



Instituto Mixto de Ayuda Social

## **PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL**

**2017-2020**

**Agosto - 2017**

El Plan Estratégico Institucional PEI 2017-2020, aprobado por el Consejo Directivo, mediante acuerdo Número 334-08-2017, de fecha 10 de agosto del 2017, se fundamenta en el informe final de la contratación entre el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), que concluyó en noviembre del año 2016.

Con el valioso aporte y opiniones de las personas funcionarias de la institución que participaron y brindaron aportes para la actualización de los Planes de Acción de las Área Temáticas de conformidad con la misión, visión y objetivos institucionales. Este documento resume las aspiraciones del IMAS para los próximos años, expuesto en los objetivos estratégicos, metas e indicadores de cumplimiento.

## Contenido

<b>1. Presentación</b>	<b>8</b>
<b>2. Misión y Visión</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Misión institucional</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Visión institucional</b>	<b>9</b>
<b>3. Objetivos institucionales</b>	<b>9</b>
<b>4. Principios y Valores</b>	<b>9</b>
<b>4.1 Principios</b>	<b>10</b>
4.1.1 Integralidad	10
4.1.2 Justicia, igualdad y diversidad	10
4.1.3 Institucionalidad	10
4.1.4 Sostenibilidad	10
4.1.5 Calidad y calidez	10
<b>4.2 Valores</b>	<b>11</b>
4.2.1 Respeto	11
4.2.2 Honestidad	11
4.2.3 Transparencia	11
4.2.4 Responsabilidad y trabajo en equipo	11
4.2.5 Excelencia y disciplina	11
<b>5. Breve diagnóstico de la situación actual del IMAS</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Antecedentes</b>	<b>11</b>
5.1.1 Evolución de las políticas sociales en Costa Rica	12
<b>5.2 La pobreza y los Planes Nacionales de Desarrollo</b>	<b>13</b>
<b>5.3 Las características de la pobreza: ¿quiénes son?, ¿dónde viven?</b>	<b>16</b>
<b>5.4 Gestión de riesgos sociales y pobreza</b>	<b>19</b>
<b>5.5 La pobreza es multidimensional</b>	<b>20</b>
<b>5.6 La pobreza se diferencia regionalmente</b>	<b>21</b>
<b>5.7 Análisis de situación del IMAS</b>	<b>22</b>
5.7.1 Origen, evolución y descripción del desarrollo institucional del IMAS	22
<b>5.8 Organización del IMAS y oferta programática.</b>	<b>24</b>

5.9	Comportamiento de la distribución presupuestaria en la estructura programática.	25
5.10	Avances y logros institucionales	26
6.	Lecciones aprendidas	28
7.	Análisis FODA, brechas e imagen objetivo	29
7.1	Identificación de las principales brechas	30
8.	Imagen objetivo	31
9.	Las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2017-2020	33
10.	Factores de riesgo y factores claves para el éxito del cambio al 2020	34
10.1	Factores claves para el éxito	35
10.2	Factores de riesgo	36
10.3	Objetivos estratégicos del IMAS.	37
11.	Plan de acción por grandes Áreas Temáticas	37
11.1	Lógica y estructura del Plan de Acción	37
11.2	Definición del Plan de Acción	39
12.	Estrategia de seguimiento del PEI 2017-2020	112
12.1	Concepto de la estrategia	112
12.2	Estructura de seguimiento y naturaleza de la agenda	112
12.3	Procesos clave e instrumentos	115
12.3.1	Proceso de armonización y alineación entre POI Y PEI	115
12.3.2	Proceso de implantación y revisión del PEI	120
13.	Bibliografía	126
14.	Anexos	133
14.1	Anexo 1. Oferta de beneficios del IMAS, 2016	133
14.2	Anexo 2. Tabla FODA IMAS	135
14.3	Anexo 3. Estrategia Metodológica del IMAS, 2016	139

## Contenido de Tablas

Tabla 1: Resumen de los Planes Nacionales de Desarrollo y Políticas de Atención de la Pobreza, período 1994-2018.....	14
Tabla 2: Comparación de cifras Pobreza Multidimensional y Pobreza por Ingreso (LP), para el año 2015 y 2016 .....	20
Tabla 3: Distribución presupuesto ordinario de la estructura programática del IMAS, 2013-2016 .....	26
Tabla 4: Evolución de los Planes Estratégicos Institucionales del IMAS, 1996-2014 .....	27
Tabla 5: Matriz estratégica institucional .....	33
Tabla 6: Plan de Acción: Planificación .....	40
Tabla 7: Plan de Acción: Desarrollo y Gestión de Capital Humano.....	50
Tabla 8: Plan de Acción: Modelo de Intervención.....	61
Tabla 9: Plan de Acción: Inclusión, Diversidad y Política Axiológica.....	76
Tabla 10: Plan de Acción: Modernización y Desarrollo Tecnología.....	91
Tabla 11: Plan de Acción: Financiero y Plurianualidad.....	96
Tabla 12: Plan de Acción: Comunicación y Responsabilidad Social.....	99
Tabla 13: Matriz de Planificación del Seguimiento al PEI IMAS 2017-2020 .....	114
Tabla 14: Matriz de Planificación de la Evaluación al PEI IMAS 2017-2020.....	114

## **Lista de Acrónimos**

**ARDS** Área Regional de Desarrollo Social

**CAME** Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar

**CCSS** Caja Costarricense de Seguro Social

**CD** Consejo Directivo

**CEPAL** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CIVET** Comisión Institucional de Valores, Ética y Transparencia

**CNE** Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias

**DELPHOS** Sistema de Información para la Administración del Sistema de Planificación del IMAS y sus respectivos planes.

**ENAHO** Encuesta Nacional de Hogares

**FES** Ficha de Estratificación Social

**FIS** Ficha de Información Social

**FODA** Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

**FODESAF** Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

**FONABE** Fondo Nacional de Becas

**GpRD** Gestión para Resultados de Desarrollo

**ICAP** Instituto Centroamericano de Administración Pública

**IDS** Índice de Desarrollo Social

**IMAS** Instituto Mixto de Ayuda Social

**INEC** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**IPM** Índice de Pobreza Multidimensional

**MIDEPLAN** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

**MIP** Método Integrado de Medición de la Pobreza

**NNA** Niños Niñas y Adolescentes

**ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**PEI** Plan Estratégico Institucional

**PEN** Programa Estado de la Nación

**PNCP** Plan Nacional de Combate a la Pobreza

**PND** Plan Nacional Desarrollo

**PNUD** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**POGE** Plan Operativo Gerencial

**POI** Plan Operativo Institucional

**REDCUDI** Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

**SABEN** Sistema de Atención de Beneficiarios

**SINIRUBE** Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios

**SIPO** Sistema de Información de la Población Objetivo

**SISBEN** Sistema de Información y Selección de Beneficiarios

**SSLcP** Sector Social y de Lucha contra la Pobreza

**TIC** Tecnologías de Información y Comunicación

**UCR** Universidad de Costa Rica

**UIPER** Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional

**ULDS** Unidades Locales de Desarrollo Social

**UNADU** Utilidad Neta Antes de Distribución de Utilidades

**UNICEF** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## 1. Presentación

En medio de las turbulencias e innovaciones que ofrece el cambio de época histórica que nos ha correspondido vivir, el arte de formular y plasmar estrategias está experimentando profundas dificultades, pues en este contexto se confrontan las visiones economicistas y mecánicas del mundo que han prevalecido hasta hace poco, con una mirada holística del mundo caracterizada por la complejidad.

Asistimos a una época emergente que moldea los grandes temas y el quehacer de las instituciones. Ante la incertidumbre y la complejidad, se impone la urgente necesidad de crear nuevos enfoques teóricos y metodológicos para hacer frente a estas grandes fuerzas. Este cambio de época impone nuevas maneras de entender el mundo y sus problemas y por consiguiente, la construcción de una nueva coherencia institucional.

La planificación estratégica moderna busca dar forma a esa coherencia institucional a sabiendas que la estrategia única no existe; hoy en día nuestra principal preocupación radica en el desarrollo de estrategias institucionales para alcanzar resultados y objetivos institucionales. Por eso, el PEI 2017-2020 constituye para el IMAS un salto cualitativo de enorme importancia histórica. Mediante este Plan se busca el establecimiento de las capacidades necesarias para abatir de manera significativa la pobreza al tiempo que se garantiza el disfrute de los derechos sociales de la población, en particular de quienes se ven mayormente excluidos y afectados por la pobreza.

La construcción de este Plan Estratégico constituye un esfuerzo participativo muy importante en el ámbito institucional. Tiene como rasgo fundamental que no se estaciona en la dimensión mecánica de las herramientas, ni se detiene en el pensamiento vertical. Por el contrario, constituye la construcción colectiva de un IMAS posible que postula ante todo, el desarrollo de capacidades asociadas al pensamiento estratégico como un bien público disponible para la sociedad costarricense.

Tomado de la presentación del informe final de la  
Contratación con el Instituto Centroamericano de  
Administración Pública  
ICAP

## **2. Misión y Visión**

La misión y visión del Instituto Mixto de Ayuda Social definidas en el presente Plan Estratégico Institucional 2016-2020, son las siguientes:

### **2.1 Misión institucional**

“El IMAS promueve y ejecuta programas y proyectos dirigidos a la población en situación de pobreza impactando la calidad de vida de las personas y comunidades mediante un abordaje multidimensional.”

### **2.2 Visión institucional**

“Hacia el año 2020, el IMAS será reconocido como la entidad rectora, especializada en el conocimiento y la atención de la pobreza, que en articulación con otras instancias del Estado promueve la transformación de la vida de las personas como sujetos de derecho, bajo un enfoque de igualdad, equidad e inclusión social.”

## **3. Objetivos institucionales**

De acuerdo con la Ley 4760 de creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, *la finalidad del IMAS consiste en 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.* Adicionalmente los fines institucionales son los siguientes:

1. Formular y ejecutar una política nacional de promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad costarricense;
2. Atenuar, disminuir o eliminar las causas generadoras de la indigencia y sus efectos;
3. Hacer de los programas de estímulo social un medio para obtener en el menor plazo posible la incorporación de los grupos humanos marginados de las actividades económicas y sociales del país;
4. Preparar los sectores indigentes en forma adecuada y rápida para que mejoren sus posibilidades de desempeñar trabajo remunerado;
5. Atender las necesidades de los grupos sociales o de las personas que deban ser provistas de medios de subsistencia cuando carezcan de ellos;
6. Procurar la participación de los sectores privados e instituciones públicas, nacionales y extranjeras, especializadas en estas tareas, en la creación y desarrollo de toda clase de sistemas y programas destinados a mejorar las condiciones culturales, sociales y económicas de los grupos afectados por la pobreza con el máximo de participación de los esfuerzos de estos mismos grupos
7. Coordinar los programas nacionales de los sectores públicos y privados cuyos fines sean similares a los expresados en esta ley.

## **4. Principios y Valores**

## 4.1 Principios

Los principios que a continuación se explicitan, están orientados a establecer el marco ético que guía la relación entre la institución y las personas en situación de pobreza que obtienen beneficios del IMAS, así como la sociedad costarricense en general y la institucionalidad pública y privada del país. Estos se encuentran basados en el mandato legal y en el marco de derechos humanos adoptado por el país.

### 4.1.1 Integralidad

El IMAS se basa en el concepto de persona como ser integral y parte constitutiva de la familia y la comunidad. Su integralidad comprende un conjunto de dimensiones sociales y subjetivas que permiten el desarrollo pleno de capacidades y competencias para afrontar la vida de manera digna y forjar un desarrollo humano basado en los derechos.

### 4.1.2 Justicia, igualdad y diversidad

Las personas en situación de pobreza, son reconocidas como sujetos de derechos. En consecuencia, las actividades, programas y proyectos que implementa la institución se fundamentan en la justicia y la inclusión social y están dirigidas a alcanzar el logro de la equidad y la igualdad, contribuyendo a la eliminación de las barreras sociales provocadas por el desconocimiento de las identidades (culturales, género, etaria, étnicas y físicas, entre otras) y las diferencias territoriales. De esta manera coadyuvará al acceso igualitario a los recursos y oportunidades.

### 4.1.3 Institucionalidad

Las personas en situación de pobreza son atendidas por el IMAS de manera sistemática, debido a que la gestión política y programática institucional, asegura la continuidad de las estrategias y acciones acordadas en los planes de mediano y largo plazo. De este modo las particularidades propias de los distintos períodos de gobierno no constituyen obstáculo para la pertinencia y permanencia de las políticas de la institución.

### 4.1.4 Sostenibilidad

Las personas en situación de pobreza atendidas mediante actividades, programas y proyectos del IMAS, reducirán los riesgos provocados por el cambio climático y los desastres, gracias al fomento de prácticas individuales y comunitarias que estén en armonía con la naturaleza y sean desarrolladas en entornos económicos, sociales y ambientales protectores y saludables.

### 4.1.5 Calidad y calidez

Las personas en situación de pobreza que reciben la atención del IMAS son respetadas en su dignidad y atendidas con calidad y calidez, debido a que impera una cultura basada en una ética del servicio, dirigida a cumplir con el mandato legal y moral de la erradicación

de la pobreza y a comprometerse con el logro de los resultados acordados en el Plan Estratégico Institucional.

## **4.2 Valores**

Los siguientes valores están orientados a establecer el marco ético necesario que guíe las relaciones entre el personal y las estructuras institucionales del IMAS. Tienden hacia el logro de un horizonte de plenitud laboral, ciudadana y humana, necesaria y de cumplimiento eficiente y eficaz de los compromisos establecidos en el presente Plan Estratégico Institucional.

### **4.2.1 Respeto**

Se refiere al reconocimiento, atención y consideración que tiene el personal del IMAS, interna y externamente, hacia todas las personas.

### **4.2.2 Honestidad**

Es el valor que orienta la práctica social e institucional del personal del IMAS, basada en un comportamiento correcto, coherente y congruente con la misión y visión de la institución, en el ejercicio de sus funciones y en los diferentes ámbitos de la vida social en los que se desenvuelve.

### **4.2.3 Transparencia**

Es el valor que garantiza que el personal del IMAS se fundamente en una conducta apegada al marco ético institucional, de manera clara, evidente y sin ningún tipo de ambigüedad. De modo que esté en capacidad de rendir cuentas de su quehacer institucional, ofrecer la información necesaria sobre el desempeño de sus funciones y que puedan ser evaluados.

### **4.2.4 Responsabilidad y trabajo en equipo**

Es el valor que gobierna la disposición del personal del IMAS dirigida a cumplir sus funciones de manera estricta y comprometida, compartiendo los esfuerzos y recursos institucionales con sus colegas, desde una perspectiva orientada al logro de metas comunes.

### **4.2.5 Excelencia y disciplina**

Son valores que tienen como atributo ético el empeño sistemático, persistente y adecuadamente organizado, para alcanzar los máximos estándares de satisfacción en el logro de los resultados y de las exigencias éticas dirigidas a contribuir con la justicia social.

## **5. Breve diagnóstico de la situación actual del IMAS**

### **5.1 Antecedentes**

### 5.1.1 Evolución de las políticas sociales en Costa Rica

La política social en Costa Rica se expande de manera notoria a partir de 1948, en especial durante la década de los setenta. En este periodo se universalizaron los servicios sociales básicos y se inauguraron las políticas selectivas de atención de la pobreza, a través de la creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF). Gracias a ello, el porcentaje de familias en situación de pobreza y la tasa de mortalidad infantil se redujeron y la esperanza de vida al nacer aumentó (Garnier 1996, p. 19-45).

A partir de 1980 el país experimentó una profunda crisis económica y social que incrementó la pobreza y el desempleo y afectó la inversión social, particularmente en el sector educación. En la década de los noventa se llevó a cabo un ajuste macroeconómico que promovió una mayor apertura de la economía al mercado mundial, un proceso de reforma del Estado y el fortalecimiento de la iniciativa privada. Pese a que esto significó un cambio en el estilo desarrollo iniciado en los años cincuenta, el cual propició un mayor protagonismo del mercado, la inversión social tendió a recuperarse y las políticas sociales se mantuvieron incólumes, aunque experimentando reformas graduales y un mayor énfasis en las políticas selectivas dirigidas a la atención social de la pobreza (Barahona, Guendel y Castro, 2004).

No obstante, los efectos de la crisis, el ajuste macroeconómico y los cambios económicos y sociales operados en estas décadas, generaron mayor complejidad social y, sobre todo, un incremento en la desigualdad social, la cual, medida por el Coeficiente de Gini, pasó de 0,374 en 1990 a 0,4019 al finalizar la década (1999) (Universidad de Costa Rica, 2016).

Este fenómeno se presentó con mayor crudeza en las áreas urbanas (0.3485 a 0.3792), en donde la pobreza tiende a concentrarse en determinados espacios urbanos, que albergaron complejos y hasta dramáticos “bolsones de pobreza”, producto del desempleo, la emigración campo ciudad y de contingentes de personas nicaragüenses que llegaron al país en busca de mejores oportunidades. En el presente siglo este indicador no solo creció aún más (0,473) sino que simultáneamente, se ha dado un estancamiento de la pobreza –en aproximadamente un quinto de la población– y altas tasas de desempleo, que están afectando particularmente a las personas jóvenes de los estratos medios bajos y pobres. Ello ha generado un cuadro complejo de disminución de las oportunidades sociales y de rompimiento en el tejido social.

Cabe destacar, que la inversión social pública en estas dos últimas décadas se compone principalmente de servicios más que de transferencias en dinero, razón por la cual el impacto en la situación de pobreza o de desigualdad no se ha dado de manera directa ni

inmediata, sino que se estima a partir del ingreso corriente (Trejos, 2012)<sup>1</sup>. Sin embargo, ésta no sólo ha sido insuficiente para vencer ese piso del 20% de personas en situación de pobreza económica, sino que también para revertir el aumento de la desigualdad en la distribución del ingreso corriente experimentado en el presente siglo. Por esta razón, la reducción de la pobreza como la desigualdad, pueden verse atenuadas por el impacto de políticas económicas y sociales, que propicien políticas distributivas y una gestión integrada de las políticas sociales universales y de carácter selectivo (Gomáriz, 2011, p. 47 y 49).

La coordinación y articulación de las políticas económicas y sociales, es un aspecto que se ha considerado crucial en el caso un Estado Social tan frondoso como el que ha logrado construir Costa Rica. Sin embargo, ha sido un tema poco atendido, a pesar de los reiterados informes de la Contraloría General de la República, que señalan la enorme fragmentación, descoordinación y duplicidad (Informes de la CGR, 2002, 2006, 2009) existente en materia social. En el caso particular de la atención de la pobreza, este organismo contabilizó 42 programas, ejecutados por 22 instituciones, de los cuales 4 absorben el 53% del presupuesto asignado para estos fines.

Ello llevó al establecimiento de mecanismos ad-hoc de rectoría social que en algunas administraciones han recaído en la Segunda Vicepresidencia de la República y en la designación de un Ministro sin cartera responsable del sector social. El carácter provisional de estas medidas ha motivado a legisladores y políticos a formular propuestas para institucionalizar los mecanismos de rectoría y coordinación social, tales como la creación de un Ministerio de Bienestar Social, encargado de coordinar las entidades que se enmarcan en este mandato institucional.

## **5.2 La pobreza y los Planes Nacionales de Desarrollo**

A partir de 1994 se inició el establecimiento de Planes de Atención de la Pobreza, que en su mayoría se incorporaron en los Planes Nacionales de Desarrollo. Éstos se sintonizan con la búsqueda por articular los diferentes programas y proyectos de atención social, en cuyo contexto se han enmarcado algunas de las principales políticas institucionales del IMAS (Véase Tabla 1). Asimismo, el país alineó dichos planes de atención de la pobreza a los Objetivos del Milenio propuestos por Naciones Unidas.

---

<sup>1</sup> Según Trejos "las transferencias de dinero a los hogares muestran un cambio importante a partir del 2006, donde se pasó de una situación de contracción real de recursos a una situación donde se apuntalan financieramente de manera significativa. Entre el año 2000 y el 2005, los recursos asignados a los programas sociales selectivos que transfieren recursos en efectivo a los hogares se contrajeron un 27% en términos reales, luego de haber caído también durante los noventa. Por el contrario, entre 2006 y el 2009 se expandieron en términos reales un 123%. Los principales programas de este tipo son las pensiones no contributivas por monto básico y las ayudas monetarias para estudiar, como becas y transferencias condicionadas." (2010, p. 80). Este autor, también, destaca que, si se mide esta inversión social, imputando en el ingreso familiar un salario social equivalente al costo del estado de brindar esos servicios se concluye que "...la desigualdad se reduce casi 13 puntos porcentuales en el 2009, cuando en 1990 fue de seis puntos porcentuales, lo que refleja un mejor enfoque de la inversión social." (2010, p. 75).

