028 se ha definido una estructura organizacional y de procesos, la cual se ha desarrollado por medio de un mapa de procesos, el cual está constituido de la siguiente forma: Macroprocesos, Procesos y Actividades, para un mejor entendimiento de esta estructura se describe a continuación los conceptos indicados.

Dicha estructura ha sido desarrollada a través de talleres con las respectivas unidades del nivel central y regional del IMAS, las cuales realizaron sus aportes en la construcción de este producto, el cual se constituye en un insumo necesario en la formulación y ejecución del Plan estratégico.

Para comprender el concepto de Macroproceso, es importante entender primero el concepto de proceso, ya que este último actúa como insumo directo para la planificación estratégica. Cuando se analiza el proceso o los procesos clave (sustantivos) desde la perspectiva estratégica, es importante comprender su doble función.

Un proceso, según la Norma ISO 9000 (ISO, 2015) debe proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y debe trascender los límites funcionales. Evidentemente, la Planeación Estratégica define los objetivos de la organización, mientras que las estructuras funcionales ejecutan los procesos. Por lo tanto, es importante que los procesos se ajusten a las estrategias definidas en la Institución.

Los procesos sirven como insumos para comprender el funcionamiento interno de la organización y para reconfigurarlos en función de las líneas estratégicas establecidas, esto implica que en el nuevo Plan Estratégico 2023-2028, se debe revisar el Mapa de proceso para proporcionar insumos para la formulación estratégica.

Los macroprocesos, por lo tanto, agruparan a los procesos de la organización como una visión integral de generación de valor, donde el macroproceso en sí mismo debería buscar la consecución de los objetivos estratégicos planteados, más allá de la simple visión de las unidades funcionales o departamentos de la organización.

Según la Asociación de Profesionales de Gestión de Procesos de Negocios (Asociación de Profesionales de Gestión de Procesos de negocios, 2019) los macroprocesos de la organización deben encargarse de definir las cadenas de valor, modelar los flujos de valor y las partes interesadas, asociar procesos, marcar procesos y considerar perspectivas diferentes, siendo estas:

- La definición de las cadenas de valor

- El modelado de los flujos de valor y las partes interesadas
- La asociación de procesos (vínculos de unidades organizacionales)
- Marcar procesos
- Considerar perspectivas diferentes para mejorar la estrategia

Los anteriores elementos permiten que la estrategia sea desplegada construyendo capacidades que contribuyan a que el Plan Estratégico 2023-2028 alcance aspectos como una facilidad de uso (de la estrategia), un seguimiento y el resultado producto del desarrollo estratégico, así como la implementación de una hoja de ruta. Por lo tanto, se ve la importancia de correlacionar y utilizar al macroproceso como un insumo clave en la formulación estratégica.

Para formular un macroproceso eficaz, es fundamental tener en cuenta todos y cada uno de los objetivos estratégicos presentes en un Plan Estratégico. En este sentido, un macroproceso debe agrupar procesos y actividades que sean esenciales para alcanzar precisamente esos objetivos estratégicos.

En el contexto del presente ciclo de planeación estratégica del IMAS, se ha considerado tomar los resultados generados por el Plan Estratégico anterior, evaluar los logros obtenidos y realizar ajustes en el nuevo Plan.

Clasificación de procesos

Para asegurar una adecuada construcción del Plan Estratégico 2023-2028 es importante definir el “mapa de proceso” de la institución, agrupando los procesos identificados y las actividades según 3 categorías clave, a saber:

- Procesos estratégicos
- Procesos sustantivos
- Procesos de apoyo

Figura 1: Macroprocesos



Procesos estratégicos: Son aquellos que permiten generar lineamientos operativos que actualicen y replanteen los resultados de la estrategia en función de las metas previamente definidas. Las actividades que se clasifican como generadoras de procesos estratégicos

están llamadas a ejecutar los procesos, así como la responsabilidad de brindar insumos valiosos que permitan actualizar la estrategia en el horizonte temporal definido.