En 2015 la Administración Solís Rivera (2015-2018), formuló el Plan Puente al Desarrollo como el plan dirigido a erradicar a la pobreza. Esta nueva iniciativa propone una novedosa estrategia basada en el enfoque multisectorial y en una visión interinstitucional, intersectorial y territorial que busca la atención integral e integrada a las familias pobres (IMAS - Gobierno de la República, 2014; p. 25).

Esta, al igual que las otras Administraciones que la precedieron, no solo recoge conceptos y planteamientos esbozados en las administraciones anteriores, sino que agrega nuevos elementos que contribuyen a perfeccionar estos planes procurando un mayor impacto social en la situación de pobreza de muchas de las familias que engrosan esta población, en este caso centrado en la creación de un Plan Familiar que articula beneficios y servicios provistos por las diferentes instituciones gubernamentales que atienden la pobreza en país.

Un año más tarde, se enmarcó esta iniciativa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que entraron en vigencia el 01 de enero del 2016, los cuales coinciden con dicha propuesta gubernamental.

**Tabla 1: Resumen de los Planes Nacionales de Desarrollo y Políticas de Atención de la Pobreza, período 1994-2018**

Plan Nacional de Desarrollo según Administración	Instrumentos para reducir la pobreza	Objetivos o líneas de acción
Administración Solís, 2015-2018"Alberto Cañas Escalante"	Uno de los tres objetivos del PND es reducir la pobreza y disminuir la desigualdad. Define la Estrategia Puente al Desarrollo.	"Atender la pobreza de las familias desde un enfoque multisectorial e interinstitucional, garantizando el acceso al sistema de protección social, al desarrollo de capacidades, al vínculo con el empleo y la empresariedad, a las ventajas de la tecnología, a la vivienda digna y al desarrollo territorial, mitigando la desigualdad y respetando los enfoques definidos como estratégicos, en aras del desarrollo humano e inclusión social". (IMAS – Gobierno de la República, 2014, p.25). Meta: atender 54,600 familias en pobreza extrema, ubicadas en los 75 distritos catalogados como prioritarios (que representan el 65% del total de familias en pobreza extrema del territorio nacional) (IMAS – Gobierno de la República, 2014, p.9).
Administración Chinchilla 2011-2014 "María Teresa Obregón Zamora",	No se definió un plan específico, sino un acápite sobre "Atención integral y reducción de la pobreza"	Estrategias para abordar la problemática: fortalecimiento del programa Avancemos, garantía de la aplicación de salarios mínimos, reforzamiento del sistema de pensiones del Régimen no Contributivo de la CCSS y fomento de la participación ciudadana en la ejecución de programas y proyectos sociales. Meta: atender integralmente a 20.000 hogares en extrema pobreza. (MIDEPLAN, 2010, p.42).
Administración Arias Sánchez	No se definió un plan específico para la po-	El PND indica que para reducir la pobreza y expandir la clase media se requiere de un salto en los niveles

Plan Nacional de Desarrollo según Administración	Instrumentos para reducir la pobreza	Objetivos o líneas de acción
2006-2010 "Jorge Manuel Dengo Obregón"	<p>breza, sino que se estableció metas en el PND, siendo una de las 8 metas nacionales "La reducción de la pobreza y la desigualdad". Uno de los sectores es el Social y de Lucha contra la Pobreza (SSLcP), con 10 acciones estratégicas y 36 metas.</p> <p>Rectoría a cargo de Ministro de Vivienda y Asentamientos Humanos. Crea Consejo Sectorial del SSLcP y su respectiva Secretaría Técnica, así como la Comisión Técnica Interinstitucional de dicho Consejo. Crea el Vice ministerio de Desarrollo Social como instancia técnica para apoyar el ejercicio de rectoría, institucionalizada.</p>	<p>de autoridad y de dirección estratégica de la política social. Entre los programas figuraron: presentar proyecto de ley para crear Ministerio de Desarrollo Social y Asentamientos Humanos, mejoramiento de la selección de beneficiarios de programas sociales, creación del Programa de Transferencia Condicionada Avancemos, oportunidades de ingreso, empleo y desarrollo del capital social, mejora de la participación ciudadana, articulación de las políticas de atención integral a niñez y adolescencia en pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, establecimiento de la red de protección social básica para la reducción y superación de la pobreza, mejoramiento del acceso a programas y servicios institucionales por parte de la población indígena y planes de ordenamiento territorial (énfasis en precarios y tugurios).</p> <p>Meta: no establece meta de reducción de la pobreza (disminuyó la pobreza en 3,5 puntos porcentuales en 2007, cuando llegó a 16,7%, para luego aumentar a 17,7% en 2008 por la crisis económica). (MIDEPLAN, 2007).</p>
Administración Pacheco de la Espriella 2002-2006 "Monseñor Víctor Manuel Sanabria Martínez"	<p>Plan Nacional para la Superación de la Pobreza y Desarrollo de Capacidades Humanas "Plan Vida Nueva", con 2 ejes. Plan coordinado por Consejo Social inicialmente con un Ministro coordinador, que luego de su renuncia es asumido por la Primera Vicepresidencia y Ministra MIDEPLAN, para finalmente ser asumida su coordinación por la Ministra de Salud.</p> <p>Crea Secretaría Técnica del Consejo Social.</p>	<p>El PND identifica como uno de los cuatro retos la pobreza y cerrar brechas. Los 2 ejes del PVN fueron: 1) Empleo y producción y 2) Protección y movilidad social de las familias, con estrategia de priorización en 32 cantones para brindar apoyo global y continuado. Principales instrumentos: intervenciones articuladas, centradas en la familia pobre y en sus territorios.</p> <p>Meta: reducir a menos de 16% el porcentaje de hogares en situación de pobreza, tanto en el nivel nacional como en los diferentes niveles subnacionales (en 2003 se redujo en 2 puntos porcentuales, pero volvió a aumentar en 2006 a 20,2%). (MIDEPLAN, 2002, p. 230).</p>
Administración Rodríguez Echeverría 1998-2002	No se confeccionó un plan específico de forma independiente, sino que incluyó 3	Los 3 componentes del PND fueron: 1) Solución de Todos (perspectiva socioeconómica y política de empleo), 2) Plan de Solidaridad, dirigido especialmente a los sectores de extrema pobreza y

Plan Nacional de Desarrollo según Administración	Instrumentos para reducir la pobreza	Objetivos o líneas de acción
"Plan Nacional de Desarrollo Humano"	componentes relacionados con la pobreza en el PND. Suprimió el Consejo Social, planteó articulación del área social y económica a través del Consejo de Gobierno coordinador por el Presidente.	pobreza y 3) Programa Triángulo de Solidaridad, que buscaba impulsar planes locales de desarrollo a parte de la coordinación de tres actores: instituciones de Gobierno central, Gobiernos locales y comunidades. Principales instrumentos: focalización concentrada en perfeccionamiento del SISBEN y transversalización del SIPO para programas financiados por FODESAF. Meta: reducir del 19,7% al 16% los hogares en situación de pobreza (que aumentó a 20,6%).
Administración Figueres Olsen 1994-1998 "Francisco J. Orlich"	Plan Nacional de Combate a la Pobreza (PNCP) articulado a los objetivos y estructura del PND.  Plan coordinado por la Vicepresidencia de la República, denominada Rectora del Sector Social y coordinadora del Consejo Social de Gobierno.	El PNCP tenía cinco componentes: 1) Pro Infancia y Juventud, 2) Pro Mujeres, 3) Pro Trabajo, 4) Solidaridad y 5) Desarrollo local (Programa Comunidades Vulnerables, 16 comunidades priorizadas), vivienda y calidad de vida. Principales instrumentos: fortalecimiento de la autoridad social, creación del Área Social del Gobierno; uso de la Ficha de Estratificación Social (FES) y del Sistema de selección de beneficiarios (SISBEN) del IMAS para otorgar beneficios individuales; Riesgo familiar de acuerdo a las Normas de Atención en Salud en el nivel primario; selectividad geográfica mediante el uso del Índice de Desarrollo Social (IDS) de MIDEPLAN a nivel de distrito. Meta: No define meta (reduce la pobreza extrema de 5,7% a 5% y la pobreza de 21,5% a 20%). (MIDEPLAN, 1998).
Administración Calderón Calderón Fournier 1990-1994	No se confeccionó un plan específico, sino que definió un conjunto de acciones sociales, buena parte de ellas de naturaleza asistencial para reducir la pobreza.	Las principales acciones fueron: expansión considerable del empleo y el desarrollo de políticas compensatorias en varios ámbitos sensibles a la evolución de la pobreza, se incentivó el desarrollo de la vivienda social transformando el Bono Familiar para la Vivienda de crédito subsidiado a bono gratuito, creación del programa de Hogares Comunitarios (microempresas) para la atención infantil pobre y el Cupón o Bono Alimentario. Principales instrumentos: focalización de la inversión social en sectores más pobres, incorpora al IMAS el SISBEN y el SIPO. Meta: No define meta (reduce la pobreza del 30% al 20%).

Fuente: Elaboración propia a partir de los Planes Nacionales de Desarrollo citados, PNUD 2014 y García 2011.

### 5.3 Las características de la pobreza: ¿quiénes son?, ¿dónde viven?

La pobreza en Costa Rica, medida por ingresos, se redujo a 20.5% y la pobreza extrema a 6.3% (INEC, 2016). Algunas de las características de los hogares pobres, es que tienen una menor fuerza de trabajo, una tasa de ocupación más baja, en particular en pobreza extrema, y mayor porcentaje de mujeres jefas de hogar. El crecimiento del desempleo en

estos sectores (38.0%) y las diferencias en los niveles salariales son los principales factores que contribuyen a explicar la creciente desigualdad del ingreso y este estancamiento de la pobreza (PEN, 2015; p. 80). El dinamismo que ha experimentado la economía en los últimos años no ha sido suficiente para brindar más oportunidades a estas poblaciones en situación de desventaja social (PEN, 2015; p. 86), sobre todo por la baja o inadecuada calificación de la mano de obra.

Es bien conocido que la pobreza no afecta por igual a toda la población, sino que tiende a tener mayor incidencia en aquellas personas que por razones de sexo, edad, origen étnico, ubicación geográfica y condiciones físicas, no tienen el debido reconocimiento social como sujetos y, en consecuencia, presentan mayores condiciones de exclusión social.<sup>2</sup>

Las mujeres representan la mitad de la población nacional (50.9%) y conforman uno de los grupos de población que tienen mayor incidencia de pobreza y exclusión. En los hogares en situación de pobreza (52,3%) y en extrema pobreza (51,9%) (PNUD, 2014), este porcentaje aumenta levemente. En los últimos veinticinco años es notable el incremento en los hogares costarricenses bajo la jefatura de una mujer, tanto en las zonas urbanas como rurales<sup>3</sup>, incremento que también se produce entre los hogares en situación de pobreza: en 2015, las mujeres están a cargo del 43,5% de los hogares pobres y el 45,9% de los que se encuentran en extrema pobreza.

La niñez y adolescencia, constituye un tercio de la población en situación de pobreza (INEC, 2014), niveles que rondan la mitad de esta población cuando se habla de niños, niñas y adolescentes (NNA) que viven en zonas rurales, costeras o marginales (35,10% de NNA en situación de pobreza, 11,38% en pobreza extrema según el INEC, Encuesta de Hogares, 2014) (UNICEF – UCR, 2015; p. 49). Esta problemática es aún más grave para los niños, niñas y personas adolescentes que habitan zonas rurales y pertenecen a poblaciones excluidas -indígenas, migrantes, especialmente nicaragüenses, afro descendientes y que presentan alguna discapacidad- (UNICEF – UCR, 2015; p. 35).

Mientras que, en el caso de la población adulta mayor del país, en 2015 el 17,03% se encontraba en situación de pobreza (INEC, 2015) y un 5,85% fue clasificada como población en pobreza extrema. En el caso de las personas con discapacidad, se estima que un 22,1% de las personas con una discapacidad y un 26,6% de las personas con dos

---

<sup>2</sup> La exclusión es un fenómeno complejo que abarca factores culturales y sociales como sexo, edad, pertenencia étnica y nacionalidad (migrantes) y genera mayor discriminación, violencia y vulnerabilidad social. Así como conduce a una desventaja estructural en cuanto al ingreso y el acceso a servicios de atención social. Esta ha sido definida como "los mecanismos por los cuales las personas y los grupos son rechazados de la participación en los intercambios sociales constitutivos de la integración social y, por tanto, de la identidad". (Sojo, 2008).

<sup>3</sup> El porcentaje de casos de jefatura de mujeres en la familia, se duplicó durante ese período, al pasar de 17% en 1987 a 36% en 2013 en términos generales. Esta tendencia creciente de la jefatura de mujeres se produce tanto en zonas urbanas como rurales: en las primeras, pasa de 21% en 1987 a 40% en 2013, en tanto el aumento en las zonas rurales es de 13% a 29% durante ese período (Morales y Román, 2014).

discapacidades son pobres, en contraste con un 17,2% del resto de la población para entonces (PEN, 2011).

No hay duda que la población indígena<sup>4</sup> es la que presenta la situación más desalentadora, pues experimenta mayor rezago en desarrollo humano y, por lo tanto, posee los indicadores de salud, educación y protección más desventajosos en el país (Fuentes, 2014; p. 314, UNICEF-UCR, 2014)<sup>5</sup>.

De acuerdo con el Censo Nacional de Población de 2011 (INEC, 2011; p.34) la población indígena asciende a 104.143, de la cual 78.073 pertenecen a 7 pueblos indígenas y solamente el 34,5% vive en los 24 territorios indígenas, mientras que 14,4% restante vive en sus periferias. El resto (51,0%) de esta población se localiza en otras regiones del país (Fuentes, 2014; p. 314). La población indígena tiende a ser más joven: el 40,3% de la población se encuentra entre los 0 y 14 años, por lo que posee una más elevada relación de dependencia demográfica que el resto de costarricenses. Si bien no hay datos precisos de la incidencia de pobreza en esta población, se considera que es de las más pobres del país (UNICEF; 2009)<sup>6</sup>. El porcentaje de la población residente en territorios indígenas que tienen seguro social es 3,7 puntos porcentuales, mayor al valor nacional, predomina la cobertura del seguro por parte del Estado (61,2). En cuanto a la población indígena que reside en el resto del país, el 25,1% no tiene seguro social, 10,6 puntos porcentuales por encima de toda Costa Rica (14,5%), lo cual refleja una situación de vulnerabilidad de esta población. (Fuentes, 2014; p. 314)

Otros grupos de población, como las personas migrantes y la población en situación de calle, si bien presentan situaciones de pobreza y exclusión, no tienen el peso demográfico de los anteriores. En el caso de la población migrante, el Censo de Población del 2011 registra un total de 385.899 personas en esta situación que representan el 9,0% de la población total del país. No obstante, el PNUD, en un estudio reciente, concluyó que "... la presencia de población nacida en el extranjero (inmigrantes) no incide en los niveles de pobreza, con la única excepción –aunque no de forma significativa– de los hogares en pobreza extrema" (PNUD, 2014; p. 22).

Por otra parte, en lo que respecta a las personas en situación de calle, se estima que cerca de 1.092 personas viven en esta situación en el centro de San José, pero es una población itinerante,<sup>7</sup> razón por la cual se vuelve complicado cuantificarla. Un estudio realizado por la Municipalidad de San José y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) (Echeverría, M, 2015; CRHOY) concluyó que se trata de población básicamente costarricense, en su mayoría hombres (87%) en edades económicamente activas y con

---

<sup>4</sup> Censo Nacional de Población de 2011 (INEC, 2011; p.34).

<sup>5</sup> Se calcula que en cinco territorios de los territorios indígenas Cabécares (Talamanca Cabécar, Tayni, Chirripó, Bajo Chirrió y Telire) más de 195% de su población cuenta al menos con una Necesidad Básica Insatisfecha, los más elevados de Costa Rica (Fuentes, 2014).

<sup>6</sup> Es importante destacar que no hay mediciones sobre la pobreza de los pueblos indígenas utilizando el método de LP, aunque si hay información utilizando la metodología de necesidades básica insatisfechas.

<sup>7</sup> Joselyne Ugarte /CR HOY marzo 7, 2015: <http://www.crhoy.com/cerca-de-1-092-indigenes-habitan-centro-de-san-jose-municipio-indica-que-problema-repercute-salud-publica/>

bajo nivel educativo, con poca o nula ocupación u oficio, aunque predominantemente vinculada a las actividades informales. El 79% carece del beneficio del seguro social y en su mayoría tiene problemas de adicciones. La mayor parte (69%) de esta población acude a diferentes organizaciones no gubernamentales que les brinda diferentes tipos de servicios (Echeverría, M, 2015; CRHOY)

#### **5.4 Gestión de riesgos sociales y pobreza**

Costa Rica se ubica en el segundo lugar entre los países más expuestos a peligros múltiples, dado que el 36,8% de su superficie total está sometido a tres o más fenómenos naturales adversos. Sin embargo, ha sido omiso para contemplar los riesgos, como una variable permanente dentro del proceso de desarrollo, se estima que el 77,9% de la población y el 80,1% del PIB del país se encuentran en zonas de alto riesgo (Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, p. 42). Las personas en situación de pobreza y, sobre todo, pobreza extrema, son las más afectadas por estos fenómenos.

Las viviendas de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, no solo están muy deterioradas, sino que se encuentran ubicadas cerca de ríos, quebradas y en lugares propensos a derrumbes, de hecho, el actual Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”, contabilizaba 418 asentamientos informales que albergaban 76.057 viviendas, ocupadas por 78.038 hogares, es decir 296.149 personas (PND Alberto Cañas Escalante 2015-2018, p.35).

Asimismo, hay riesgos ambientales provocados por el cambio climático generado por el calentamiento global que afectará fuertemente algunas costas del país, afectando seriamente a grupos de poblaciones pobres dedicadas a algunas actividades como la pesca artesanal, la agricultura y el turismo <sup>8</sup>. Organismos como la CEPAL y el Banco Mundial, entre otros, han llegado a la conclusión de que estos sectores no tienen la capacidad para enfrentar este tipo de *shocks*, razón por la cual estos eventos tienden a empobrecerlos aún más, si no encuentran el apoyo de las instituciones gubernamentales que tienen esta misión.

Las instituciones y programas dedicados a la atención de la pobreza deberían formar parte del planeamiento a largo plazo, que impulse una estrategia de abordaje de la gestión de riesgo, junto a los diferentes sectores institucionales y privados. (CNE, 2014, citado por MIDEPLAN, 2014). Esta estrategia debe formar parte de las estrategias de atención de la pobreza, involucrando tanto los aspectos claves del ordenamiento, gestión territorial y prevención y mitigación de riesgos, como estrategias socioeconómicas que aseguren una vida digna y segura a la población que sufre estas privaciones. También debe abarcar prácticas sociales y culturales que les permitan a estos grupos de población internalizar conceptos básicos de sostenibilidad ambiental.

---

<sup>8</sup> Entrevista a Gabriela Soto, funcionaria del IMAS. (Viernes 21 de octubre 2016)

## 5.5 La pobreza es multidimensional

La pobreza es una realidad multidimensional, que obedece no solo a una situación de insuficiencia de ingresos, sino que es producto de causas y factores que generan procesos de exclusión social (IMAS, 2016). El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) identifica cinco dimensiones o ámbitos de exclusión: educación, vivienda y uso de internet, salud, trabajo y protección social, las cuales abarcan un espectro más amplio y permiten un análisis más específico y de más factores que podrían estar incidiendo en la pobreza del país (INEC, 2015-b; p. 11).

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) es una herramienta dirigida a identificar y medir el peso que tiene cada uno de dichos factores. Este método se complementa a los ya existentes (Necesidades Básicas Insatisfechas y de Línea de Pobreza), pero desde el punto de vista gerencial, constituye un instrumento útil para mejorar el diseño de las políticas públicas, en la medida en que permite desagregar y monitorear los datos por dimensión o por indicador, analizar de manera más precisa factores de exclusión social y cuánto están pesando en las privaciones que caracterizan la pobreza. También contribuye a enfocar, priorizar y desagregar de manera más eficiente los programas sociales, tanto a nivel nacional, como geográficamente por zona o por región de planificación (INEC, 2015-b; p. 11-17).

Los resultados obtenidos por el Índice de Pobreza Multidimensional calculado por el INEC para el año 2015, calculan un porcentaje similar de hogares en situación de pobreza a los que llegó la CEPAL (CEPAL, 2015) y los estudios basados en la metodología de la línea de pobreza, los cuales se reflejan en la Tabla 2.