Dentro de los procesos estratégicos institucionales podemos identificar los siguientes

- **Direccionamiento Institucional:** Es el proceso de organización y gobernanza que la alta gerencia le da a la institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos, es importante porque proporciona una base sólida para la toma de decisiones, la asignación de recursos y la planificación estratégica. Ayuda a establecer metas y prioridades, alinear los esfuerzos de los miembros de la organización y comunicar de manera efectiva su propósito y valores tanto interna como externamente.
- **Auditoría Interna:** Proceso del cual todas las instancias del IMAS deben participar para proporcionar seguridad al IMAS y mejorar sus operaciones, y contribuir al alcance de los objetivos institucionales mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo.
- **Planificación Institucional:** Proceso del cual todas las instancias del IMAS deben participar para el control, organización, seguimiento y cumplimiento de los objetivos, todo sobre un mismo Sistema de Planificación y Evaluación.
- **Control Interno:** Proceso del cual todas las instancias del IMAS deben participar para el fortalecimiento y funcionamiento del sistema de control interno institucional a través de un Sistema de Evaluación y Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI) operando con niveles de riesgos aceptables para el cumplimiento de los planes institucionales.
- **Gobernanza y Transformación Digital:** Proceso con el cual se lideran las estrategias y ejecución de políticas de interés institucional en materia de tecnologías, con la finalidad de alcanzar y fortalecer la contribución al valor público.
- **Equidad e Igualdad de Género:** Proceso con el cual se lideran las estrategias y ejecución de políticas de interés institucional en materia de transversalización del enfoque de género en la institución y en los servicios institucionales.
- **Asuntos Jurídicos:** Proceso del cual todas las instancias del IMAS deben participar apegadas al marco normativo, en consonancia con los fines establecidos en la Ley de creación del IMAS y demás normativa vinculante.
- **Control de Calidad de los Servicios:** Proceso del cual todas las instancias prestadoras de servicios externos e internos del IMAS deben participar, para promover el mejoramiento continuo y facilitar soluciones a problemas relacionados con la prestación de los servicios a los usuarios externos e internos.
- **Gestión de la Comunicación:** Proceso responsable de coordinar y ejecutar la divulgación de la acción institucional y su publicidad en programas informativos destinados a los medios de comunicación y al público en general, para lograr la formación y promoción de la imagen Institucional.
- **Investigación y Gestión del Conocimiento:** Se define como el proceso que fortalecen la investigación y el intercambio de información y experticia dentro de una organización, con el fin de mejorar el rendimiento y los resultados de esta.

Procesos de apoyo: Están diseñados para dar soporte a los procesos sustantivos, a menudo mediante la administración de recursos y/o infraestructura requeridos por los procesos sustantivos.

Dentro de los procesos de apoyo institucionales podemos identificar las siguientes

- **Infraestructura Institucional:** Proceso que se encarga de identificar las necesidades de infraestructura y la administración de los proyectos que en esta materia se desarrollan en la institución.
- **Gestión del Talento Humano:** Proceso en el cual participan todas las unidades de la institución para promover el desarrollo del capital humano y la adecuada administración de este.
- **Salud Ocupacional y Ambiente:** Proceso en el cual participan todas las unidades de la institución cuyo propósito sea ofrecer a las personas funcionarias un óptimo bienestar laboral desde el aspecto físico, mental, ambiental, social y de seguridad e higiene ocupacional.
- **Soporte Tecnológico:** Proceso en el cual participan todas las unidades de la institución cuyo propósito es la identificación de necesidades de soporte y la adecuada administración de las herramientas tecnológicas y sistemas de información de IMAS para facilitar la gestión sustantiva.
- **Gestión de Donaciones:** Proceso de apoyo para fortalecer a las organizaciones en la atención de la población en situación de pobreza y extrema pobreza dotándola de bienes materiales a través de donaciones para su uso o para que obtengan recursos financieros, con la finalidad de mejorar las condiciones de infraestructura, materiales y los servicios que prestan.
- **Captación de Recursos y Administración Tributaria:** Proceso encargado de generar recursos económicos alternativos de forma eficaz y eficiente a través de la recaudación de recursos tributos y donaciones de bienes y servicios asignados a la institución para los programas de inversión social del IMAS.
- **Gestión Administrativa:** Proceso de apoyo facilitador de la operacionalización de la institución en su labor sustantiva para que se desarrolle cada uno de sus procesos de forma eficiente.
- **Gestión Financiera:** proceso de apoyo facilitador de la acción sustantiva encargado de gestionar, administrar, controlar y fiscalizar los recursos financieros de la institución.
- **Adquisición de Bienes y Servicios:** Proceso de apoyo que se encarga de la adquisición de equipo, materiales y servicios que requieran las otras dependencias administrativas para su adecuado desempeño.
- **Administración el Sistema de Gestión Documental:** Proceso de apoyo encargado de comunicar, organizar, registrar, toda la documentación institucional y su normativa.
- **Gestión de Convenios de Cooperación:** Proceso de apoyo a la acción sustantiva, encargado de generar alianzas estratégicas, materializadas en convenios de cooperación para el bienestar de la población objetivo.
- **Empresas Comerciales:** Proceso de apoyo encargo de generar recursos económicos para los programas de inversión social del IMAS.

Finalmente, se cuentan con los procesos sustantivos o primarios que son actividades integrales e interfuncionales que ofrecen valor directamente a los ciudadanos. Los procesos primarios a menudo se conocen como procesos centrales, ya que representan las actividades medulares que desarrolla la Institución para cumplir su misión. Estos procesos conforman una cadena de valor, donde cada paso agrega valor al paso anterior y contribuye a la creación o entrega de los servicios y beneficios.

A nivel institucional este se divide en dos procesos, Protección Social y Promoción Social, las cuales se definen a continuación:

Protección Social: Es el conjunto de intervenciones y programas formulados cuyo objetivo principal es mitigar el riesgo y la vulnerabilidad de tipo social y económico en la sociedad. Dentro de este proceso sustantivo podemos identificar los siguientes:

- **Gestión del Bienestar Familiar:** Proceso que contribuye con el fortalecimiento de la estructura del hogar, para la satisfacción de necesidades básicas dirigidos a la población que, por su condición de pobreza extrema y pobreza, requieren del aporte temporal del Estado.
- **Gestión de la Acción Social y Administración de Instituciones:** Proceso encargado de dirigir, asesorar, supervisar, fiscalizar, coordinar y financiar a las Instituciones de Bienestar Social (IBS), lo que permite fortalecer la gestión que desarrollan las Organizaciones de Bienestar Social en todo el país, y que dirigen sus servicios prioritariamente a aquellas personas en situación de pobreza y pobreza extrema, mediante la dirección técnica, la fiscalización económica, la supervisión y la coordinación de sus programas.

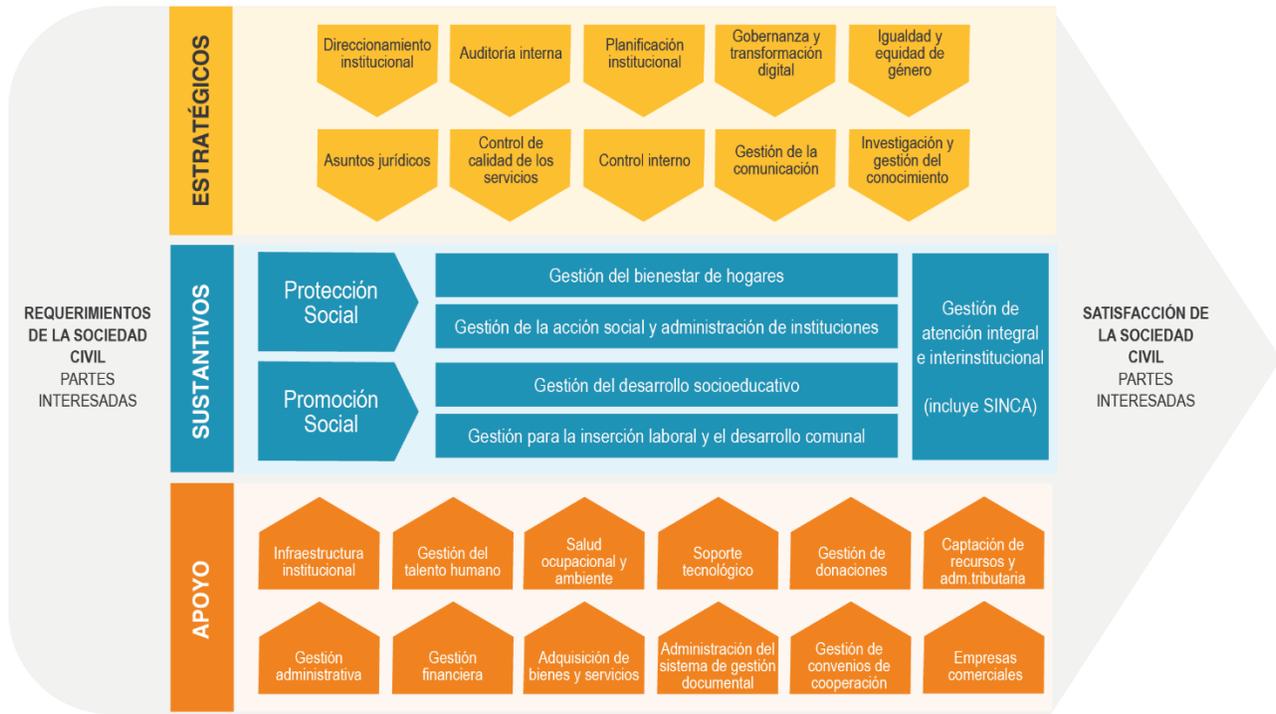
Promoción Social: Este proceso busca desarrollar y fomentar en los hogares la movilidad social de personas con la finalidad de mejorar la calidad de vida y el desarrollo de las comunidades. Dentro de este proceso sustantivo podemos identificar los siguientes:

- **Gestión del Desarrollo Socioeducativo:** Proceso encargado de generar acciones significativas en las condiciones de vida de la familia y grupos poblaciones, atendiendo a sectores específicos, o dando respuesta a marcos normativos muy particulares como son las Madres Adolescentes, Mujeres en Condición de Pobreza, acciones de Formación Humana, Capacitación, y apoyo a personas con necesidades en otros procesos de capacitación. Además, coordina la ejecución de beneficios en el ámbito socioeducativo, dirigidos a impulsar la disminución de la deserción estudiantil.
- **Gestión para la Inserción Laboral y el Desarrollo Comunal:** Proceso encargado de coordinar y articular acciones estratégicas integradoras, con perspectiva de desarrollo económico y social, mediante la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos locales, coordinados con sujetos públicos o privados.

Los procesos de Protección Social y Promoción Social comparten las actividades que se desarrollan a través del siguiente proceso:

- **Gestión de Atención Integral e Interinstitucional:** Proceso encargado del desarrollo de la metodología de atención integral y la articulación interinstitucional, en procura de incidir en la efectiva movilización ascendente de los hogares en condición de pobreza y pobreza extrema, basada en la articulación de la oferta interinstitucional y el acceso de servicios de manera preferente e integral.

Mapa de Procesos del Instituto Mixto de Ayuda Social



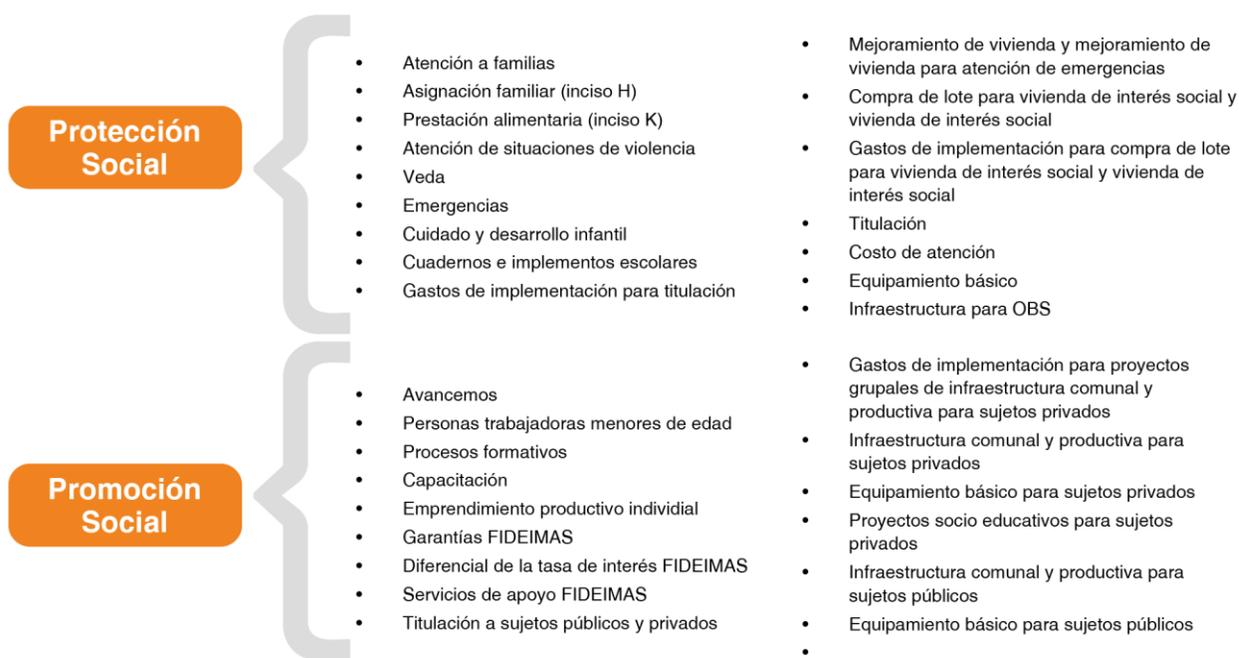
10.7 Anexo 7: Oferta beneficios del Programa Presupuestario Protección y Promoción Social