**Tabla 2: Comparación de cifras Pobreza Multidimensional y Pobreza por Ingreso (LP), para el año 2015 y 2016**

Indicador	Índice Pobreza Multidim. (2015)	Índice Pobreza Multidim. (2016)	Pobreza LP (2015)	Pobreza LP (2016)
Porcentaje hogares pobres	21,8%	20,5%	21,7%	20,5%
Porcentaje población pobre	26,2%	25,0%	23,6%	22,8%
Número de hogares pobres	318.421	306.854	317.660	302.270
Número de personas en pobreza	1.262.219	1.221.469	1.137.881	1.115.261

Fuente: INEC, 2015-b; INEC, 2015-a; INEC, 2016.

Los hogares pobres, tanto por IPM, como por LP alcanzan el 11,0% y por ambos métodos un 9.5 % (INEC, 2016). Es decir, que cerca de una tercera parte de los hogares están afectados por algún tipo de pobreza (multidimensional o ingreso) o por ambos. Al estar desagregado el IPM en dimensiones como vivienda y uso de internet, educación, salud,

trabajo y protección social, no sólo permite identificar las carencias que deben ser atendidas por diversas instituciones, sino que obliga a adoptar un cambio de paradigma, fundado en una comprensión y abordaje más integral de la pobreza y en una acción institucional estratégica y coordinada, tal y como se plantea en el presente Plan Estratégico Institucional del IMAS.

## 5.6 La pobreza se diferencia regionalmente

La pobreza es un factor de desigualdad en Costa Rica (PEN, 2015, UNICEF-UCR, 2014) que también se expresa diferencialmente en todas las regiones del país. Un estudio del IMAS por regiones socioeconómicas<sup>9</sup> (POI 2016 con base en la ENAHO), permite puntualizar esta realidad identificando esa distribución topográfica de la pobreza, a saber:

1. La Región Central concentra el 61% del total de la población del país y, de igual forma, concentra la mayor cantidad de población en pobreza y pobreza extrema; esta última en menor medida, pero aun así, es la región con más personas bajo la línea de pobreza extrema en números absolutos.
2. La Región Brunca y Chorotega constituyen las regiones con mayor rezago social y, entre las regionales periféricas, son las que concentran la mayor cantidad de población en extrema pobreza.
3. La Región Huetar Caribe, aunque tiene una situación ligeramente más favorable que la Chorotega y la Brunca, con respecto a la población bajo la línea de pobreza, presenta condiciones para la población no pobre, menos favorable en comparación con las demás regiones, lo cual puede ser interpretado como un factor de vulnerabilidad económica de las familias a caer bajo la línea de pobreza.
4. La Región Huetar Norte en relación con las demás regiones, muestra los indicadores de empleo e ingreso más favorables para la población no pobre y los valores más desfavorables para la población en pobreza extrema, esta región tiene la brecha social en términos de ingreso más amplia de todo el país.
5. La Región Pacífico Central es la región más pequeña y de menor concentración de población en pobreza extrema, pobreza y en general. A pesar de ser una región con una alta tasa de desempleo, el tener el promedio menor de miembros por familia, favorece la relación per cápita de satisfacción de necesidades básicas (IMAS, 2016; pp. 55-56).

Este análisis (POI 2016 con base en la ENAHO), complementado con el Método Integrado de Medición de la Pobreza (MIP)<sup>10</sup>, permite concluir que en las regiones Brunca y Chorotega, se presentan las situaciones de mayor rezago social y económico, con

---

<sup>9</sup> Esta estimación se realizó con base en el Método de Línea de Pobreza, utilizado por la Encuesta Nacional de Hogares.

<sup>10</sup> Además del uso de la línea de pobreza basado en los ingresos el IMAS utiliza el Método Integrado de medición de la pobreza (MIP) que toma el método de las necesidades básicas insatisfechas y ofrece una estimación econométrica sobre el nivel de satisfacción que logra cada familia, esto ubica a las familias en cuatro grupos, el primero y segundo concentran a las familias con niveles de insatisfacción mayores, el grupo 3 ubica familias con situaciones de exclusión social menos acentuadas y el cuarto grupo, ubica a las familias que satisfacen sus necesidades básicas (IMAS, 2016; p. 56).

características diferentes. En el caso de la Región Brunca, obedece a que la población “empleable” ha migrado en busca de oportunidades laborales, mientras que en la Región Chorotega aun cuando los indicadores de pobreza extrema son los más altos, cuenta con población empleable que busca opciones labores.

Por otra parte, la Región Huetar Caribe, que de forma histórica ha mostrado indicadores de rezago social y económico se ubica en una mejor posición con relación a la Región Chorotega y Brunca. Sin embargo, en términos generales del total de la población, la situación económica no muestra signos de recuperación y bienestar, en esta región se reportan los ingresos más bajos para la población no pobre. Otra particularidad es que se reportan ingresos producto de actividades diferentes al empleo, como las remesas, por lo que la recuperación de esta región no se puede atribuir a mejoras en la economía local (IMAS, 2016; pp. 68-69).

Como se analizó en los apartados precedentes, este carácter multidimensional y diferenciado de la pobreza, requiere de un esfuerzo de largo plazo, el cual no es responsabilidad exclusiva de la política social ni del Estado, sino que también, involucra al sector privado de distintas maneras. La pobreza se combate en sus causas, integrando y escuchando a las personas en esta situación, a través de estrategias que aportan ingresos, comparten riesgos, fortalecen capacidades, propician el acceso a servicios de atención social de calidad y a la seguridad social y desarrollan mecanismos de protección social. De ahí la importancia de implementar acciones integrales que atiendan la multidimensionalidad que esta presenta, de manera diferenciada y con el adecuado seguimiento (Trejos, 2012; pp. 25-38).

Es necesario, en tal sentido, que se enfoque la atención a los grupos de población que se encuentran más afectados por la pobreza y la exclusión, tales como las mujeres, niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores y en situación de discapacidad, indígenas, migrantes e indigentes. También es imperativo diferenciar esta atención entre las medidas de protección social, dirigidas a las personas en situación de pobreza crónica (indigentes, personas adultas mayores y en situación de indigencia generada por adicciones profundas) y las medidas dirigidas a garantizar un complemento entre la garantía del acceso a servicios y beneficios económicos y, al mismo tiempo, la promoción de capacidades y el empoderamiento de las personas en esta situación. Las manifestaciones regionales de la pobreza, no solo obligan al desarrollo de estrategias específicas, sino el involucramiento de otros actores, tanto institucionales -por ejemplo, las municipalidades en su rol de coordinadoras de los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional- como provenientes del sector privado.

## **5.7 Análisis de situación del IMAS**

### **5.7.1 Origen, evolución y descripción del desarrollo institucional del IMAS**

El IMAS fue creado el 30 de abril de 1971 en el contexto social e institucional de la ampliación del Estado Social. Su mandato fundacional está dado en la Ley 4760 promulgada en 1971, la cual presumió que esta responsabilidad institucional debe desarrollarse conjuntamente con otras instituciones públicas que proveen servicios y

asistencia a la población pobre. Esta actividad de coordinación programática, de acuerdo con el Decreto Ejecutivo N° 36855-MP-MTSS-MBSF, debe realizarse en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza Extrema que adopte el país (Véase Tabla 1). Pese a ello, el marco legal o marco regulatorio más amplio en el que se desenvuelve la institución está compuesto por un total de 58 normas, entre leyes, decretos, reglamentos, políticas y protocolos, las cuales regulan la razón de ser del IMAS y su funcionamiento (ICAP: Marco Conceptual para el Desarrollo del PEI, 2016 p.17).

Con el fin de cumplir este mandato, se le han venido asignando responsabilidades específicas de atención, las cuales han ampliado significativamente su marco de acción y oferta de servicios<sup>11</sup>. Las particularidades de su población objetivo, han tornado aún más compleja su misión y la organización institucional (población beneficiaria, tipos de subsidios, inclusión de poblaciones específicas, instituciones con las cuales debe articular acciones, entre otras).

Lo anterior se ha expresado en las siguientes etapas:

- 1) La etapa de consolidación, en la que hay una evidente participación comunal, con una visión de acción integral;
- 2) La etapa de diversificación y tecnificación progresiva de la oferta programática, donde predomina el enfoque promocional y de desarrollo integral y sobresale el surgimiento del SIPO y SABEN. Herramientas que serán la base para la implementación de estrategias de selectividad que orienten de manera más precisa y efectiva la intervención social del IMAS.
- 3) La etapa dirigida a la búsqueda activa de la demanda para una atención integral, complementada con la perspectiva tradicional basada en la oferta de servicios de asistencia social. Esta etapa nace con la sistematización del Modelo de Intervención Social, en el cual se expresan acuerdos programáticos y conceptuales basados en la centralidad que tiene la atención integral a la familia, entendida como un tejido social y diverso y estructuralmente vinculado a la comunidad, y adquiere forma con la Estrategia Puente para el Desarrollo<sup>12</sup>. Es una etapa todavía incipiente, pero marca una nueva frontera que se basa en el reconocimiento del concepto multidimensional de la pobreza, en el uso más preciso del SIPO, SABEN y de los mapas de pobreza provistos por el INEC, para identificar de manera proactiva a las personas en situación de pobreza, y el impulso de una modalidad de atención basada en la articulación de los diferentes servicios y beneficios de atención social.

Todo este conjunto de mandatos, responsabilidades, poblaciones objetivo y recursos hacen de la gestión del IMAS una actividad compleja, dispersa y hasta cierto punto desenfocada, pero, también, le ha permitido al país y a la entidad un mayor conocimiento de esta materia y el desarrollo de una política de atención de la población en situación de pobreza caracterizada por su sistematicidad, innovación y permanencia de las acciones.

---

<sup>11</sup> Un recuento de todas las responsabilidades específicas asignadas por ley al IMAS se realiza en el Anexo No 2, del documento Marco Conceptual para el Desarrollo del PEI preparado para la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional (2016-2020).

<sup>12</sup> Basa en la identificación de los hogares pobres y el diseño de un Plan Familiar, que identifica privaciones, derechos no satisfechos y problemáticas complejas. A partir de ello se establece la asistencia que debe otorgarle el IMAS a cada familia y se realiza una gestión activa con las instituciones responsables para que estos derechos sean debidamente atendidos.

Ello se refleja en el impacto del IMAS sobre la mitigación o reducción de la pobreza, el cual, si bien es muy difícil de medir, ya que la institución no cuenta con un registro de las familias que han dejado la situación de ser pobres gracias al impacto de sus programas y beneficios, ni evaluaciones de este género (Solís, 2012; p. 162), existen aproximaciones puntuales como las realizadas por Sauma y Trejos para el PNUD (2014) y el Programa del Estado de la Nación, con base en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG). Estas subrayan que puede deducirse un posible efecto en la disminución de la pobreza, el cual se calcula en un 0.7% respecto a una situación en la cual los hogares no hubiesen recibido ningún beneficio. Estiman que el IMAS, conjuntamente con FONABE y el Fondo de Pensiones del Régimen No Contributivo, cubren un 15,7% de los hogares del país y logran reducir la pobreza extrema en -2,9 puntos porcentuales y la pobreza total en -2,5 puntos porcentuales (PNUD, 2014; p. 30).

En el año 2009, y ante semejante diversificación y dispersión, el IMAS tomó la decisión de elaborar un Modelo de Intervención Social que le diera coherencia y consistencia a su intervención y un sentido de integralidad e integración programática. Este modelo se enfocó en la familia, entendida como un tejido social enmarcado en la comunidad. Tal decisión constituyó un importante paso en la evolución programática de la institución, ya que permitió sistematizar de manera más articulada un marco conceptual, que destacó la integralidad y la adopción del enfoque de los derechos humanos. También propuso la adopción de criterios de flexibilidad en la selección de las familias y la participación de sectores comunales en el proceso de identificación y de apoyo de éstas. Finalmente, se planteó, y en consonancia con el enfoque territorial, subrayó la necesidad estratégica de identificar poblaciones y territorios a partir de índices y mapas y establecer acciones prioritarias en aquellas regiones en las cuales estos datos muestren ausencias o deterioros importantes en la calidad de vida de los habitantes.

## **5.8 Organización del IMAS y oferta programática.**

El IMAS está organizado en tres programas:

- ✓ El Programa de Protección y Promoción Social, el cual tiene la responsabilidad de ejecutar los servicios de atención social que se dirigen a mejorar las condiciones sociales de la población en extrema pobreza y pobreza, por tanto agrupa la oferta de servicios y transferencias que ofrece la institución (IMAS, 2016). Este se encuentra constituido por las siguientes cuatro áreas: Bienestar Familiar, Desarrollo Socioproductivo y Comunal, Acción Social y Administración de Instituciones y Desarrollo Socio Educativo, que administran 15 beneficios y servicios que incluyen subsidios, transferencias monetarias, financiamiento y entrega de activos (Véase Anexo 1).
- ✓ El Programa Actividades Centrales que contribuye con la acción sustantiva institucional, mediante la toma de decisiones político-gerenciales y la definición de estrategias, integrando los lineamientos y políticas emanadas por la Presidencia de la República y los órganos externos fiscalizadores. Con base en lo anterior se formulan los planes y programas de trabajo, se emite la normativa y los controles para el funcionamiento institucional y se efectúa el apoyo técnico requerido para la ejecución (IMAS, 2016).

- ✓ El Programa Empresas Comerciales contempla la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos internacionales. Su objetivo principal es contribuir con la sostenibilidad financiera de los programas de inversión social mediante la generación de recursos económicos en las Tiendas Libres de Derecho.

Cada Programa cumple una función esencial, el primero concentra las actividades programáticas, el segundo se dedica a otorgar el soporte y control interno, mientras que el tercero, a las actividades de generación de fondos.

La preocupación para que los recursos del IMAS se concentren en la atención de la pobreza extrema y en las personas, familias y grupos de pobres seleccionados, ha estado presente desde su creación, pero se ha subrayado en los últimos años (Taller con el Consejo Directivo del IMAS, Febrero, 2016). Este imperativo se deriva en una estrategia dirigida a evitar que los recursos sean utilizados con fines clientelistas y a propiciar un carácter de construcción de ciudadanía. Estos retos han impuesto exigencias éticas, técnicas, programáticas y morales a la institución. Estas últimas han demandado un estricto apego institucional a los valores, expresado en la austeridad y en una concepción axiológica apegada al uso correcto de los servicios y al reconocimiento de los derechos de la ciudadanía. Con este fin se crearon el Código de Ética y Conducta y la Comisión Institucional de Valores, Ética y Transparencia (CIVET). Las exigencias técnicas se manifiestan en el esfuerzo por aumentar el acervo de conocimiento que permita mejorar los criterios de elegibilidad de las personas en situación de pobreza extrema que solicitan o demandan los servicios del IMAS y de seguimiento a los programas. Esto se ha alcanzado mediante la creación de los Sistemas de Población Objetivo y de Atención al Beneficiario y la aplicación de Ficha de Información Social (FIS) que se aplica a las familias y personas que demandan los servicios del IMAS. Las exigencias programáticas se refieren a la existencia de una voluntad política para abordar estratégicamente el mandato del IMAS.

A partir de la lectura anterior, surgen cuatro preocupaciones que tratará de atender el actual Plan Estratégico Institucional, a saber:

- i) Fortalecer el sistema de protección social dirigido a las personas que se encuentran en una situación de pobreza extrema crónica.
- ii) Desarrollar capacidades a las personas y a las comunidades pobres, contribuyendo con el desarrollo de estrategias de fortalecimiento de la inclusión social.
- iii) Priorizar la atención de aquellos aspectos que son esenciales para el desarrollo humano de las personas en situación de pobreza, asegurando una atención más integral e integrada, mejorando los mecanismos de selectividad que permitan un abordaje más y mejor enfocado de la atención de la pobreza y propiciando el desarrollo de proyectos con una periodicidad definida, impactos medibles en el tiempo establecido y lecciones aprendidas.
- iv) Reconocer y operacionalizar el enfoque de la diversidad cultural (género, etaria, étnica, física y territorial) de las personas, familias y comunidades para orientar la asistencia y protección social desde el enfoque de derechos.

## **5.9 Comportamiento de la distribución presupuestaria en la estructura programática.**

Entre 2013 al 2016 la distribución de recursos de FODESAF por programa y la evolución de distribución presupuestaria de la estructura programática del IMAS, tiene como características principales el hecho de que la inversión programática prácticamente se mantiene constante, mientras que las actividades que ofrecen el soporte institucional tienden a mostrar reducciones porcentuales de 1,54% y 1,4% en los Programas Actividades Centrales y Empresas Comerciales, respectivamente. No obstante, en 2016 se incluye el financiamiento del SINIRUBE que representan el 0.8% de presupuesto.

**Tabla 3: Distribución presupuesto ordinario de la estructura programática del IMAS, 2013-2016**

Nombre del Programa	2013		2014		2015		2016	
	Monto presupuestario	Participación relativa						
Bienestar y Promoción Familiar	109,020,303.06	83.36 %	119.619.818,87	84,68%	148.534.974,45	85,49 %	157,803,457.26	85.5%
Actividades Centrales	8,419,899.32	6.44 %	8.257.247,02	5,85%	9.404.778,30	5,41%	8,973,656.87	4.9%
Empresas Comerciales	13,344,500.87	10.20 %	13.381.378,16	9,47%	15.808.058,73	9,10%	16,265,378.83	8.8%
SINIRUBE (Órgano desconcentrado)	-	-	-	-	-	-	1,500,000.00	0.8%
<b>TOTAL</b>	<b>130,784,703.25</b>	<b>100 %</b>	<b>141.258.444,05</b>	<b>100%</b>	<b>173.747.811,48</b>	<b>100%</b>	<b>184,542,492.96</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los POIs del IMAS, 2013-2016.

## 5.10 Avances y logros institucionales

El IMAS ha obtenido logros trascendentales. Se ha consolidado como una institución capaz de ofrecer una atención social sistemática a la pobreza; ha desarrollado una infraestructura tecnológica capaz de registrar y sistematizar información sobre la situación de las personas en pobreza y ha posicionado enfoques y estrategias innovadoras de carácter integral. Estos logros han quedado registrados en los tres planes estratégicos institucionales, como producto de una evolución positiva hacia el diseño de un modelo de gestión institucional caracterizado por su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios operados en el entorno político y social, en la situación de la pobreza del país y en los avances conceptuales experimentados por la política social. En la Tabla 4, se adjunta el resumen de los logros alcanzados y las metas pendientes por cada uno de estos planes estratégicos.

**Tabla 4: Evolución de los Planes Estratégicos Institucionales del IMAS, 1996-2014**

PEI/ Periodo	Principales logros	Objetivos / tareas pendientes
Primer Plan Estratégico Institucional (1996-1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración institucional a partir de 1997, caracterizado por las siguientes medidas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Simplificación de procedimientos, polifuncionalidad del personal y trabajo en equipo.</li> <li>○ Reingeniería de los principales procesos.</li> <li>○ Protagonismo de lo social y la capacitación técnica del personal</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectoría en el sector social</li> <li>• Estrategia y metodología de intervención.</li> <li>• Gestión gerencial</li> <li>• Gestión de recursos</li> </ul>
Segundo Plan Estratégico Institucional (2007-2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generaliza el uso del concepto “intervención institucional” en el campo de los programas sociales.</li> <li>• Plantea el fortalecimiento y renovación de los procesos de planeamiento con una visión territorial y desconcentrada.</li> <li>• Propone la compatibilización de la oferta institucional del IMAS con la de otras instituciones.</li> <li>• Propugna por la desconcentración de tareas administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aun cuando se esboza en sus alcances, no logra concretarse el modelo de intervención social.</li> <li>• No logra establecer de forma sistemática los procesos de planeamiento con una visión territorial y desconcentrada.</li> </ul>
Tercer Plan Estratégico Institucional (2011-2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduce la noción de población en situación de riesgo social, como un criterio adicional para la selección y calificación de la población meta.</li> <li>• Concibe la noción de atención integral como metodología preferencial en el diseño y ejecución de la oferta programática;</li> <li>• Contempla la visión de territorialidad y de desarrollo local como mecanismos de trabajo con las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Evaluación del PEI se encontró que fue un ejercicio conceptual de planificación, que planteo enfoques y aproximaciones estratégicas que no pudieron implementarse en toda su extensión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los Planes Estratégicos Institucionales del IMAS, 1996-2014

Como se puede observar, todos los PEI, con alguna excepción, lograron precisiones de enfoque de trabajo y estructura operativa, sin embargo, arrastran temas fundamentales asociados con la ausencia de un ejercicio más activo del IMAS en la coordinación, tema recurrente en las consultas y talleres realizados para la elaboración del presente PEI, y en la concreción de un modelo de intervención capaz de integrar el quehacer de las diferentes áreas y unidades del IMAS. Otra falencia se refiere a la urgencia para reforzar un sistema de planificación basado en resultados, que tenga un enfoque adecuado del manejo de territorial y comunitario. Por diversas razones, estas debilidades no han sido subsanadas o estratégicamente planteadas en dichos Planes, no obstante, son centrales y constituirán un “leiv motiv” en el Plan de Acción del presente Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

## 6. Lecciones aprendidas

A partir del análisis de situación se derivan las siguientes lecciones que deben ser tomadas en cuenta para formular los objetivos estratégicos y el plan de acción.

- a) El IMAS ha hecho importantes esfuerzos en la conceptualización del modelo de atención integral con enfoque de derechos, pero la atención que concentra la demanda individual y la ausencia de una estrategia de desarrollo comunitario, han propiciado ciertos sesgos de carácter asistencialistas.
- b) Los esfuerzos de coordinación interinstitucional, efectuados por el IMAS en la atención a la población pobre, no son aún suficientes ni han conducido a prácticas integradas o articuladas. El IMAS ha sido consciente de esta situación y ha realizado esfuerzos importantes por coordinar con otras instituciones gubernamentales en diferentes temáticas. No obstante, tales esfuerzos no se han traducido todavía en el ejercicio de un liderazgo activo que le permita a la institución ejercer su rectoría.
- c) El IMAS requiere del fortalecimiento de sus capacidades para captar de manera más precisa la diversidad cultural de las personas, familias en situación de pobreza. Igualmente, se requiere de mecanismos de trabajo que eviten la revictimización y que propongan mayor calidez en el trato humano de esta población.
- d) No se ha logrado materializar una gestión institucional abarcadora, compacta, fluida y articulada entre las distintas instancias que componen la institución, las cuales se traduzcan en el desarrollo de estrategias y el desarrollo de proyectos con una determinada periodicidad y resultados medibles y verificables. Hasta ahora, los esfuerzos de un modelo de gestión institucional se concentran casi exclusivamente, en los procesos de atención a la población-objetivo.
- e) Se ha producido la ausencia de la estandarización de procesos y protocolos administrativos y técnicos y el exceso de normativas y tramitología que limitan la gestión eficiente y la potenciación de las capacidades institucionales para llevar a cabo su misión.
- f) El IMAS requiere realizar una planificación de mediano y largo plazo, que sea proactiva y no reactiva, esto conlleva a un fortalecimiento en la gestión financiera donde se consideren los presupuestos plurianuales que permitan una mayor eficiencia en el uso de los recursos.
- g) El IMAS ha desarrollado una política de gestión tecnológica e información que ha coadyuvado con el conocimiento, registro y atención de la población objetivo, pero requiere fortalecer la producción, uso, análisis e incidencia de los datos de pobreza en los procesos de diseño de estrategias, programación y corresponsabilidad interinstitucional de la atención de la pobreza y pobreza extrema.
- h) El IMAS requiere aprovechar la experiencia, conocimiento y posicionamiento de la imagen institucional para desarrollar una estrategia de mercadeo y responsabilidad social que fortalezca sus políticas de generación y captación de recursos.

## 7. Análisis FODA, brechas e imagen objetivo

El análisis FODA identificó 9 fortalezas, 5 oportunidades, 19 debilidades y 5 amenazas globales. Junto a este ejercicio se llevaron a cabo talleres con el personal del IMAS, entrevistas y reuniones con personas claves del personal y administrativo y especialistas en política social (Anexo 2). Ello permitió identificar la imagen objetivo IMAS a la que se aspira y las brechas que deben atenderse en el Plan de Acción presente en el actual PEI.

Todas las personas consultadas, coincidieron que el IMAS tiene un mandato muy valioso y bien acotado, el cual es un baluarte fundamental para el fortalecimiento del espíritu cívico en el país y la amplia red de protección social que dispone. También concluyeron que el IMAS técnicamente es una institución sólida, con recursos humanos que disponen de capacidades suficientes y un gran compromiso con la Misión, la cual cuenta con sistemas de información útiles para tomar decisiones adecuadas, respecto a la elegibilidad de los criterios de selectividad que deben regir para identificar los sectores de población hacia donde debe apuntar la propuesta programática y los territorios donde deben enfocarse los servicios y beneficios.

Se identificaron oportunidades en el entorno, que bien aprovechadas, podrían engrosar estas fortalezas, tales como el amplio marco jurídico de reconocimiento de los derechos humanos que tiene el país, las posibilidades de coordinación interinstitucional, la imagen institucional y la creación de organismos intersectoriales como el SINIRUBE y REDCUDI que coordina el IMAS. Por otra parte, se visualizaron amenazas, las cuales si no se logran atender como debieran pueden erosionar el mandato institucional. De ahí que es fundamental evitar el clientelismo político, la discontinuidad de las políticas sociales, la descoordinación institucional y los problemas fiscales y la situación económica y social del país, que afectan, sobre todo, a la población pobre y pueden aumentar la demanda de servicios a la institución.

Las principales preocupaciones de las personas e instituciones consultadas se concentran en los siguientes órdenes.

- El IMAS debe tomar medidas para desarrollar un papel activo que le permita ejercer la rectoría, fortalecer el liderazgo, así como coordinar y articular su oferta de servicios con la de otras instituciones, tanto a nivel nacional como local. Asimismo, debe promover la responsabilidad social en el sector privado y el público, en general.
- El Modelo de Intervención Institucional debe propiciar una atención integrada, articulada, preferente e integral dirigida al fortalecimiento de las capacidades de las personas, familias y comunidades en situación de pobreza y a la identificación activa de estas, subrayando la idea de que es una atención a sujetos de derecho.
- La institución debe reforzar la generación de conocimientos, la investigación y la evaluación sistemática. De modo que se pueda valorar el impacto de sus programas, identificar y sistematizar buenas prácticas y lecciones, para lograr un conocimiento más profundo de las características regionales y sociales de la pobreza y su multidimensionalidad.
- La institución debe fortalecer la articulación entre la planificación, la programación, la presupuestación y la gestión de los recursos humanos y estandarizar protocolos técnicos y administrativos, para alcanzar un Sistema de Planificación integrado con mayor capacidad de coordinación.

- Es imperativo el fortalecimiento de la operacionalización de la política axiológica y el enfoque de derechos y de género en protocolos programáticos y administrativos.

## 7.1 Identificación de las principales brechas

Con base en los análisis precedentes, se identificaron las siguientes brechas que deben atenderse en el presente PEI. El concepto de brecha se refiere a aquellas acciones que requieren ser desarrolladas para completar o fortalecer iniciativas y políticas que el IMAS ya ha venido ejecutando en los Planes Estratégicos Institucionales anteriores:

- Hay planes institucionales anuales consistentes, así como iniciativas y proyectos que se complementan o derivan de ellos, pero carecen de un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y de una perspectiva de gestión proyectos sociales. Esto limita el seguimiento, evaluación y generación de conocimientos institucionales sobre el quehacer y los logros efectivamente alcanzados.
- Hay sistemas de información como el SIPO y el SABEN que arrojan datos de referencia geográfica, así como conocimiento técnico sobre las características cualitativas de pobreza de la población objetivo, pero las herramientas institucionales y técnicas que se requieren para sistematizar los datos, no son utilizadas de manera óptima para el mejoramiento de sus estrategias, planes y programas. Tampoco se aprovecha para posicionar el liderazgo técnico y político del IMAS.
- No hay una política de capital humano que contemple la carrera administrativa y los incentivos necesarios para garantizar el reconocimiento técnico de un personal que está exigido a desarrollar las capacidades y competencias tecnológicas, gerenciales y conceptuales que requieren los estándares de excelencia planteados por los nuevos enfoques gerenciales y de atención de la pobreza.
- Hay una política de gestión de riesgo ambiental pero la estructura institucional aún no cuenta con los mecanismos necesarios para lograr los resultados propuestos.
- Hay un Modelo de Intervención Social que no ha incorporado aún los nuevos enfoques basados en la búsqueda activa de la demanda que el IMAS ha venido adoptando y requiere de una perspectiva institucional que asegure la participación de las áreas administrativas y financieras de la institución.
- El reconocimiento y valoración del aporte a la reducción de la pobreza del IMAS, no ha sido suficientemente aprovechado para abogar por un involucramiento de otras instituciones a nivel nacional y local que desarrollan acciones en esta materia con una mayor y mejor coordinación con las políticas y programas que lleva a cabo el IMAS.
- El posicionamiento de las políticas y programas del IMAS en favor de la erradicación de la pobreza no se ha transformado en un liderazgo capaz de promover alianzas público-privada sólidas en este ámbito social que contribuyan a movilizar y generar recursos complementarios para la institución.
- Hay una política axiológica en la institución y un desarrollo conceptual sobre los derechos humanos en el Modelo de Intervención Social vigente, pero se requiere fortalecer la operacionalización de este marco ético y normativo en los enfoques, planes y estrategias programáticas, presupuesto, protocolos institucionales de gestión, mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño del personal.
- Existe una política de género que abarca los aspectos laborales y de prestación de servicios, sin embargo el Plan de Acción no logra identificar indicadores de gestión y de servicio que faciliten el seguimiento y valoración de la pertinencia de dicha política.
- Hay un extraordinario avance en la plataforma tecnológica y los sistemas de información para la gestión, pero no hay suficiente uso de estas herramientas en la gestión institucional, tampoco hay un personal ampliamente alfabetizado en los lenguajes informáticos, ni una arquitectura de conectividad adecuada.
- Hay una estructura institucional con una cobertura nacional de la oferta de servicios, pero el proceso institucional de toma de decisiones aún requiere la estandarización de los protocolos y procesos técnicos y administrativos y el fortalecimiento de la articulación y coordinación entre el nivel central y regional, de tal manera que ajusten la identificación de

roles y funciones en los niveles regionales y atiendan las debilidades administrativas y financieras de estas instancias.

- Hay una política de generación de recursos consolidada, no obstante, no cuenta con un modelo gerencial adecuado a los requerimientos que exige un plan de negocios vinculado con el sector privado. Tampoco ha desarrollado una estrategia de comunicación basada en una marca, que le permita posicionarse en el mercadeo social como un instrumento que asegure la identificación y la solidaridad del público hacia la Misión del IMAS.

## **8. Imagen objetivo**

A partir del análisis anterior, el Plan Estratégico Institucional (2016-2020) identificó las siguientes aspiraciones y desafíos programáticos y éticos que configuran la imagen que se desea alcanzar al 2020:

### **1. Un IMAS proactivo, con liderazgo técnico, político y perspectiva territorial, con capacidad para:**

- ✓ ejercer liderazgo en los esfuerzos nacionales y locales, dirigidos a la articulación de estrategias, programas y beneficios de las instituciones que comparten la responsabilidad de la atención de la pobreza.
- ✓ hacer valer su infraestructura y presencia territorial, con el fin de abogar y contribuir técnicamente para que las iniciativas de atención de la pobreza a nivel regional y local tengan congruencia, articulación y estén dirigidas al logro de resultados y metas que tengan impacto en las personas en situación de pobreza.
- ✓ comunicar sus logros, movilizar y sensibilizar a la sociedad en torno al desafío ético de erradicación de la pobreza.
- ✓ adoptar una estrategia y una gestión sistemática para comprometer los fondos de la cooperación internacional con el desafío de la disminución de la pobreza, en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **2. Un IMAS que constituya un referente en esta materia de responsabilidad social en el país, con capacidad para:**

- ✓ desarrollar una estrategia de comunicación y sensibilización social dirigida a la ciudadanía costarricense que dé voz a las personas en situación de pobreza,
- ✓ eliminar la estigmatización de las personas en situación de pobreza y fomentar una cultura de solidaridad y compromiso social.
- ✓ movilizar recursos del sector privado y consolidar una perspectiva de corresponsabilidad social hacia la atención de la pobreza.

### **3. Un IMAS fundado en un modelo de intervención institucional integrado, articulado, preferente e integral, con capacidad para:**

- ✓ adoptar el modelo de co-gestión dirigido a que las personas y familias asuman un rol activo en su proceso de desarrollo y brindarles todo el acompañamiento necesario.
- ✓ adoptar y operacionalizar el concepto de multidimensionalidad de la pobreza en todas las políticas y programas de atención.
- ✓ alcanzar la congruencia con los enfoques de capacidades y derechos, mediante la incorporación de herramientas y protocolos que guíen la atención de todas las ARDS y se ajusten a las condiciones socioculturales de cada una de ellas.
- ✓ desarrollar estrategias específicas dirigidas a los sectores poblacionales más vulnerables, tales como: las mujeres, los niños, niñas y adolescentes, las personas adultas mayores, las personas con discapacidad y las poblaciones

indígenas que se encuentran en situación de pobreza, que estén articuladas con las instituciones responsables de este mandato.

**4. Un IMAS eficiente con una gestión institucional ágil y oportuna, con capacidad para:**

- ✓ alcanzar un funcionamiento fluido y flexible.
- ✓ lograr la estandarización de los procesos y protocolos técnicos y administrativos en toda la institución.
- ✓ velar para que el enfoque de derechos humanos y de género y la política axiológica se cumplan adecuadamente.

**5. Un IMAS moderno que cuente con una plataforma tecnológica y un sistema de información, asociados de manera indisoluble al desarrollo y la calidad de vida de las personas y con capacidad para:**

- ✓ promover el acceso y el uso de las nuevas tecnologías de información como estrategia para reducir la brecha digital.
- ✓ garantizar que el personal aproveche y haga uso de las herramientas tecnológicas y de los datos que la institución posee.
- ✓ adaptarse a las formas de trabajar que están emergiendo y, sobre todo, a la atención del cumplimiento de metas/objetivos institucionales.
- ✓ adoptar una cultura enfocada en el manejo de procesos automatizados con soporte tecnológico.

**6. Un IMAS que planifica de manera integrada de acuerdo con resultados, otorga seguimiento a su quehacer y evalúa su impacto, gracias a la existencia de:**

- ✓ una visión institucional integrada, que articula el PEI y los POIs a nivel nacional y regional y se fundamenta en la noción de plurianualidad.
- ✓ un proceso de planificación capaz de fortalecer los procedimientos de comunicación entre las unidades correspondientes.
- ✓ mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, la eficiencia de los flujos de comunicación en el proceso de planificación y la efectividad de las herramientas programáticas utilizadas.
- ✓ personal capacitado para involucrar a la comunidad institucional en los procesos de planificación (gestión del conocimiento, programación, seguimiento y evaluación).

**7. Un IMAS innovador que gestiona el conocimiento y tiene capacidad para:**

**8.**

- ✓ fomentar una cultura y práctica institucional dirigida a sistematizar todo el conocimiento que en materia de la atención de la pobreza ha venido acumulando la institución a lo largo de su existencia.
- ✓ desarrollar de manera sistemática, metodologías de evaluación y de seguimiento de programas y proyectos sociales.
- ✓ elaborar una agenda de investigación dirigida a la identificación de prácticas de atención de la pobreza e identificación de logros y lecciones aprendidas.

## 9. Un IMAS con personal competente, motivado y capacitado para alcanzar su Misión y Visión y con capacidad para:

- ✓ diseñar e implementar una estrategia de gestión de recursos humanos basada en la generación de capacidades, competencias y habilidades y en el diseño e implementación de sistemas de incentivos.
- ✓ desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la carrera profesional, que cree un sistema de incentivos y de responsabilidades, evaluables.
- ✓ reforzar la congruencia entre las expectativas formuladas en el modelo de intervención institucional y las exigencias para una gestión moderna de los derechos humanos, centrada en el desarrollo de capacidades y habilidades, para que cuenten con las herramientas, insumos y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo.

### 9. Las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2017-2020

Las siguientes estrategias institucionales se dedujeron de un proceso que relacionó los diferentes componentes del FODA a través de la metodología CAME<sup>13</sup> (Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar), la cual significa **corregir** procesos para formular Estrategias de reorientación; **afrontar** procesos para diseñar estrategias de supervivencia, **mantener** procesos a través de estrategias defensivas y, finalmente, **explotar** aquellas dimensiones de la organización que permitan estrategias de posicionamiento. Estas últimas se refieren a las que buscan **reforzar** las fortalezas, aprovechando las oportunidades que el medio ofrece.

Estos postulados estratégicos habrán de soportar el PEI 2017-2020, los cuales serán operacionalizados en el Plan de Acción que se incorpora en el capítulo XI de este Plan (Ver Tabla 5).

**Tabla 5: Matriz estratégica institucional**

Tipo	Contenido de la estrategia
Estrategias de Reorientación	Desarrollo de una cultura, capacidades y mecanismos institucionales de generación de conocimiento e investigación para el mejoramiento de la atención de la pobreza.
	Abogacía, coordinación y pensamiento estratégico para el fortalecimiento de capacidades institucionales de liderazgo.
	Fortalecimiento de las capacidades gerenciales en todas las instancias de gestión y articulación institucional para el aprovechamiento de conocimientos, competencias y herramientas.
	Operacionalización del enfoque de derechos y género y de la política axiológica en la gestión y

<sup>13</sup> Una explicación más detallada de esta metodología puede leerse en el Anexo No 3.

Tipo	Contenido de la estrategia
	<p>planificación institucional y control interno.</p> <p>Integración de procesos institucionales orientada a una comunicación fluida y acoplamiento sistémico de los diversos ejercicios de planificación institucional.</p>
Estrategias de Posicionamiento	Posicionamiento de la imagen y conocimiento experto del IMAS en el ámbito institucional, la sociedad costarricense y la cooperación internacional.
	Aprovechamiento de las estrategias nacionales intersectoriales de atención a la pobreza, impulsadas en cada periodo de gobierno, en la cobertura política e institucional y manejo de recursos y capacidades. (SINIRUBE, Puente al Desarrollo, REDCUDI)
	Diseminación de la cultura de innovación, desarrollo y conectividad tecnológica alcanzada en todos los ámbitos programáticos y administrativos.
	Incorporación del enfoque de sostenibilidad ambiental en la gestión institucional, los planes anuales operativos y en todos los ámbitos programáticos y administrativos.
	Mejoramiento del desempeño del personal y estandarización de incentivos a nivel institucional.
Estrategias Defensivas	Mejoramiento de los mecanismos que fortalezcan la estandarización de los procesos y protocolos técnicos y administrativos en toda la institución.
	Adopción de un lenguaje y una práctica de gestión institucional orientada a la obtención de resultados para la creación de valor público y mejoramiento de la productividad.
	Desarrollo de una capacidad de abogacía, movilización y comunicación social para la generación de recursos.
	Potenciación de la presencia política y posicionamiento técnico institucional en el ámbito nacional, regional y local.
Estrategias de Sostenimiento	Fortalecimiento de una cultura institucional que busque dar una atención articulada, preferente e integral para las personas y familias en situación de pobreza y pobreza extrema.
	Fortalecimiento de una cultura institucional de atención integral a la pobreza basada en un enfoque de capacidades y en la promoción, la gestión social de proyectos y la búsqueda activa de la población en situación de pobreza.
	Robustecimiento de los conceptos y herramientas de selectividad de población-objetivo orientada a enfocar y mejorar el abordaje y sostenibilidad de la oferta programática.
	Consolidación de las capacidades de gestión financiera y administrativas orientadas al ejercicio de la programación y presupuestación plurianual.
	Actualización, racionalización y flexibilización de la normativa institucional, trámites y requisitos y la estandarización de procesos y protocolos técnicos y administrativos en toda la institución.
	Reforzamiento de las capacidades institucionales rectoras para la articulación con otras instituciones que buscan reducir la pobreza, para lograr la promoción y consolidación de redes de apoyo a la atención integral de las personas, familias y comunidades en situación de pobreza.