Estructura del Programa de Protección y Promoción Social

El Programa Presupuestario Protección y Promoción Social se ejecuta con ese nombre desde el año 2017 y tiene como objetivo general: Contribuir a la disminución de la pobreza extrema y pobreza de personas, hogares y grupos por medio de acciones de protección y promoción social contenidas en la oferta de beneficios institucionales, por medio de la atención integral en los ámbitos familiar y territorial.

Estas dimensiones se encuentran integradas por la oferta programática institucional, conforme a la finalidad de cada uno de los beneficios sociales, tal y como se muestra en la figura 11.

Distribución de beneficios institucionales según dimensión del Programa de Protección y Promoción Social.



Fuente: IMAS 2022. Plan Operativo Institucional 2023. Pag.109

Dimensión de Protección Social

La dimensión de protección social se vislumbra como un conjunto de acciones para promover el ejercicio de derechos económicos, sociales y culturales; se relaciona con la satisfacción de las necesidades básicas, y orientada a reducir el riesgo y vulnerabilidad social de los hogares en situación de pobreza extrema y pobreza básica.

La oferta programática vinculada a Protección Social es la siguiente:

Atención a Familias: Promueve la satisfacción de necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda y servicios públicos básicos, entre otros; mediante la atención integral y articulada, y un aporte económico al ingreso familiar propiciando mejores condiciones de vida.

Asignación Familiar (Inciso H): Promueve la satisfacción de necesidades básicas de personas con condición de discapacidad permanente y determinada CONAPDIS y consiste en una transferencia monetaria al hogar que favorece la satisfacción de necesidades como: alimentación, salud, vivienda, servicios públicos básicos, educación y transporte, entre otros.

Prestación Alimentaria (Inciso K): Promueve la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda y educación continua, de la siguiente población:

Atención de Situaciones de violencia: Brinda las condiciones para la protección inmediata de personas víctimas de violencia intrafamiliar y de género, entre otras, mediante un aporte económico que pretende facilitar la separación de la víctima del contexto en que se genera dicha situación.

Veda: Es un beneficio que coadyuva a la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda y servicios públicos básicos, entre otros, de personas pescadoras y sus ayudantes, durante los periodos declarados en veda (acreditados por INCOPECA).

Emergencias: subsidio económico dirigido a hogares que enfrentan situaciones de emergencia a nivel local, regional o nacional, provocadas por un evento previsible o no, de origen natural o antrópico, que les permitirá enfrentar las pérdidas ocasionadas por dicho evento.

Cuidado y Desarrollo Infantil: pago total o parcial del costo de atención en la alternativa seleccionada por la familia con el objetivo de promover el acceso de niños y niñas hasta los doce años de edad cumplidos, y personas menores de edad con discapacidad, al servicio que brindan diversas alternativas de atención de cuidado infantil., facilitando con

Cuadernos e Implementos Escolares: Este beneficio consiste en entregar paquetes escolares en centros educativos seleccionados por el Departamento de Desarrollo Socioeducativo, para promover la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal y la conclusión de sus estudios.