Fuente: Elaboración propia a partir de propuestas en las Áreas Regionales de Desarrollo Social

## 10. Factores de riesgo y factores claves para el éxito del cambio al 2020

## 10.1 Factores claves para el éxito

Los factores claves para garantizar el éxito del PEI 20167-2020, son los siguientes:

- Diferentes poderes del Estado comprometidos con la rectoría del sector social y contribuyendo financiera y políticamente, para que el IMAS pueda ejercer su mandato de rectoría y de coordinación programática con respecto a las otras instituciones del sector social y económico involucradas en la atención de la pobreza y la pobreza extrema.
- Alta Gerencia y personal del IMAS comprometidos con el cambio y la innovación institucional y con un Modelo de Gestión Institucional debidamente integrado y articulado, trabajando en función de la gestión de proyectos y de la obtención de resultados que permitan a la población seleccionada superar su situación de pobreza.
- Una institución cuyo mandato central es la erradicación de la pobreza extrema, la cual ha logrado configurar un Modelo de Gestión Institucional que ha podido articular las diferentes dimensiones que la integran (financiera, administrativa y programática), a saber:
  - Una gestión social, fundada en un enfoque inclusivo y proactivo, capaz de desarrollar una perspectiva de protección social moderna que conjugue la intervención por demanda, cuando esta sea estrictamente necesaria, con una búsqueda activa y de atención primaria de la pobreza, que vincula el apoyo integral a las personas en su contexto familiar y comunitario, desarrolla proyectos específicos, promueve la coordinación interinstitucional y propicia la estrategia de responsabilidad social de las empresas y organizaciones no gubernamentales.
  - Una gestión tecnológica y de la información que:
    - atraviese toda la estructura administrativa y programática a través del SINIRUBE y de otras herramientas dirigidas a la optimización de la atención de las personas beneficiarias y de la planificación y programación,
    - ofrezca información pertinente y específica necesaria para identificar y atender a la población en situación de pobreza, a usuarios bien entrenados y con competencias para el manejo de la información, mediante la aplicación de una Ficha FIS actualizada y sustentada en criterios basados en los derechos humanos,
    - facilite la programación, presupuestación, monitoreo y evaluación de la gestión institucional y contribuye a que las personas, familias y comunidades que obtienen beneficios del IMAS reciban una atención cálida y eficiente que evite la revictimización de la pobreza.
  - Una gestión del capital humano que desarrolle la carrera profesional institucional y como parte de este proceso, promueve capacidades y competencias gerenciales necesarias para ejecutar los programas y proyectos de atención de la pobreza de manera eficiente. Asimismo, establece un sistema de inducción, actualización continua, evaluación del desempeño y de incentivos necesarios para la innovación y el compromiso hacia la misión institucional, alineado a las estrategias programáticas, administrativas y de captación y generación de recursos.
  - Una gestión integral del sistema de financiamiento, captación de recursos y administración de las empresas comerciales, alineada a las estrategias programáticas y administrativas y enfocadas hacia una presupuestación plurianual basada en resultados y desarrollada con la participación activa de las instancias encargadas de la gestión social, tecnológica y de la planificación institucional.

- Un Sistema de Planificación Institucional que integre la investigación, la formulación, programación, seguimiento y evaluación, orientado a definir y asegurar resultados medibles, verificables, y sobre todo pertinentes para incidir en la atención de los factores de riesgo que afectan a la población en situación de pobreza y pobreza extrema y a contribuir con una dinámica institucional congruente con el Plan Estratégico Institucional, capaz de fortalecer el liderazgo y la rectoría de la atención de la pobreza.
- Una estrategia institucional de gestión del conocimiento dirigida a fortalecer la capacidad de análisis de la situación, localización y características de la pobreza extrema, los factores de riesgo que la provocan y el seguimiento y evaluación de las políticas y programas de atención, que permitan asumir una posición de liderazgo e incidencia en la orientación de los recursos y las políticas institucionales y sociales que desarrolla el país en esta materia.
- Una estrategia de innovación tecnológica que aprovecha y complementa el SINIRUBE, promueva el desarrollo de buenas prácticas en esta materia, (Ver Anexo 3) y formula estrategias innovadoras de interconectividad que fortalecen la eficacia de los programas de atención, generan redes institucionales y sociales (hogares, comunidades y personas usuarias) que coadyuvan y potencian las políticas y los beneficios que entrega el IMAS.
- Una estrategia de responsabilidad social integrada entre las áreas de captación de recursos y empresas comerciales y coordinada con las áreas programáticas, basada en el lanzamiento de “una marca” que contribuya a reforzar la participación del IMAS en el mercadeo social y atraer donantes internacionales y privados, que desarrollen una estrategia de comunicación y movilización social, fundada en el mandato ético y moral del IMAS y en los proyectos que desarrolla.
- Una estrategia de atención a las personas, familias y comunidades basada en la calidez, la comprensión y el reconocimiento ético y moral de sus derechos, que aboga y promueve los derechos específicos de las personas que se encuentran en situación de pobreza extrema, fomenta una visión que evita la revictimización y los estereotipos y ayuda para que la atención de la pobreza no se visualice solamente como responsabilidad de algunas instituciones, sino de todas las instituciones gubernamentales y la ciudadanía.

## 10.2 Factores de riesgo

Se identificaron los siguientes factores de riesgo que podrían afectar el desenvolvimiento del PEI 2017-2020:

### Entorno externo:

- Ausencia de una rectoría del sector social que limita al IMAS a asumir el liderazgo y coordinación programática establecida en su ley de creación.
- Asignación de nuevas prioridades que dispersen su campo de acción en materia de atención de la pobreza, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de un enfoque asistencial que no contempla el desarrollo de capacidades en su población objetivo.

### Entorno interno:

- La innovación institucional basada en el desarrollo de conocimientos sobre la atención de la pobreza extrema enfrenta resistencias en algunos sectores claves del personal.
- Los Planes Operativos Institucionales y Planes Operativos de Gerencia no se alinean rigurosamente al Plan Estratégico Institucional.
- Las recomendaciones estratégicas del PEI derivadas del análisis del entorno externo e interno no logren operacionalizarse en acciones concretas en los diferentes niveles, áreas y unidades institucionales.

- Las estrategias para incorporar los avances en materia de gestión de conocimiento y de tecnologías de información, no cuentan con el empuje y priorización necesaria que exige el país para reducir la pobreza y pobreza extrema.
- El esfuerzo conceptual necesario que implica la elaboración de un modelo de gestión institucional capaz de dar continuidad al Modelo de Intervención Institucional, no logre cristalizar ni aprovechar las lecciones aprendidas identificadas.
- Los procesos institucionales no se interrelacionan proactivamente en todos los ámbitos institucionales, existen islas o procesos aislados de las estrategias del IMAS para la atención de la pobreza y no se estandarizan protocolos técnicos y administrativos.
- Falta de enfoque de calidad en el servicio y la integración de los valores institucionales en la gestión institucional.

### **10.3 Objetivos estratégicos del IMAS.**

- Alentar un compromiso institucional permanente con la producción de conocimiento, la innovación y el cambio.
- Consolidar al IMAS como la entidad rectora en materia de pobreza a nivel nacional y regional
- Consolidar el uso y manejo de tecnologías de información y redes de comunicación a escala nacional, regional y local.
- Desarrollar capacidades de información, comunicación, movilización y fomento de la responsabilidad social.
- Asegurar un modelo de gestión institucional integrado, estandarizado, eficaz, oportuno y sostenible en todas las instancias de la institución.
- Impregnar los modelos de gestión y atención institucional con la perspectiva de los derechos humanos.

## **11. Plan de acción por grandes Áreas Temáticas**

### **11.1 Lógica y estructura del Plan de Acción**

El Plan de Acción es la materialización del PEI en el plano de los resultados esperados para el cumplimiento de la Misión institucional. Se asume en éste la lógica de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y proyectos, que establece la existencia de una relación causal o cadena de resultados que van desde las actividades más concretas hasta los efectos e impactos logrados en la población, en el tejido social y en la institucionalidad.

Pese a que se deduce la necesaria realización de una serie de grandes actividades, el PEI no contiene propiamente un conjunto de actividades susceptibles de un ejercicio típico de programación. Las actividades hacen parte sustantiva de los Planes Operativos Institucionales (POI) cuya duración es anual. Así, el Plan Estratégico constituye la propuesta general, el “norte” institucional que guía la acción. En tal sentido, los POI deben responder al PEI; constituyen formas concretas de expresión de la ruta trazada.

Este Plan de Acción del PEI se estructura siguiendo la conformación de Áreas Temáticas planteadas desde un inicio por la institución. Dichas áreas no obedecen con exactitud a la estructura administrativa del IMAS, sino que representan espacios de gestión y acción dominantes en la institución.

En cada área se han identificado Efectos y Productos. Los Efectos son las transformaciones buscadas en el mediano plazo; es decir, se refieren al estado de cosas deseado desde la lógica de cada área al finalizar el período a que corresponde el presente PEI (2016-2020). Por su parte, los Productos, son las condiciones lógicas necesarias y suficientes que habrán de alcanzarse durante ese período para garantizar la consecución del Efecto. Existe un orden de prelación lógica en el encadenamiento Producto-Efecto.

El Área Temática de Planificación, apunta a la consecución de un gran efecto: la puesta en marcha del Sistema Institucional de Planificación que involucra la gestión del conocimiento, la programación, seguimiento y evaluación bajo un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo, el cual opera a nivel desconcentrado y articulado con el ejercicio de presupuestación.

El Área Temática de Desarrollo y Gestión del Capital Humano, apunta como transformación fundamental la revisión de la normativa sobre la gestión del Capital Humano actualizada y mejorada.

En el Área de Modelo de Intervención Institucional, el PEI busca la transformación del IMAS en términos de tres grandes efectos, a saber: a) Un modelo de intervención orientado al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, familias y comunidades en situación de pobreza extrema y pobreza, b) población objetivo del IMAS, con acceso oportuno, efectivo y flexible a los servicios institucionales y c) el quehacer y la Misión del IMAS son ampliamente reconocidos y aceptados por parte de instituciones públicas, sector privado y organizaciones de sociedad civil.

En materia de Inclusión Social, Diversidad y Política Axiológica, el PEI postula 5 grandes efectos relacionados con: a) El enfoque de Derechos en todo el quehacer institucional, b) la Política Laboral para la Igualdad y la Equidad de Género, c) La Política de Igualdad y Equidad de Género en la prestación de Servicios, d) el proceso Ético permeando en todo el quehacer institucional y e) IMAS divulga su gestión y se consolida como líder en materia de pobreza.

En materia de Modernización y Desarrollo Tecnológico, el PEI propugna por asegurar: a) la articulación e integración de la plataforma tecnológica en el quehacer institucional y b) el apoyo a los procesos gerenciales críticos.

En el Área Financiera y Plurianualidad, el PEI propone: a) la implantación de un sistema de programación financiera que responda de manera efectiva al Plan Anual de Adquisiciones, b) la consolidación y generación de recursos y c) el incremento de utilidades generadas por Empresas Comerciales.

Finalmente, en el Área de Comunicación y Responsabilidad Social, se busca el establecimiento de una estrategia para posicionar el tema de atención de la pobreza en la opinión pública y en la agenda institucional. Corresponden a esta área un total de 3 productos y 6 indicadores.

## **11.2 Definición del Plan de Acción**

Se presentan enseguida los resultados y productos, con sus respectivos indicadores y metas, para cada una de las áreas indicadas.

**Tabla 6: Plan de Acción: Planificación**

	EFECTOS / PRODUCTOS	INDICADORES	METAS				RESPONSABLES	PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
			2017	2018	2019	2020			
E1	Sistema de Planificación Institucional, con enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), de proyectos, territorialidad y derechos humanos desconcentrado y articulado con la formulación presupuestaria.	% de avance del diseño e implementación del sistema de planificación institucional/% de avance del diseño e implementación del sistema de planificación institucional programado	20%	60%	80%	100 %	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación	30,000,000.00	Documento de diseño validado por la Dirección Superior. Procedimientos para la ejecución de los subsistemas Informes de seguimiento y evaluación de la aplicación del Sistema
P1.1	Instrumentos de Planificación y Presupuestación formulados y ejecutados con la participación de los diferentes ámbitos institucionales	Cantidad de instrumentos de planificación institucional formulados y ejecutados /cantidad de instrumentos de planificación institucional formulados y ejecutados con la participación de los ámbitos institucionales.	0%	50%	75%	100 %	Comité Central POI Jefatura Planificación Institucional	0	Instrumentos de planificación institucionales
A. 1.1.1	Elaborar un procedimiento para alinear las metas operativas con los Planes de mediano y largo Plazo (PEI-PND)	% de avance de elaboración del procedimiento/% de avance programadox100	100 %	0	0	0	Planificación Institucional	0	Documento de Procedimiento

A. 1.1.2	Incorporar la gestión de riesgos institucional en la formulación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación Institucional.	Cantidad de riesgos identificados/cantidad de riesgos incluidos en el POIx100	25%	50%	75%	100%	Unidad de Planificación Unidad de Control Interno	0	Documento de POI 2018
A.1.1.3	Elaborar un sistema de indicadores estratégicos y operativos para el seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.	% de avance de la elaboración del sistema de indicadores/% de avance programadox100	100%	0%	0%	0%	Unidad de Planificación Unidad de Desarrollo Humano	0%	Documento del Sistema de Indicadores Institucional
A.1.1.4	Formular una guía metodológica para la implementación de la GpRD en los instrumentos de Planificación Institucional	% de avance de formulación la Guía Metodológica/% programadox100	100%	0%	0%	0%	Unidad de Planificación	0%	Documento de Guía Metodológica
A.1.1.5.	Implementar el Procedimiento para distribución y asignación de Metas y Recursos de Inversión Social entre las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS).	Cantidad de ARDS con aplicación del Procedimiento para distribución y asignación de metas y recursos/cantidad de ARDS existentes x 100	0%	50%	100%	0%	Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Jefatura de la Unidad de Planificación Jefaturas ARDS	0%	POI 2018

A.1.1.6.	Ejecutar el Plan de Trabajo de vinculación, planificación y presupuesto.	% de Avance del Plan de Trabajo / % de avance del Plan de Trabajo aprobado x 100	0%	30%	45%	60%	Jefatura Planificación Jefatura Administración Financiera	0%	Plan de trabajo Minutas de Reuniones/Lista Asistencia Informes anuales de Grupo de Trabajo
A.1.1.7	Diseñar el Manual de Procedimientos del Reglamento del Sistema de Planificación	% de avance del diseño del Manual / % de programación del Manual x 100	0%	100%	0%	0%	Jefatura Planificación Jefatura Asesoría Jurídica Titular Gerencia General	0%	Documento de Manual
P1.2	Establecido un Subsistema de Generación de Conocimiento en torno a la pobreza, que brinde insumos para la programación institucional y la mejora en la capacidad de gestión.	Subsistema de Generación de Conocimiento diseñado, organizado y en funcionamiento, transversalizado por el enfoque de género y de derechos humanos	0%	25%	50%	100%	Jefatura Unidad de Planificación Jefatura Unidad de Presupuesto Titular Gerencia General	₡20,000,000.00	Subsistema diseñado. Informes de investigaciones realizadas por o en alianza con la institución. Documento validado por la Comisión Institucional para la igualdad y la no discriminación para la población sexualmente diversa y la Oficina de igualdad y equidad de género
A.1.2.1	Mobilizar recursos para contratación de servicios profesionales para el diseño del subsistema de generación de conocimiento	Cantidad de recursos movilizados/ Cantidad de recursos programados	100%	0%	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación Jefatura Unidad de Presupuesto Titular Subgerencia de Soporte Administrativo	0%	Documento de modificación presuestaria aprobado
A.1.2.2.	Elaborar los TdR y Estudio de Mercado	% de avance de TDR y estudio de mercado elaborados/ % de avance programado x100	0%	100%	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación	0%	Documento de TdR y Estudio de mercado aprobado por la Jefatura

A.1.2.3.	Contratación de Servicios Profesionales para el diseño del subsistema de generación de conocimiento	% de avance del proceso de contratación realizado/ % de avance de contratación programado	0%	100 %	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación	€20,000,000.00	Contrato firmado Productos de la contratación
A.1.2.4.	Elaborar y ejecutar Procedimiento (s) para implementar el Subsistema de generación de conocimiento	% de avance del Procedimiento para implementar el Subsistema de Generación de Conocimiento elaborado/ % de avance programado x100	0%	0%	100 %	0%	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General	0%	Procedimiento aprobado por dirección superior
A.1.2.5.	Capacitar a las Unidades y Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) para que participen en el funcionamiento del Subsistema de generación de conocimiento	Cantidad de ARDS y Unidades participantes en el proceso de capacitación/ cantidad de ARDS y Unidades convocadas x100	0%	25%	50%	100 %	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación	0%	Informes anuales sobre funcionamiento del Subsistema

P1.3	Estrategia de coordinación diseñada e implementada con instituciones académicas y de producción de conocimiento nacional e internacional que contribuya a posicionar al IMAS como líder en materia del conocimiento sobre la pobreza.	Estrategia diseñada e implementada	0%	25%	50%	75%	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación	€10,000,000	Documento de diseño de la estrategia/ informes de seguimiento del cumplimiento de la estrategia
A.1.3.1.	Movilizar recursos para contratación de servicios profesionales para el diseño de la estrategia	Cantidad de recursos movilizados/ Cantidad de recursos programados	100 %	0%	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación Jefatura Unidad de Presupuesto Titular Subgerencia de Soporte Administrativo		Documento de modificación presuestaria aprobado
A.1.3.2.	Elaborar de TdR y Estudio de Mercado	% de avance de TDR y estudio de mercado elaborados/ % de avance programado x100	0%	100 %	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación		Documento de TdR y Estudio de mercado aprobado por la Jefatura
A.1.3.3.	Contratar de Servicios Profesionales para el diseño de la estrategia	% de avance del proceso de contratación realizado/ % de avance de contratación programado	0%	100 %	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación	€10,000,000.00	Contrato firmado Productos de la contratación

A.1.3.4.	Elaborar y ejecutar Procedimiento (s) para implementar el Estrategia de coordinación	% de avance del Procedimiento para implementar la Estrategia/ % de avance programado x100	0%	100 %	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General	Procedimiento aprobado por dirección superior
A.1.3.5.	Capacitar a las Unidades y Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) en implementación de Estrategia	Cantidad de ARDS y Unidades participantes en el proceso de capacitación/ cantidad de ARDS y Unidades convocadas x100	0%	25%	50%	100 %	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación	Informes anuales sobre funcionamiento del Subsistema
P1.4	Cultura de Gestión de proyectos institucionales desarrollada e implementada	Modelo de Gestión de Proyectos desarrollado e implementado	0%	0%	30%	60%	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación	Documento de Modelo Elaborado

A.1.4.1.	Diseñar el Modelo de Gestión de proyectos	% de avance del Modelo de Gestión de Proyectos diseñado/ % de avance programado	0%	0%	100 %	0%	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General		Procedimiento aprobado por dirección superior
A.1.4.2.	Elaborar y ejecutar Procedimiento (s) para implementar el modelo de gestión	% de avance del procedimiento elaborado y ejecutado/ % de avance programado	0%	0%	50%	100 %	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación Jefaturas de ARDS		Documento de Procedimiento publicado
A.1.4.3.	Capacitar a las personas funcionarias designadas por Unidad como gestores de proyectos en la implementación del modelo.	Cantidad de personas participantes del proceso de capacitación/cantidad de personas convocadas y designadas X 100	0%	0%	50%	50%	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación		Correo u oficio de convocatoria Lista de Asistencia Insumos preparados para las reuniones o sesiones

P1.5	Subsistema de seguimiento para la toma oportuna de decisiones para el logro de los objetivos.	Diseño del subsistema de seguimiento (Definición de los productos plurianuales, indicadores (desempeño y resultados ) y líneas bases)	25%	75%			Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación		Diseño del subsistema de seguimiento
		Plan de seguimiento implementado.	100 %*	-	-	-	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación		Informe de seguimiento de las medidas aplicadas.
A.1.5.1.	Diseñar el subsistema de seguimiento del Reglamento del Sistema de Planificación	% de avance del Subsistema de Seguimiento elaborado/ % de avance programado X 100	100 %	0%	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General		Documento del subsistema aprobado

A.1.5.2.	Elaborar Procedimiento (s) para implementar Subsistema de Seguimiento	% de avance del Procedimiento para Implementar el Subsistema de Seguimiento elaborado/ % de avance programado x 100	0%	100 %	0%	0%	Titular de la Gerencia General Jefatura Unidad de Planificación		Procedimiento aprobado
A.1.5.3.	Implementar procedimientos del subsistema de seguimiento	% de avance implementación de los procedimientos del Subsistema de Seguimiento/ % de implementación programado X 100	0%	50%	75%	100 %	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación Jefaturas de ARDS		Planes de trabajo derivados del subsistema
A.1.5.4	Realizar un proceso participativo y sistemático de rendición de cuentas	% de avance del proceso de rendición de cuentas ejecutado participativamente/ % programado X 100	0%	50%	75%	100 %	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General		
A.1.5.5	Capacitar a Unidades y Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) para seguimiento a sus planes	Cantidad de ARDS participantes de proceso de capacitación para seguimiento a sus Planes/ Cantidad de ARDS convocadas X100	0%	25%	50%	75%	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General		Informes de cumplimiento o evaluación de POI, POGE Informes sobre medidas aplicadas en seguimiento

P1.6	Subsistema de evaluación mejorando los resultados, efectos e impactos de la gestión institucional	Diseño y ejecución del subsistema evaluación	25%	50%	75%	100 %	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General		Plan plurianual de evaluaciones aprobado- Programación de Evaluaciones incorporado a POI
A.1.6.1	Diseñar el subsistema de evaluación incluido en el Reglamento del Sistema de Planificación	% de avance del Subsistema de Evaluación elaborado/ % de avance programado X 100	100 %	0%	0%	0%	Jefatura Unidad de Planificación Titular Gerencia General		Documento del subsistema aprobado
A.1.6.2.	Elaborar Procedimiento (s) para implementar Subsistema de Evaluación	% de avance del Procedimiento para Implementar el Subsistema de Evaluación elaborado/ % de avance programado x 100	0%	100 %	0%	0%	Titular de la Gerencia General Jefatura Unidad de Planificación		Procedimiento aprobado
A.1.6.3	Implementar procedimiento del subsistema evaluación	% de avance implementación de los procedimientos del Subsistema de Evaluación/ % de implementación programado X 100	0%	50%	75%	100 %	Titular de la Gerencia General Titular de la Subgerencia de Desarrollo Social Titular de la Subgerencia de Gestión de Recursos Titular de la Subgerencia de Soporte Administrativo Jefatura de la Unidad de Planificación Jefaturas de ARDS		Plan plurianual de evaluaciones

\* Es una constate durante la implementación del PEI 2017-2020.

**Tabla 7: Plan de Acción: Desarrollo y Gestión de Capital Humano**

	EFECTOS/ PRODUCTOS	INDICADORES	METAS				PRESUPUESTO	RESPONSABLE	Medios de Verificación
			2017	2018	2019	2020			
E.1	Procesos sobre gestión del capital humano actualizados, estandarizados y mejorados	% avance en los procesos seleccionados, actualizados y mejorados/% en los procesos seleccionados, actualizados y mejorados	25%	50%	75%	100%.	ø866 millones	Desarrollo Humano	Informe sobre procesos, actualizados y mejorados
P 1.1	Clima organizacional analizado	Estudios de clima organizacional realizados / estudios de clima organizacional programados	1 estudio de clima de una subgerencia	1 estudio de clima de un subgerencia	1 estudio de clima de un subgerencia	1 estudio de clima de unidades asesoras y dirección superior.	0	Proceso Desarrollo del Trabajador	Informe de resultados clima organizacional
A.1.1.1	Elaborar los instrumentos para recolección de información	% de avance del proceso de elaboración de los instrumentos/ % de programado	100%	0%	0%	0%	0	Proceso Desarrollo del Trabajador	Instrumentos para recolección de información

A 1.1.2	Aplicar los instrumentos a las Subgerencias seleccionadas, asesores y dirección superior	Cantidad de Subgerencias, asesores y dirección superior con aplicación del instrumento / % de Subgerencias , asesores y dirección superior programadas x100	1 subgerencia	1 subgerencia	1 subgerencia	asesores y dirección superior	0	Proceso Desarrollo del Trabajador	Informe de sistematización de los resultados de los instrumentos
A 1.1.3	Analizar los resultados	% de avance del análisis realizado/ % de avance programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso Desarrollo del Trabajador	Informe de resultados
A 1.1.4	Devolver los resultados a las personas funcionarias	% de avance del proceso de devolución de resultados realizado/ % de avance programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso Desarrollo del Trabajador	-Presentación de los resultados -Lista de asistencia

P 1.2	Programa de capacitación basado en competencias	Cantidad de personas funcionarias con competencias desarrolladas / Cantidad de personas funcionarias incluidas en el Programa de Capacitación x100	25%	50%	75%	100%	ø846 millones	Proceso de Capacitación	Programa de capacitación
P 1.2.1	Desarrollo competencias por medio de cursos de capacitación	Cantidad de personas trabajadoras con competencias desarrolladas por medio de capacitaciones/ Cantidad de personas funcionarias incluidas en programas de capacitaciónx100	25%	50%	75%	100%	ø645 millones	Proceso de Capacitación	Informe de la modalidad sobre curso de capacitación.

A 1.2.1.1	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación	% de avance de elaboración del diagnóstico realizado/ % de avance de elaboración del diagnóstico programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Documento de diagnóstico
A 1.2.1.2	Elaborar Programa de Capacitación de acuerdo a necesidades diagnosticadas	% de avance del programa elaborado/ % de avance programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Plan de Capacitación
A 1.2.1.3	Realizar los procesos de contratación para la consultoría	% de avance de proceso de contratación realizado/ %de avance programado	25%	50%	75%	100%	¢645 millones	Proceso de Capacitación	Contrato o convenio
A 1.2.1.4	Cursos de capacitación impartidos por personas funcionarias del IMAS	%de avance de cursos impartidos por personas funcionarias institucionales ejecutado/% de avance programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Lista de participantes

A 1.2.1.5	Programar e implementar las acciones logísticas para el desarrollo de los cursos de capacitación.	% de avance del proceso de selección de personas participantes del programa de capacitación/ % de avance programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Lista de participantes. Informe final de cada curso
A 1.2.1.6	Ejecutar los cursos de capacitación impartidos por personas funcionarias del IMAS	% de ejecución del programa de capacitación/ % programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Informe final
P 1.2.2	Desarrollo de competencias bajo la modalidad virtual	Cantidad de personas trabajadoras con competencias desarrolladas por medio de capacitaciones bajo la modalidad virtual/ Cantidad de personas trabajadoras	50	40	40	40	0	Proceso de Capacitación	Plan de capacitación bajo la modalidad virtual

A 1.2.2.1	Implementación de los curso de capacitación Virtual	% de avance de en la implementación del curso / % de programación del curso	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	informe de avance sobre los cursos
A 1.2.2.2	Desarrollo de los curso bajo la modalidad virtual	Cantidad de cursos ejecutados/cantidad de cursos programados x 100	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Lista de asistencia. Informe final de cada curso
A 1.2.2.4	Evaluación sobre los cursos impartidos bajo la modalidad virtual.	% de avance de la evaluación realizada/ % de evaluación programada	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Informe final de la evaluación
A 1.2.2.5	Dar seguimiento a la aplicación de los conocimientos obtenidos en el curso en su puesto de trabajo	Cantidad de participantes en los cursos virtuales a los que se le da seguimiento a la aplicabilidad de conocimientos adquiridos/ Cantidad de participantes en los cursos	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Formulario dirigido a la jefatura

P 1.2.3	Otorgamiento de becas para formación formal.	Cantidad de personas funcionarias con avance en su plan de estudios formales /Cantidad de personas con beca de educación formal x 100	50	40	40	40	ø141 millones	Proceso de Capacitación	Informe de capacitación formal.
A 1.2.3.1	Recibir, analizar y recomendar las solicitudes a la Comisión de capacitación.	Cantidad de solicitudes analizadas/ cantidad de solicitudes recibidas x 100	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Actas de la Comisión de capacitación
A 1.2.3.2	Otorgar el beneficio de beca	Cantidad de becas otorgadas/ Cantidad de becas aprobadas	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Oficio de comunicación al becado
P 1.2.4	Diseño de Cursos de capacitación bajo la modalidad virtual por Desarrollo Humano.	Cantidad de cursos virtuales elaborados/ Cantidad de cursos programados x 100	0	3	3	3	ø60 millones	Proceso de Capacitación	Ficha Técnica, (documento de diseño).

A 1.2.4.1	Formulación y programación de los cursos	% de avance en la formulación y programación de los cursos/ % de programado	25%	50%	75%	100%	0	Proceso de Capacitación	Cumplimiento de cronograma diseñado
P1.3	Estudio de Cargas de Trabajo	% de avance en el estudio de cargas realizados/% de estudio de cargas de trabajo programado	0%	15%	50%	100%	ø20 millones	Desarrollo Humano	Informe estudio de cargas de trabajo
A 1.3.1	Seleccionar las áreas y los puestos de trabajo	% de avance del proceso de selección de áreas y puestos/ % de avance programado	0%	100%*	0%	0%	0	Desarrollo Humano	Lista de áreas seleccionadas
A 1.3.2	Realizar las diferentes acciones para la contratación de la empresa que elabore el estudio.	% de avance en las acciones para la contratación de la empresa / % de avance programado	0%	100%*	0%	0%	0	Desarrollo Humano	Expediente digital en Mer-link.
A 1.3.3	Ejercer la contraparte de la contratación	% de avance de las acciones de contraparte / % programado	0%	100%*	0%	0%	ø20 millones	Desarrollo Humano	Informes de avance

A 1.3.4	Revisión de avance y aprobación del informe final	% de avance de entrega de resultados / % programado	0%	100%*	0%	0%	0	Desarrollo Humano	Informe de avance y final
P 1.4	Sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores de gestión y competencias implementado	Cantidad de Unidades evaluadas con el Sistema / Cantidad de Unidades programadas en el Sistema	2 unidades evaluadas como plan piloto	4 unidades evaluadas	17 unidades evaluadas	17 unidades evaluadas	0	Desarrollo Humano	Sistema de evaluación
A 1.4.1	Revisar con las jefaturas de las unidades seleccionadas los indicadores a evaluar	% de avance de la selección de indicadores/ % programado	10%	35%	65%	100%	0	Desarrollo Humano	Lista de unidades seleccionadas
A 1.4.2	Capacitar al personal	Cantidad de funcionarios capacitados/ cantidad de funcionarios seleccionados para la capacitación x 100	10%	35%	65%	100%	0	Desarrollo Humano	Lista de asistencia. Presentación de la capacitación

A 1.4.3	Aplicar el sistema de Evaluación del desempeño	Cantidad de unidades con aplicación del Sistema de Evaluación/ Cantidad de unidades programadas X 100	2	4	17	17	0	Desarrollo Humano	Sistema de evaluación de desempeño en ejecución
A 1.4.4	Analizar los resultados	% de avance de evaluación de los resultados/ % de avance programado	10%	35%	65%	100%	0	Desarrollo Humano	Informe de la evaluación
A 1.4.5	Devolver los resultados del estudio a las unidades seleccionadas y autoridades	Cantidad de unidades con devolución de resultados/ Cantidad de unidades programadas x 100	2	4	17	17	0	Desarrollo Humano	Lista de asistencia

\*Son actividades que van hacer constantes en los tres años, ya que partir del 2018 se abordaran grupo de instancias institucionales (porcentaje de unidades de la totalidad del IMAS determinado en el producto), hasta que el 2020 tener la totalidad de la institución con un estudio de cargas.



**Tabla 8: Plan de Acción: Modelo de Intervención**

	EFECTOS/ PRODUCTOS	INDICADORES	METAS				Responsables	Presupuesto	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
			2017	2018	2019	2020			
E.1	Modelo de intervención institucional basado en niveles, desde el básico y hasta la reducción de pobreza, sustentado en la corresponsabilidad, el enfoque de Derechos y de género, orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de personas, familias y comunidades.						Sugerencia de Desarrollo Social (SGDS) Comisión Modelo de Atención Planificación Institucional	78.200.000.00	Reportes de los Sistemas
P 1.1	Diseño del Modelo de Intervención validado y aprobado.	% de avance de diseño del Modelo de Intervención/% programado	100%	0%	0%	0%		2.700.000.00	Acuerdo del Consejo Directivo
A 1.1.1	Realizar un análisis del Modelo de Intervención vigente y de otras estrategias de intervención que se utilizan en la práctica institucional.	% de avance del análisis del modelo de intervención vigente y otras estrategias/ % de avance programado	100%	0%	0%	0%	Comisión Modelo de Intervención	500,000.00	Informe del análisis de los documentos

A 1.1.2	Analizar la aplicabilidad en el IMAS de la herramienta de Mapas Sociales, IPM y SIPO.	Cantidad de herramientas analizadas/ Cantidad de herramientas programadas	100%	0%	0%	0%	Comisión y Planificación Institucional (PI)	300,000.00	Documento Sistematización
A 1.1.3	Identificar la forma de intervenir los territorios desde las Herramientas de Mapas Sociales / el IPM / SIPO	Cantidad de herramientas analizadas/ Cantidad de herramientas programadas X100	100%	0%	0%	0%	Comisión y Planificación Institucional	300,000.00	Documento Sistematización
A 1.1.4	Identificar las zonas de atención del IMAS, según lo indique Planificación Institucional a partir de las diferentes herramientas de trabajo y priorización que se determine.	Cantidad de zonas identificadas/cantidad de zonas priorizadas x100	100%	0%	0%	0%	Planificación	500,000.00	Lineamientos de Planificación
A 1.1.5	Definir el marco teórico, metodológico y los contenidos, para la construcción del modelo de intervención	% de avance de diseño del Modelo de Intervención/%de avance programado	100%	0%	0%	0%	Comisión Planificación Institucional	350,000.00	Resultados Talleres de Trabajo
A 1.1.6	Construir el Modelo por componentes y con participación de otras áreas institucionales	% de avance del diseño del Modelo de Intervención / % de avance programado	100%	0%	0%	0%	Comisión y Planificación Institucional	300,000.00	Documentos elaborados por componente
A 1.1.7	Revisar la redacción del documento del Modelo por las Unidades	% de avance de la revisión realizado/ % de avance de revisión programado	100%	0%	0%	0%	Comisión/ SGDS / PI	250,000.00	Documento Borrador

	correspondientes.								
A 1.1.8	Validar el documento final	% de avance en la aprobación realizado/ % de avance programado	100%	0%	0%	0%	Comisión/ SGDS / PI	500,000.00	Documento con las observaciones o cambios incorporados
A 1.1.9	Entregar el documento final	% de avance en la entrega realizada/ de avance programado x100	100%	0%	0%	0%	Comisión/ SGDS / PI	---	Documento Final
P 1.2	Áreas Regionales de Desarrollo Social interviniendo integralmente a las personas, familias y comunidades por niveles y según su perfil. En corresponsabilidad con los diferentes actores.	% de familias atendidas con Planes creados.	0%	50%	100%	100%*	Dirección Superior Comisión Planificación Institucional SGDS	12.500.000.00	Reportes de los Sistemas
		% de familias atendidas con oferta articulada	0%	50%	100%	100%*			Reportes de los Sistemas
		% de referencias aprobadas.	0%	50%	65%	65%			Reportes de los Sistemas
		% de familias con tareas cumplidas.	0%	50%	100%	100%*			Seguimiento Anual por medio de contratación
		% de expedientes digitalizados de las familias atendidas bajo el modelo de intervención	0%	25%	50%	100%*			Reporte del SICE
		Módulo informático de atención integral ajustado a los niveles de intervención y según perfil de personas, familias y comunidades.	0%	50%	100%	100%*			Reportes de los Sistemas

A1.2.1	Socializar el modelo de intervención y sus instrumentos en las ARDS	Cantidad de ARDS que conocen el Modelo de Intervención/Cantidad de ARDS existentes x100	0%	100%	0%	0%	Comisión/ SGDS / áreas Técnicas / PI/ Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS)	500,000.00	Listas de asistencia y bitácoras
A1.2.2	Realizar sesiones de acompañamiento a las ARDS y sus Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS) para la implementación del modelo	Sesiones de acompañamiento realizadas/ cantidad de sesiones de acompañamiento programadas x100	0%	100%	0%	0%	Comisión/ SGDS / áreas Técnicas / PI/ ARDS	500,000.00	Listas de asistencia y bitácoras
A1.2.3	Realizar los ajustes al sistema informático	Cantidad de ajustes identificados/cantidad de ajustes realizados	0%	100%	0%	0%	Comisión/ SGDS / áreas Técnicas / PI/ ARDS	6,000,000.00	Informes de TI Y SIS
A1.2.4	Monitorear y dar seguimiento a la implementación de cada unidad ejecutora	Cantidad de unidades ejecutoras con informes de seguimiento/ cantidad de unidades ejecutoras existentes x100	0%	100%	0%	0%	Comisión/ SGDS / áreas Técnicas / PI/ ARDS	3,000,000.00	Reportes del Sistema Informe de seguimiento y resultados
A1.2.5	Realizar la evaluación y ajuste del modelo	% de avance de la evaluación y ajustes realizados/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%	Comisión/ SGDS / áreas Técnicas / PI/ ARDS	3,000,000.00	Informe de resultados y recomendaciones

P 1.3	Áreas Regionales de Desarrollo Social interviniendo integralmente a las personas con discapacidad, así como a familias, y comunidades indígenas.	% de personas con discapacidad atendidas integralmente.	0%	50%	100%	100%*	SGDS / ARDS / ULDS	3,000,000.00	Reportes de los Sistemas
		% de familias y comunidades indígenas atendidas.	0%	50%	100%	100%*			Reportes de los Sistemas
A1.3.1	Socializar el modelo de intervención y sus instrumentos en las ARDS desde las particularidades de la población con discapacidad e indígenas	Cantidad de ARDS que conocen el Modelo de Intervención/Cantidad de ARDS existentes x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / ARDS / ULDS	500,000.00	Listas de asistencia y bitácoras
A1.3.2	Realizar sesiones de acompañamiento a las ARDS y sus ULDS para la implementación del modelo desde las particularidades con discapacidad e indígenas	sesiones de acompañamiento realizadas/ cantidad de sesiones de acompañamiento programadas x100	0%	100%	0%	0%		500,000.00	Listas de asistencia y bitácoras

A1.3.3	Realizar ajustes del sistema informático para diferenciar el reporte de la intervención en dichas poblaciones	Cantidad de ajustes identificados/cantidad de ajustes realizados x100	0%	100%	0%	0%		1,000,000.00	Informes de TI Y SIS
A1.3.4	Monitorear y dar seguimiento de la implementación de cada unidad ejecutora en torno a las particularidades de la población con discapacidad e indígenas	Cantidad de unidades ejecutoras con informes de seguimiento/ cantidad de unidades ejecutoras existentes x100	0%	100%	0%	0%		500,000.00	Reportes del Sistema Informe de seguimiento y resultados
A1.3.5	Realizar evaluación y ajuste del modelo	% de avance de la evaluación y ajustes realizados/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%		500,000.00	Informe de resultados y recomendaciones
P 1.4	Intervención de comunidades y organizaciones apegada a las particularidades de cada región, con un enfoque de territorialidad en función de las necesidades de las personas y familias.	% de avance del proceso de priorización de comunidades con planes de intervención/% de avance programado.	0%	50%	75%	100%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	60,000,000	Planes Comunales

A 1.4.1	Elaborar diagnósticos en comunidades priorizadas para la identificación de necesidades y actores sociales, potenciales participantes en el proceso de intervención	Cantidad de diagnóstico programados/cantidad de diagnósticos elaborados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	10,000,000	Documentos de diagnóstico
A 1.4.2	Elaborar una estrategia local para la integración de actores sociales en la formulación y ejecución de los planes de intervención comunales.	% de avance de la estrategia ejecutado/ % de la estrategia programado	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	4,000,000.00	Documento de la estrategia
A 1.4.3	Formular planes participativos de intervención con las comunidades priorizadas	Cantidad de planes formulados/cantidad de planes programados x100	0%	0%	100%	0%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	6,000,000.00	Documentos con los planes
A 1.4.4	Identificar y priorizar proyectos para intervenir las comunidades en apego a las necesidades identificadas por la población	Cantidad de proyectos formulados/cantidad de proyectos programados x100	0%	0%	100%	0%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	10,000,000.00	Documentos de proyectos

A 1.4.5	Ejecutar el plan de intervención a partir de proyectos prioritizados	% de avance de ejecución del plan de intervención/% de avance programado	0%	0%	100%	0%	SGDS / ARDS / ULDS	25,000,000.00	Documentos de informes de ejecución
A 1.4.6	Monitorear y dar seguimiento a los planes de intervención	Cantidad de ejercicios de monitoreo y seguimiento ejecutados/ Cantidad de monitoreos programados x100	0%	0%	100%	0%	SGDS / ARDS / ULDS	₪ 3,000,000.00	Documentos de informes de ejecución
A 1.4.7	Ajustar y adaptar los planes de intervención	Cantidad de planes de intervención adaptados/ Cantidad de planes de intervención monitoreados	0%	0%	100%	0%	SGDS / ARDS / ULDS	₪ 2,000,000.00	Documentos de Planes de Intervención
E.2	Población objetivo del IMAS con acceso oportuno, efectivo y flexible a los servicios institucionales ajustados a las particularidades de cada Región.	% de población con servicio oportuno y de calidad.	0%	75%	80%	80%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	15.000.000.00	Informe de resultados de calidad de servicios Subsistema SACI
		% de población indígena con servicio oportuno y de calidad	0%	75%	80%	80%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS		Informes de ULDS / ARDS Registro SABEN
P 2.1	Protocolos técnicos y administrativos elaborados en concordancia con el Modelo de Intervención.	Cantidad de Protocolos estandarizados de acuerdo al requerimiento del modelo/ Cantidad de protocolos programados.	0%	25%	50%	100%	SGDS / PI/ ARDS / ULDS	8.000.000.00	Documento elaborado