Mejoramiento de Vivienda y Mejoramiento de Vivienda: subsidio económico destinado a con vivienda propia y terreno -debidamente registrados o adjudicados por instituciones públicas-, para el mejoramiento de las condiciones habitacionales y de accesibilidad, así como la construcción de viviendas en territorios indígenas respetando su cosmovisión.

También contempla la reparación de viviendas y terrenos que fueron afectados por un fenómeno natural o antrópico, con declaratoria de emergencia local, regional o nacional, incluyendo la reconstrucción de viviendas ubicadas en territorios indígenas afectadas por dicha situación.

Compra de Lote para Vivienda de Interés Social y Vivienda de Interés Social: subsidio económico que busca generar oportunidades a los hogares que habiten terrenos propiedad

del IMAS, para la adquisición de un lote que permita la construcción de una vivienda de interés social o la compra de un lote con vivienda, contemplando el principio de Responsabilidad Administrativa:

Gastos de Implementación para Compra de Lote para Vivienda de Interés Social y Vivienda de Interés Social: cubrir los servicios de consultoría y los estudios técnicos necesarios para determinar la viabilidad de la compra de un inmueble, específicamente la compra de lote para vivienda de interés social y vivienda de interés social, bajo el principio de Responsabilidad Administrativa a hogares que habiten terrenos propiedad del IMAS.

Titulación. Beneficio sin erogación económica que busca brindar oportunidades a los para que sean propietarias de bienes inmuebles inscritos a nombre del IMAS, así como autorización para que el bien inmueble que ya ha sido titulado pueda ser gravado, embargado, vendido o traspasado a favor de terceros, siempre que no haya transcurrido el plazo de las limitaciones o los diez años.

Gastos de Implementación para Titulación: cubrir el costo de los servicios profesionales relacionados con confección de planos catastrados y formalización de escrituras de bienes inmuebles destinados a vivienda y de características urbanas, para facilitar que los hogares en situación de pobreza extrema o pobreza básica sean propietarias de bienes inmuebles adquiridos mediante donación, herencia, legados particulares u otros.

Costo de atención: transferencias monetarias no reembolsables con el fin de cubrir un porcentaje del costo total de atención en la modalidad de servicio de Organizaciones de Bienestar Social, que faciliten la satisfacción de necesidades básicas a personas usuarias.

Equipamiento básico: transferencias monetarias no reembolsables para la adquisición de mobiliario y equipo por parte de Organizaciones de Bienestar Social, de manera que las personas usuarias de los servicios que allí se brindan cuenten con oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de los servicios que éstas ofrecen.

Infraestructura Comunal para OBS: transferencias monetarias no reembolsables a las Organizaciones de Bienestar Social, destinadas a mejorar, ampliar o construir una nueva infraestructura; incluye el pago de gastos de implementación y mano de obra.

Dimensión de Promoción Social

En este ámbito de intervención del Programa Protección y Promoción Social se agrupan los beneficios que contribuyen a la movilidad social de los hogares u organizaciones dentro de un determinado territorio, como medio para la construcción social y defensa de derechos.

La oferta programática vinculada a Promoción Social es la siguiente:

Avancemos: transferencia monetaria condicionada que coadyuva a la inclusión, la permanencia, la asistencia y la reincorporación en el sistema educativo formal de personas estudiantes de primera infancia, primaria y secundaria de las diferentes modalidades autorizadas por el Ministerio de Educación Pública.

Persona Trabajadora Menor de Edad: transferencia monetaria condicionada que complementa el ingreso del hogar, brindando oportunidades a personas menores de edad trabajadoras para el acceso y la permanencia en el sistema educativo formal, con lo cual se contribuye a la prevención de la deserción por realizar trabajo infantil y trabajo adolescente riesgoso o prohibido.

Procesos Formativos: vinculación de las personas en actividades formativas para desarrollar habilidades y destrezas para la vida en atención a las Leyes 7769 (Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza) y 7735 (Ley General de Protección a la Madre Adolescente), así como otra legislación dirigida a la atención de las mujeres.