		Cantidad de Protocolos en ejecución/ Cantidad de protocolos formulados.	0%	25%	50%	100%			Informes de aplicación y reportes
A 2.1.1	Realizar sesiones de trabajo para la construcción de los protocolos	Cantidad de sesiones de trabajo programadas/ Cantidad de sesiones realizadas x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/ Comisión/ ARDS / Áreas Estratégicas / GG	2,000,000	Documento de Protocolos Reportes de Sistema
A 2.1.2	Validar los Protocolos con las Unidades Ejecutares	Cantidad de protocolos elaborados/cantidad de protocolos validados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/ Comisión/ ARDS / Áreas Estratégicas	1,500,000	Lista de asistencia y sistematización de resultados
A 2.1.3	Realizar los ajustes en los protocolos y aprobación formal	Cantidad de ajustes identificados/cantidad de ajustes realizados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/ Comisión/	500,000	Documentos final y comunicado oficial
A 2.1.4	Implementar los Protocolos	Cantidad de protocolos elaborados/cantidad de protocolos ejecutados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/ ARDS / Áreas Estratégicas /	1,500,000	Informes de avance y reportes del sistema de Información
A 2.1.5	Dar seguimiento y monitorio a la implementación de los protocolos	Cantidad de protocolos ejecutados/cantidad de protocolos con informes de seguimiento x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/	1,500,000	Informes trimestrales de seguimiento y resultados
A 2.1.6	Dar seguimiento a la prestación de servicios institucionales a la luz de los protocolos	Cantidad de informes de seguimiento sobre la prestación de servicios institucionales realizados/cantidad de informes programados	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/	1,000,000	Informes trimestrales

		x 100							
P 2.2	Normativa institucional actualizada y simplificada según Modelo de Intervención	% de normativa institucional acorde al modelo de intervención/cantidad de normativa institucional existente.	25%	100%	100%	100%	Comisión / Áreas Técnicas / PI/ Subgerencia de Desarrollo Social	2.000.000.00	Acuerdos del Consejo Directivo
		% de avance en la aplicación de la normativa ajustada al modelo ejecutado/ % de avance programado.	0%	50%	100%	100%			Directrices o resoluciones de la Gerencia General Planificación Institucional sobre normativa ajustada
A 2.2.1	Formular instrumentos para medir el avance en la implementación de la normativa vigente ya ajustada	Cantidad de instrumentos de medición formulados/cantidad de instrumentos programados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/	1,000,000	Instrumentos construidos y reportes del sistema
A 2.2.2	Elaborar informes de monitoreo y seguimiento que permitan recuperar el nivel de avance en la implementación de la normativa y su coherencia con el	Cantidad de informes de monitoreo realizados/ cantidad de informes programados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/	750,000	Informes trimestrales de seguimiento

	modelo de intervención								
A 2.2.3	Realizar ajustes a la normativa según resultados del proceso de implementación del modelo	Cantidad de ajustes identificados/cantidad de ajustes realizados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / PI/	250,000	Documento con ajustes propuestos
P 2.3	Plataforma del Sistema de Atención a la Ciudadanía ajustado al modelo de intervención	% de avance en el ajuste de la Plataforma SACI al modelo de Intervención	0%	100%	0%	0%	SGDS/ Área Técnica SIS /GG	5,000,000	Informe de avance
A 2.3.1	Realizar una sesión de trabajo para identificación de los ajustes de la plataforma según modelo	% de avance del programa de la sesión de trabajo ejecutado/% de avance programado	0%	100%	0%	0%	SDS/SIS/ARDS/GG	500,000	Informe de resultados de la sesión
A 2.3.2	Realizar los ajustes a la Plataforma por parte de la instancia correspondiente	Cantidad de ajustes identificados/cantidad de ajustes realizados x100	0%	100%	0%	0%	SDS/SIS/ARDS/GG	3,500,000	Informe de ajustes y pruebas en el sistema
A 2.3.3	Validar los ajustes con las ARDS	Cantidad ARDS que participan en la validación de ajustes/ Cantidad de ARDS existentes x100	0%	100%	0%	0%	SDS/SIS/ARDS/GG	1,000,000	Informe con resultados

E.3	Articulación con sujetos públicos y privados y organizaciones de la sociedad civil, que coadyuven al cumplimiento de la Misión del IMAS.	Cantidad de sujetos públicos y privados y organizaciones de la sociedad civil articulados en el cumplimiento de la Misión del IMAS.	0	5	5	5	Áreas Técnicas / ARDS/Subgerencia de Desarrollo Social / Asesoría Jurídica/ Planificación Institucional	14.200.000.00	Cartas de entendimientos.
P 3.1	Sujetos públicos y privados ejecutando proyectos, desde la perspectiva de los derechos humanos y género con población objetivo del IMAS.	% de sujetos públicos y privados que trabajan bajo los criterios establecidos en el modelo de intervención/ Cantidad de sujetos públicos y privados contactados.	0%	100%	100%	100%	Áreas Técnicas / ARDS/Subgerencia de Desarrollo Social / Asesoría Jurídica/ Planificación Institucional	10.000.000.00	POI – Acuerdos Consejo Directivo
		Cantidad de organizaciones de OBS que trabajan bajo los criterios establecidos en el modelo de intervención/ Cantidad de organizaciones OBS.	0%	100%	100%	100%			Sistema de Monitoreo y Evaluación de Organizaciones de Bienestar Social
A 3.1.1	Identificar sujetos públicos y privados u OBS vinculados a los planes de intervención comunal en comunidades prioritarias	% de avance de inventario de sujetos públicos y privados u OBS realizado/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%	ARDS / Áreas Técnicas	500,000	Listados de las ARDS / Áreas Técnicas

A 3.1.2	Identificar sujetos públicos y privados estratégicos para la identificación y priorización de proyectos en los diferentes territorios del país	% de avance de inventario de sujetos públicos y privados para la identificación de proyectos/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%	ARDS / Áreas Técnicas	500,000	Listados de las ARDS / Áreas Técnicas
A 3.1.3	Capacitar a los sujetos públicos y privados u OBS para la priorización y formulación de proyectos alineados al modelo de intervención	% de avance de proceso de capacitación programado /% de avance ejecutado	0%	100%	0%	0%	ARDS / Áreas Técnicas	1,000,000	Listados de participantes por ARDS / Áreas Técnicas Módulos de capacitación impartidas
A 3.1.4	Formular y postular proyectos por parte de los sujetos públicos y privados u OBS con acompañamiento institucional	Cantidad de proyectos formulados/Cantidad de proyectos postulados x100	0%	100%	0%	0%	Sujetos público-privados/ARDS	1,000,000	Proyectos formulados
A 3.1.5	Desarrollar capacidad institucional para el análisis de proyectos y dictaminar factibilidad de los mismos	Cantidad de proyectos formulados/cantidad de proyectos con estudios de factibilidad realizados x100	0%	100%	0%	0%	Áreas Técnicas / ARDS /A desarrollo Humano	1,000,000	Convenios / Cartas de Entendimiento u otras
A 3.1.6	Gestionar el financiamiento y la ejecución de proyectos	Cantidad de proyectos postulados en el presupuesto/ cantidad de proyectos ejecutados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / ARDS / ULDS/Asesoría Jurídica	3.000.000.00	Convenios / Cartas de Entendimiento u otras

A 3.1.7	Realizar supervisión y evaluación de proyectos	Cantidad de proyectos con presupuesto y en ejecución /cantidad de proyectos con informes de seguimiento y evaluación	0%	0%	100%	0%	Áreas Técnicas / ARDS/ ULDS	3.000000.00	Informes resultados de
P 3.2	Articulación local que promueve la participación de los sujetos públicos y privados en la atención de las personas, familias y comunidades en pobreza.	Cantidad de redes formales de coordinación interinstitucional en las que se participa para la intervención local	0	40	40	40	ARDS / ULDS / SGDS	4,200,000	Mapeo de redes formales en las que tiene participación el IMAS.
		Cantidad de instituciones y organizaciones con las que se articula la intervención local	0	10	10	10			Mapeo de instituciones y organizaciones con las que se articula en el nivel local.
A 3.2.1	Realizar mapeo de redes y entidades locales con potencial para la articulación de acciones institucionales	% de avance de mapeo de redes y entidades locales realizado/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%	SGDS / ARDS / ULDS	500,000	Mapas de las ARDS / Áreas Técnicas
A 3.2.2	Desarrollar capacidades en las ULDS y ARDS para la articulación local y convocatoria a actores sociales	% de avance de programa de desarrollo de capacidades ejecutado/% de avance programado	0%	100%	0%	0%	SGDS / ARDS / ULDS/ Desarrollo Humano	1,500,000	Listados de participantes en talleres de capacitación/Módulos de capacitación
A 3.2.3	Definir una estrategia para la participación del IMAS en redes locales e integración de entidades locales en los procesos de	% de avance de la estrategia ejecutado/ % de la estrategia programada	0%	100%	0%	0%	SGDS / ARDS / ULDS/Aéreas Técnicas	1,200,000	Documento de formulación de la estrategia

	intervención institucional								
A 3.2.4	Crear instrumentos de formalización de la participación de sujetos públicos y privados en la intervención institucional.	Cantidad de instrumentos de participación creados/ cantidad de instrumentos programados x100	0%	100%	0%	0%	SGDS / ARDS / ULDS(Áreas Técnicas /Asesoría Jurídica	-	Documentos establecidos: Catas de entendimiento u otros
A 3.2.5	Ejecución de la estrategia de participación de sujetos público y privados en la intervención institucional	% de avance de la estrategia ejecutado/ % de la estrategia programada x100	0%	25%	50%	100%	SGDS / ARDS / ULDS	-	Informes de participación
A 3.2.6	Seguimiento y evaluación de la estrategia de participación de sujetos público y privados en la intervención institucional	Cantidad de informes de seguimiento de la estrategia ejecutados/cantidad de informes programados x100	0%	100%	100%	100%	SGDS / ARDS / ULDS/Planificación Institucional	1,000,000 ₡	Informes de resultados

\*Se espera que los últimos dos años del PEI (2019-2020) las personas usuarias sean intervenidas en su totalidad por ello el porcentaje en ambos años es el 100%

**Tabla 9: Plan de Acción: Inclusión, Diversidad y Política Axiológica.**

	Efecto/productos	Indicadores	Metas				Responsables	Presupuesto	Medios de Verificación
			2017	2018	2019	2020			
E1	Totalidad del quehacer institucional es permeado por el Enfoque de Derechos Humanos y Enfoque de Género.	Cantidad de servicios y beneficios ejecutados con enfoque de género y derechos humanos/cantidad de servicios y beneficios institucionales	25%	50%	75%	100%	Autoridades Institucionales Unidad de Equidad e Igualdad de Género Unidad de Planificación Asesoría Jurídica	105,000,000	-Políticas Institucionales -Plan Estratégico Institucional -Plan Operativo Institucional -Planes Gerenciales -Sistema de Indicadores Institucional -Documentos de normativa Institucional -Sistemas de información -Instrumentos de control y registro de beneficiarios -Directrices Institucionales

P.1.1	Normativa institucional revisada y validada desde el enfoque de derechos humanos y enfoque de género para el logro de la igualdad de género.	Cantidad de normativa ajustada al marco jurídico internacional adoptado por Costa Rica validado en derechos humanos y enfoque de género/Cantidad de normativa institucional existente x100.	0%	20%	40%	100%	Gerencia General y Asesoría Jurídica (Valoraciones de UEIG y la Comisión del PEI).		Compendio de normativa revisada y validada
A.1.1.1	Realizar un inventario de la normativa institucional que rige su accionar, que agrupe y seleccione la de mayor importancia.	% de avance en la elaboración del inventario de normativa/ % de avance programado	80%	20%	100%	100%	Gerencia General Comisión del PEI Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Documento de Inventario de normativa
A.1.1.2	Solicitar a las instancias institucionales la revisión gradual de la normativa que rige su accionar, según la selección realizada.	Cantidad de instancias institucionales que han realizado una revisión de su normativa /cantidad de instancias a las cuales se les remitió los informes x100	0%	20%	40%	40%	Gerencia General, Comisión del PEI y UEIG		Informes de instancias institucionales con normativa revisada y actualizada
A.1.1.3	Elaborar y remitir los informes a cada área con los cambios propuestos en la normativa.	% de avance de elaboración y remisión de informes a cada área con los cambios propuestos en la normativa/ %	0%	20%	40%	100%	Gerencia General y Asesoría Jurídica (Valoraciones de UEIG y la Comisión del PEI).		Documentos con normativa revisada y validada-

		de avance programado							
A.1.1.4	Realizar seguimiento de la revisión que cada instancia institucional va a realizar sobre la normativa, desde un enfoque de derecho humano y enfoque de género.	Cantidad de instancias que realizan la revisión de su normativa/Cantidad de instancias institucionales a las que se remitió informe de revisión x 100%	0%	20%	40%	100%	Gerencia General Comisión del PEI Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Documentos, oficios de las instancias con normativa revisada y actualizada
A.1.1.5	Revisar los cambios propuestos y remitir la normativa para su publicación oficial.	Cantidad de normativa institucional ajustada de acuerdo con la revisión realizada/ Cantidad de normativa con solicitud de revisión x 100	0%	20%	40%	100%	Titular Gerencia General Subgerencia de Desarrollo Social Asesoría Jurídica Comisión del PEI Unidad de Equidad e Igualdad de Género.		Documentos de normativa institucional ajustados

P.1.2	Los servicios institucionales son prestados bajo el enfoque de derechos humanos y de género.	Cantidad de los sistemas de información, instrumentos de planificación, de control y registro de beneficiarios que han incorporado el enfoque de derechos humanos y de género/ Cantidad de los sistemas de información, instrumentos de planificación, de control y registro de beneficiarios existentes en la institución x 100.	20%	40%	50%	100%	Gerencia General Subgerencia de Desarrollo Social Unidad de Equidad e Igualdad de Género Unidad de Planificación	Sistemas de Información Instrumentos de control y registro de beneficiarios PEI, POI, POGE Políticas Institucionales
A.1.2.1	Diseñar e implementar un sistema de indicadores con enfoque de derechos humanos y enfoque de género  -	% de avance en el diseño del sistema de indicadores con enfoque de género y derechos humanos/ % de avance programado	0%	40%	50%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social y Unidad de Planificación coordinan) (Asesoría) y UEIG.	Sistemas de Información Instrumentos de control y registro de beneficiarios PEI, POI, POGE Políticas Institucionales

A.1.2.2	Formular e implementar protocolos de atención de servicios y entrega de beneficios, que incorporen el enfoque de derechos humanos e igualdad de género.	Cantidad de servicios que cuentan con protocolos elaborados con enfoque de derechos humanos y género elaborados/ Cantidad de servicios institucionales X 100.	0%	25%	50%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social y asesoría de UEIG, y Asesoría Legal		Documentos de Protocolos
A.1.2.3	Diseñar e implementar indicadores de calidad y calidez acordes con el quehacer institucional	% de avance de diseño de indicadores de calidad y calidez / % de avance programado	10%	40%	80%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social y Unidad de Planificación y Comisión del PEI.		Documento de Indicadores de Calidad y Calidez por servicio.
A.1.2.4	Realizar consulta a población usuaria del IMAS en cada ARDS, sobre el reconocimiento del enfoque de derechos humanos y trato en la atención recibida.	Cantidad de ARDS en las que se realiza la consulta/ Cantidad de ARDS existentes x 100	0%	30%	65%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Contraloría de Servicios, Áreas Regionales y equipo PEI.		Documentos de Informe de población consultada por ARDS

A.1.2.5	Realizar una evaluación sobre la incorporación del enfoque de derechos humanos y género en los servicios que presta la institución en cada ARDS	Cantidad de servicios por ARDS evaluados/ Cantidad de servicios por ARDS prestados X 100	0%	30%	65%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Contraloría de Servicios, Áreas Regionales y equipo PEI.		Documentos de Informe de población consultada por Área Regional.
A1.2.6	Realizar acciones de sensibilización y capacitación para personas funcionarias, acerca del enfoque de derechos humanos y el enfoque de género.	Cantidad de personas funcionarias que han participado en las actividades de sensibilización y capacitación en las ARDS y oficinas centrales/ Cantidad de personas funcionarias en las ARDS y oficinas centrales.	15%	50%	75%	100%	Desarrollo Humano, Asesoría Jurídica y UEIG	30.000.000(por cada año, años: 2, 3 y 4) 15.000.000 (año 1), total 105.000.000.	Documentos Memoria del Proceso de Capacitación.
P 1.3	En el quehacer institucional se transversaliza los contenidos de la Política de Igualdad hacia la Población LGTBI	Instancias que implementan la política en su quehacer ordinario/instancias institucionales x 100	30%	60%	90%	100%	Gerencia General, Área de comunicación, Comisión para garantizar la Igualdad hacia la Población LGTBI en el Instituto Mixto de Ayuda Social	6 450 .000	Informes de Seguimiento elaborados por la Comisión Institucional para la Igualdad y no discriminación hacia la población sexualmente diversa y su equipo técnico.

A.1.3.1	Operacionalizar el plan de acción de la Política para garantizar la Igualdad hacia la Población LGTBI en el Instituto Mixto de Ayuda Social.	% de avance de ejecución del Plan de Acción/ % de avance programado x100	30%	60%	90%	100%	Comisión para garantizar la Igualdad hacia la Población LGTBI en el Instituto Mixto de Ayuda Social y su equipo técnico	6 450 .000	Informe de Evaluación
A.1.3.2	Realizar acciones de seguimiento a la implementación de la Política para garantizar la Igualdad hacia la Población LGTBI en Oficinas Centrales y las distintas ARDS	Cantidad de instancias institucionales con informe de seguimiento/ Cantidad de instancias totales de la institución x 100	30%	60%	90%	100%	Comisión para garantizar la Igualdad hacia la Población LGTBI en el Instituto Mixto de Ayuda Social y su equipo técnico	I, II,III, trimestre	Documentos de Informes de Seguimiento
P 1.4	En el quehacer institucional se transversaliza los contenidos de la Política para garantizar la Igualdad hacia la Población con discapacidad o capacidades especiales.	Instancias que implementan la política en su quehacer ordinario/instancias institucionales x 100	20%	80%	100%	0%	Gerencia General, CIMAD asesoría de PEI y UEIG		Informes de Seguimiento elaborados por la Comisión Institucional para la discapacidad
A.1.4.1	Formular la Política para garantizar la Igualdad hacia la Población con discapacidad o capacidades especiales, a lo interno y externo de la institución.	Documento de informe de evaluación elaborado y divulgado	20%	100%	0%	0%	Gerencia General, CIMAD y asesoría de PEI y UEIG	IV Trimestre	Política diseñada y aprobada

A.1.4.2	Elaborar el Plan de Acción para implementar la Política para garantizar la Igualdad hacia la Población con discapacidad o capacidades especiales, a lo interno y externo de la institución	% de avance de ejecución del Plan de Acción/% de avance programado	0%	25%	50%	75%	Gerencia General, CIMAD Discapacidad y asesoría de PEI y UEIG		Documento de la política e instrumentos, oficios de verificación de implementación de la política en diferentes áreas, unidades y ámbitos
E.2	Política Laboral para la Igualdad y Equidad de Género en el IMAS 2014-2018, puesta en práctica, evaluada y reformulada.	% de cumplimiento de Plan de Acción de la Política/ % de cumplimiento programado	35%	75%	100%	100%	Gerencia General, Unidad de Equidad e Igualdad de Género Planificación Institucional	8,000,000.00	Informes anuales de la evaluación de la implementación de la Política por las diferentes instancias responsables.
P.2.1	Operacionalización del Plan de Acción de la Política Laboral 2014-2018	% de operacionalización del Plan de Acción de política laboral	35%	70%	100%	100%	Gerencia General, Unidad de Igualdad y Equidad de Género.		Informes de Seguimiento elaborados por la Unidad de Género
A.2.1.1	Realizar acciones de seguimiento al proceso de implementación de la Política Laboral para la Igualdad y Equidad de Género 2014-	% de avance de implementación de la política laboral/ % de avance programado	35%	75%	100%	100%	Gerencia General, Desarrollo Humano, Planificación, CIVET, Área de Comunicación y Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Oficios e informes donde se indique las acciones concretas de la implementación

	2018, en la institución.								
A.2.1.2	Elaborar y divulgar el informe de evaluación de la implementación del Plan de Acción de la Política Laboral para la Igualdad y Equidad de Género 2014-2018.	% de avance en la elaboración y divulgación del informe de implementación de la Política/ % avance programado x 100	35%	75%	100%	100%	Gerencia General, Área de Comunicación y Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Informe de Evaluación
P.2.3	Nueva Política Laboral para la Igualdad y Equidad de Género en el IMAS aprobada	% de avance en la elaboración de la nueva Política Laboral para la Igualdad y Equidad de Género/ % de avance programado	0%	0%	20%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo y Unidad de Igualdad y Equidad de Género		Acta Consejo Directivo de la aprobación de la política
A.2.3.1	Realizar un diagnóstico de brechas de equidad de género en el ámbito institucional	% de avance de diagnóstico realizado/% de avance programado	0%	0%	20%	80%	Gerencia General, Unidad de Equidad e Igualdad de Género y Planificación Institucional		Instrumento de diagnóstico diseñado y ejecutado
A.2.3.2	Formular y divulgar la Política Laboral de Igualdad y Equidad de Género 2019-2022	% de avance de la formulación y divulgación de la Política de Igualdad y Equidad de Género 2019-2022/% de avance programado	0%	0%	20%	80%	Gerencia General, Unidad de Equidad e Igualdad de Género y Planificación Institucional		Política diseñada e impresa