Capacitación: transferencia monetaria no reembolsable para cubrir los costos de matrícula y mensualidades de cursos de capacitación técnica y microempresarial, así como aquellos costos relacionados con la participación en las distintas actividades de intercambio de conocimientos y promoción programadas a nivel institucional y otros procesos, brindando así oportunidades a las personas para fortalecer sus competencias que faciliten su acceso al empleo y el desarrollo o mejora en la ejecución de emprendimientos productivos.

Emprendimiento Productivo Individual: transferencia monetaria no reembolsable para la adquisición de maquinaria y equipo, materia prima, capital de trabajo, apoyo en la comercialización, reparación o mantenimiento de equipo, mejoras de infraestructura y otros que se demanden en el inicio o fortalecimiento de la actividad emprendida, con la cual estimular e impulsar, primeramente, la generación del autoempleo.

Garantías FIDEIMAS: respaldo de garantías para préstamos reembolsables ante intermediarios financieros, que les permita a los hogares fortalecer o consolidar una actividad productiva y la generación de ingresos.

Diferencial de la Tasa de Interés FIDEIMAS: acceso a préstamos reembolsables con tasas de interés diferenciada en condiciones favorables que permitan fortalecer la actividad productiva.

Servicios de Apoyo FIDEIMAS: capacitación, asistencia técnica y seguimiento para el fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos productivos a personas o grupos que requieran.

Titulación a Sujetos Públicos o Privados. Beneficio sin erogación económica dirigido a Sujetos Públicos o Privados para que puedan sean propietarios o suscriban un convenio de comodato de bienes inmuebles inscritos a nombre del IMAS para que puedan llevar a cabo proyectos comunales que incidan de manera positiva en los territorios y la mejora de la calidad de vida de las personas en condición de pobreza extrema y pobreza básica.

Gastos de Implementación para Proyectos Grupales de Infraestructura Comunal y Productiva para Sujetos Privados: transferencia monetaria no reembolsable a Sujetos Privados, para cubrir los costos de servicios profesionales requeridos antes de la ejecución del proyecto, así como el pago de pólizas, visado de planos, permisos requeridos, costos de servicios de consultoría antes y durante la ejecución de un proyecto de infraestructura que coadyuve en el desarrollo de actividades productivas.

Infraestructura Comunal y Productiva para Sujetos Privados transferencia monetaria no reembolsable a Sujetos Privados para construir, reparar, mejorar o ampliar la infraestructura de sus comunidades o la infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades productivas en el territorio.

Equipamiento Básico para Sujetos Privados: transferencia monetaria reembolsable dirigida a Sujetos Privados para que puedan cubrir los costos de adquisición de mobiliario, equipo y materiales con los cuales implementar o fortalecer los servicios sociales que se ofrecen en una comunidad.

Proyectos Socio Productivos para Sujetos Privados: transferencia monetaria no reembolsable destinada a Sujetos Privados, que les permita cubrir los costos de adquisición de materia prima, el capital necesario para la operación inicial del proyecto, mejorar o adquirir maquinaria, mobiliario y equipos y materiales, y en general, cualquier bien o servicio necesario para la operación satisfactoria del proyecto productivo presentado con los cuales desarrollar o fortalecer actividades productivas grupales. Incluye también transferencias monetarias no reembolsable para Fondos Locales Revolutivos que permitan otorgar créditos a organizaciones con los cuales financiar su producción. Incluye también Fondos Locales de Comercialización que le facilitan a la organización la adquisición de la producción de sus integrantes mediante un comercio justo de precios adecuados y pronto pago.

Infraestructura Comunal y Productiva para Sujetos Públicos: transferencia monetaria no reembolsable destinada a cubrir los costos de materiales, mano de obra, alquiler de maquinaria, equipo, acarreo y transporte de materiales a los Sujetos Públicos para construir, reparar, mejorar o ampliar la infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades productivas en sus territorios y generando así, oportunidades para el desarrollo social y económico de la comunidad.

Equipamiento Básico para Sujetos Públicos: transferencia monetaria no reembolsable a los Sujetos Públicos para implementar o fortalecer los servicios sociales que ofrece a los miembros de una comunidad.