E.3	Enfoque de igualdad y equidad de género transversalizado en la prestación de los servicios del IMAS	% de cumplimiento de Plan de Acción de la Política/ % de cumplimiento programado x 100	0%	30%	100%	100%	Gerencia General, Unidad de Equidad e Igualdad de Género Planificación Institucional	8,000,000.00	Informes anuales de la evaluación de la implementación de la Política por las diferentes instancias responsables.
P.3.1	Política de equidad e igualdad de género para la prestación de servicios diseñada y divulgada.	% de avance de diseño y difusión de la política/ % de avance programado	0%	100%	100%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Planificación Institucional y Contraloría de Servicios y Unidad de Equidad e Igualdad de Género	8,000,000	Existen condiciones para la implementación de la Política de Equidad e Igualdad de Género para la Prestación de Servicios Institucionales
A.3.1.1	Realizar diagnóstico institucional sobre las brechas de género en la prestación de servicios institucionales	% de avance en la formulación del diagnóstico/ % de avance programado x 100	0%	100%	100%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Planificación Institucional, Contraloría de Servicios y Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Documento de diagnóstico

A.3.1.2	Formular y divulgar la Política de Igualdad y Equidad de Género en la prestación de servicios 2019-2022	% de avance en la formulación y divulgación/ % de avance programado x 100	0%	100%	100%	100%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Planificación Institucional, Contraloría de Servicios y Unidad de Equidad e Igualdad de Género	8,000,000	Documento de Política para la Igualdad y Equidad de Género en la prestación de Servicios 2019-2022 Documentos de divulgación
P. 3.2	Plan de Acción de la Política de Equidad e Igualdad de Género en la Prestación de Servicios Institucionales implementada.	% de implementación del Plan de Acción de la Política/ % de avance programado	0%	0%	25%	50%	Gerencia General Subgerencia de Desarrollo Social Equipo PEI Contraloría de Servicios Unidad de Planificación Unidad de Equidad e Igualdad de Género Unidad de Igualdad y Equidad de Género Planificación Institucional		Directriz de la Gerencia General sobre la implementación de la política

A.3.2.1	Formular y socializar el Plan de Acción de la Política de Equidad e Igualdad de Género para la Prestación de Servicios	% de operacionalización del Plan de Acción de Política Laboral/% de avance programado	0%	30%	50%	20%	Gerencia General Subgerencia de Desarrollo Social Equipo PEI Contraloría de Servicios Unidad de Planificación Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Informes de las diferentes unidades y áreas de trabajo
A.3.2.2	Dar seguimiento al Plan de Acción para implementar la Política de Igualdad y Equidad de Género en la prestación de Servicios, en las distintas ARDS.	Cantidad de ARDS con informes sobre el cumplimiento de la política/Cantidad de ARDS existentes x 100	0%	0%	50%	50%	Gerencia General Subgerencia de Desarrollo Social Equipo PEI Contraloría de Servicios Unidad de Planificación Unidad de Equidad e Igualdad de Género		Informes de cumplimiento por ARDS de la Política para la Igualdad y Equidad de Género en la Prestación de Servicios x 100.
E.4	Proceso Ético ha permeado en toda la Gestión Institucional y de Servicios.	% de personas usuarias consultadas están satisfechas con el servicio recibido	0%	30%	65%	100%	Gerencia General CIVET Comisión del PEI	15,000,000	Informe de estudio de opinión

P.4.1	Las personas funcionarias de la institución cuentan con un código de ética y conducta para el desempeño de sus funciones	Cantidad de personas funcionarias de la institución que conocen y aplican el código de ética y conducta/ Cantidad de personas funcionarias de la institución X100	0%	50%	75%	100%	CIVET, Asesoría Jurídica, Recursos Humanos, Contraloría de Servicios y Comisión del PEI.	5,000,000	Acta Consejo Directivo de la aprobación del código de ética actualizado. Sistematización de la revisión y validación del código de ética.
A.4.1.1	Diseñar de manera participativa el código ética de la institución	% de avance del diseño del Código Ético de la institución/ % de avance programado X 100	0%	50%	75%	100%	Gerencia General, CIVET, Comisión del PEI.	5,000,000	Documento de Código de Ética y Conducta.
A 4.1.2	Realizar actividades de socialización, sensibilización y capacitación sobre el Código de Ética y Conducta en las ARDS y Oficinas Centrales	Cantidad de actividades ejecutadas/cantidad de actividades programadas x 100	0%	0%	0%	100%	Gerencia General, CIVET, Comisión del PEI.		Documentos de Memorias de actividades de socialización.
P.4.2	Las personas funcionarias conocen e implementan los contenidos de la Política Axiológica institucional	Cantidad de personas funcionarias incluidas en procesos de socialización de la política/ Cantidad de personas funcionarias de la institución.	25%	40%	90%	100%	Gerencia General, CIVET, Recursos Humanos y Unidad de de Comunicación.	100,000,000	Acta Consejo Directivo de la aprobación de la política axiológica. Sistematización del proceso de construcción de la Política

A.4.2.1	Formular participativamente la Política Axiológica Institucional	%de avance del proceso de formulación de la política Axiológica/ % de avance programado	25%	50%	100%	0%	CIVET, Equipo PEI y UEIG	100.000.00	Documento de la Política Axiológica
A.4.2.2	Elaborar e implementar el Plan de Trabajo de la Política Axiológica Institucional	% de avance de elaboración del Plan de Acción/% de avance programado	0%	0%	100%	100%	CIVET, Equipo PEI y UEIG		Documento Plan de Acción de la Política Axiológica
A 4.2.3	Realizar actividades de socialización, sensibilización y capacitación sobre la Política Axiológica en las ARDS y Oficinas Centrales	Cantidad de actividades ejecutadas/cantidad de actividades programadas x 100	0%	0%	50%	50%	CIVET, Equipo PEI y UEIG		Documentos Memoria del Proceso de Sociabilización.
A 4.4.4	Dar seguimiento al Plan de Acción para implementar la Política Axiológica Institucional, en Oficinas Centrales y las distintas ARDS.	Cantidad de instancias institucionales con informe de seguimiento/ Cantidad de instancias totales de la institución x 100	0%	0%	50%	50%	CIVET, Equipo PEI y UEIG		Documentos de Informes de Seguimiento
P 4.3	Implementada evaluación del desempeño de las personas funcionarias con indicadores éticos	Instrumentos institucionales de evaluación del desempeño diseñados y aplicados	10%	40%	60%	0%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Desarrollo Humano, Unidad de Planificación, Equipo del PEI y UEIG		Documento de evaluación de desempeño con ítems de valoración del tema ético

A.4.3.1	Realizar propuesta de indicadores éticos a contemplar en la evaluación del desempeño de las personas funcionarias de la institución	% de avance del diseño de indicadores/ % de avance programado	10%	70%	100%	0%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Desarrollo Humano, Unidad de Planificación, Equipo del PEI y UEIG		Instrumentos de evaluación del desempeño integrando indicadores éticos
A 4.3.2	Ejecutar acciones de socialización y capacitación sobre la aplicación de los indicadores éticos para medir el desempeño de las personas funcionarias.	% de avance de ejecución de las actividades de socialización y capacitación/ % de avance programado	0%	0%	50%	50%	Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Desarrollo Humano, Unidad de Planificación, Equipo del PEI y UEIG		Memorias de las actividades de socialización y capacitación

**Tabla 10: Plan de Acción: Modernización y Desarrollo Tecnología**

	EFECTOS/ PRODUCTOS	INDICADORES	METAS				Responsabl e	Presupuest o	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
			2017	2018	2019	2020			
E1	Plataforma tecnológica, articulada integrada y respondiendo en torno a la labor sustantiva de la institución.	% de procesos y servicios institucionales automatizados utilizando las tecnologías de información y comunicación /% los procesos y servicios institucionales.	25%	50%	75%	100 %	Área de Tecnologías de Información	**	Informe de procesos y servicios institucionales
P1.1	Personal de las Unidades y procesos institucionales han sido capacitados en el uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para la atención oportuna de los servicios institucionales.	% de personas funcionarias capacitadas en el uso de herramientas tecnológicas/ % de personas funcionarias que requieren el uso de herramientas tecnológicas.	10 %	25%	50%	100%	Área de Tecnologías de Información	***	Informe de capacitación

A 1.1.1	Diseñar y ejecutar eventos de capacitación en el uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas	Cantidad de eventos de capacitación diseñados y ejecutados en las diferentes instancias que componen la institución/ Cantidad de eventos de capacitación programados.	3	3	3	3	Área de Tecnologías de Información	*	Lista de asistencia de capacitación. Informes de la capacitación.
A 1.1.2	Diseñar y publicar procesos de e-learning de formación autodidacta	Cantidad de procesos en línea (e-learning) de formación autodidacta, diseñados y publicados para uso del personal de la institución/ Cantidad de procesos en línea programados.	1	2	3	5	Área de Tecnologías de Información	***	Cursos publicados. Listados de matrícula por curso. Informes de la capacitación.

P 1.2	Gestionar nuevos procesos de la acción social con soporte tecnológico.	% de avance de automatización de servicios de la oferta programática institucional/ % de automatización de servicios de la oferta programática institucional programado.	25%	50%	80%	100%	Área de Tecnologías de Información	*	Informe de cumplimiento de oferta programática incorporada en los sistemas de información
A 1.2.1	Recepción de los nuevos requerimientos y necesidades de los procesos de la acción social	Cantidad de requerimientos implementados / Cantidad de requerimientos recibidos	25%	50%	80%	100%	Área de Tecnologías de Información	*	Informe de cumplimiento de oferta programática incorporada en los sistemas de información.
A 1.2.2	Adquirir e implementar de software	% de avance en la implementación del software solicitado /% de implementación del software programado	25 %	50 %	75 %	100%	Área de Tecnologías de Información	**	Informes Implementación de los software solicitados

P.1. 3	Definida e implementada la arquitectura deseada de conectividad de la institución.	% de avance en las acciones de mejora y cambios a la arquitectura de las TIC, para el apoyo de procesos Internos y externos de la gestión institucional/% en las acciones de mejora y cambios a la arquitectura de las TIC requeridas, para el apoyo de procesos Internos y externos de la gestión institucional programado.	Al menos un 90 % de aceptabilidad		**	informe de rendimiento basado en parámetros establecidos de la conectividad institucional			
A 1.3.1	Gestionar los servicios contratos de telecomunicaciones	% de servicios contratos efectivamente formalizados/ % de servicios contratos x100	100%*** *	--	--	--		**	Informe de servicios de telecomunicaciones institucional

A 1.3.2	Acciones preventivas para el funcionamiento óptimo de los dispositivos de telecomunicaciones	Cantidad de acciones preventivas / cantidad de acciones programadas x 100	25 %	50%	75%	100%		**	Informes de casos (tickets) atendidos.
P 1.4	Requerimientos y necesidades planteadas por el SINIRUBE atendidos)	% de necesidades planteadas por el SINIRUBE atendidas/% de necesidades planteadas por el SINIRUBE	25 %	50 %	75 %	100 %		**	Notas y documentos electrónicos (correos y físicos) de entrega requerimientos al SINIRUBE.
A 2.2.1	Apoyar en los planteamientos tecnológicos solicitados por el SINIRUBE	Cantidad de apoyos realizados por TI / Cantidad de gestiones de apoyo solicitadas por el SINIRUBE	25 %	50 %	75 %	100 %		**	Notas y documentos electrónicos (correos y físicos) de entrega requerimientos al SINIRUBE
A 2.2.3	Ejecutar las solicitudes de SINIRUBE.	Cantidad de solicitudes atendidas/cantidad de solicitudes recibidas x100	25 %	50 %	75 %	100 %		*	Notas y documentos electrónicos (correos y físicos) de entrega requerimientos al SINIRUBE

**Tabla 11: Plan de Acción: Financiero y Plurianualidad**

CODIGO	EFECTOS / PRODUCTOS PROPUESTO	INDICADORES	Metas				Responsables	Presupuesto	Medios de verificación
			2017	2018	2019	2020			
E1	Presupuesto institucional de la oferta programática e inversión operativa formulado a partir de las necesidades en los ámbitos regional y local.	Cantidad de ARDS involucradas/ Cantidad de ARDS existentes X 100	0%	10%	50%	100%	Área Administrativa Financiera		Lineamientos de formulación Presupuestaria
P.1.1	Modelo para determinación de las necesidades presupuestarias en los ámbitos regional y local.	% de avance de elaboración del modelo/ % de avance programado	0%	50%	100%	0%	Área Administrativa Financiera		Documento modelo para determinación de necesidades presupuestarias.
A.1.1.1	Desarrollar un programa de capacidades del personal en el manejo de herramientas para la administración y control del presupuesto en sus diferentes ámbitos	Cantidad de personas capacitadas/Cantidad de personas funcionarias involucradas X 100	0%	10%	50%	100%	Área Administrativa Financiera Presupuesto Desarrollo Humano	-	Documento de programa de desarrollo de capacidades en el manejo de herramientas para la administración y control en los diferentes ámbitos

<b>A.1.1.2</b>	Normativa ajustada que permita la articulación y desconcentración del presupuesto y efectivos mecanismo de control	Cantidad de normativa ajustada/Cantidad normativa existente X 100	10%	40%	80%	100%	Área Administrativa Financiera Presupuesto	–	Documentos de normativa ajustados.
<b>E2</b>	Proceso de formulación y ejecución presupuestaria articulada con la visión de planificación a corto y mediano plazo	Cantidad de planes programas y proyectos institucionales presupuestados plurianualmente/Cantidad de planes programas y proyectos institucionales X 100	0%	20%	60%	100%	Área Administrativa Financiera Planificación Institucional		Documentos de formulación presupuestaria
<b>P.2.1</b>	Estrategia de ejecución plurianual de la oferta programática	% de avance de la Estrategia de ejecución plurianual/% de avance programado	10%	40%	60%	100%	Área Administrativa Financiera Planificación Institucional		Documento de Estrategia de Ejecución Plurianual.
<b>A. 2.1.1</b>	Identificar beneficios de la oferta programática y proyectos con una vigencia plurianual	Cantidad de beneficios y proyectos con vigencia plurianual identificados/Cantidad de beneficios y proyectos con vigencia plurianual X 100	0%	50%	50%	0%	Área Administrativa Financiera Presupuesto Planificación Institucional Subgerencia de Desarrollo Social		Documento de identificación de beneficios y proyectos con vigencia plurianual

<b>A.2.1.2</b>	Elaborar una guía de implementación de la estrategia de ejecución plurianual	% de avance de la Guía elaborada/% de avance de la Guía programado X 100	0	0%	50%	50%	Área Administrativa Financiera Presupuesto Planificación Institucional		Documento de Guía de Implementación de la estrategia plurianual
<b>E.3</b>	Incremento en los ingresos clasificados como recursos propios.	% de ingresos propios 2017 en adelante/ % de ingresos propios 2016.	10.0%	10%	10%	10%	Subgerencia de Gestión de Recursos		Presupuestos Anuales.
<b>P.3.1</b>	Incremento de los recursos generados por Empresas Comerciales.	Utilidad neta 2017 en adelante/Utilidad Neta 2016	10.0%	12.0%	12.0%	12.0%	Subgerencia de Gestión de Recursos		Declaratoria anual de Utilidades.
<b>A 3.1.1</b>	Abrir nuevos puntos de venta en funcionamiento	Cantidad punto de venta 2017 en adelante/Cantidad puntos de venta 2016.	1	1	0	1	Empresas Comerciales	1,950,000,000.00	Cantidad de puntos de venta en operación.
<b>A 3.1.2</b>	Elaborar una estrategia para desarrollar el concepto de marca	% avance de la propuesta elaborada/ % de la propuesta Programada X 100	5%	40%	60%	100%	Empresas Comerciales Área mercadeo	20,000,000.00	Documentos de Estrategia de Concepto de Marca.
<b>P 3. 2</b>	Estrategia de mejoramiento de la capacidad instalada, para la recaudación de tributos	Tasa morosidad 2017 en adelante/Tasa de morosidad al 2016.	5%	10%	10%	10%	Administración Tributaria		Documento de estrategia de mejoramiento de la capacidad instalada para recaudación de tributos.
<b>A.3.2.1</b>	Elaborar una propuesta de ajuste a las Leyes que le otorguen potestades administrativas viables para tener una mejor gestión de cobro de tributos.	% de avance de la propuesta elaborada/ % de la propuesta Programada X 100	5%	50%	100%	0%	Captación de Recursos		Documento de propuesta de ajuste

**Tabla 12: Plan de Acción: Comunicación y Responsabilidad Social.**

CODIGO	EFECTOS / PRODUCTOS PROPUESTO	INDICADORES	Metas				Responsables	Presupuesto	Medios de verificación
			2017	2018	2019	2020			
<b>E1</b>	Una estrategia institucional de comunicación, movilización y responsabilidad social ha sido establecida para posicionar el tema de atención de la pobreza en la opinión pública y agenda institucional, implementada	Cantidad de instituciones del sector público, empresas, ONG y público en general que reconocen el rol del IMAS como líder en materia de pobreza/instituciones del sector público, empresas, ONG y público involucradas en el tema de pobreza.	0	8	27	49	Comité de Responsabilidad Social IMAS	107,000,000	Sondeo periódico interinstitucional Encuestas Redes sociales
<b>P1.1</b>	El IMAS con un Plan de responsabilidad Social Institucional en la lucha contra la pobreza	% de avance del Plan de Responsabilidad Social/ % programado Plan de Responsabilidad Social	39%	74%	296%	336%	Comité de Responsabilidad Social IMAS	10,000,000	Informes de seguimiento
<b>SP1.1.1</b>	Diagnóstico de la situación actual de alianzas con la Institución	% de avance Diagnóstico realizado/% Diagnóstico programado	25%	100%	0%	0%	Equipo de trabajo (Áreas Regionales/AP/Captación de Recursos)	10,000,000	Documento diagnóstico

<b>A1.1.1.1</b>	Realizar un pre diagnóstico para Identificar los tipos de alianzas que opera actualmente en la Institución	% de avance de diagnóstico/% de avance programado	100%	0%	0%	0%	Presidencia Ejecutiva/ Captación de Recursos		Documento de Pre diagnóstico
<b>A1.1.1.2</b>	Identificar carencias de la comunidad y familias, que requieren de un apoyo adicional al otorgado por el IMAS.	% de avance del proceso de identificación de carencias/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%	Áreas Regionales Áreas Programáticas Subgerencia de Desarrollo Social	10,000,000	Documento de Informe
<b>A1.1.1.3</b>	Identificar entidades públicas o privadas que podrían brindar bienes y servicios a favor de la población en pobreza (nacionales y regionales)	% de avance de proceso de identificación de entidades / % de avance programado	0%	100%	0%	0%	Equipo de trabajo (Áreas Regionales/AP/ Captación de Recursos)		Documento de Informe
<b>A1.1.1.4</b>	Inventario de organizaciones que agrupan empresas que tienen programas de responsabilidad social	% de avance en la realización del inventario de organizaciones/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%			Documento de Inventario
<b>A1.1.1.5</b>	Identificar proyectos que beneficien a las comunidades en pobreza, en los cuales podrían participar entidades	Cantidad de proyectos que benefician a las comunidades en pobreza en los que no participa el IMAS/ Cantidad de proyectos identificados x 100	0%	100%	0%	0%			Documento de Informe

	externas al IMAS								
<b>SP1.1.2</b>	Modelo de Gestión de Alianzas implementado	Cantidad de alianzas público-privadas concretadas/Cantidad de alianzas público-privadas gestionadas.	-	2	4	6	Equipo de trabajo (Áreas Regionales/AP/Captación de Recursos)		Documentos de Informes
<b>A1.1.2.1</b>	Diseñar el Modelo de Gestión de Alianzas	% de avance de diseño del modelo/% de avance programado	0%	100%	0%	0%	Equipo de trabajo (Subgerencia de Gestión de Recursos, /Captación Recursos/AR)		Documento del Modelo
<b>A1.1.2.2</b>	Elaborar el Plan de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión de Alianzas público privado	%de avance de elaboración del Plan/ % de avance programado	0%	0%	100%	0%			Documento de Plan
<b>A1.1.2.3</b>	Ejecutar el Plan de Acción del modelo de gestión de alianzas	% de ejecución del plan/ % programado	0%	0%	25%	50%			Documentos de Informes

<b>A1.1.2.4</b>	Elaborar un Plan de Acción para fomentar una cultura de solidaridad y compromiso social en la sociedad costarricense	% de avance de elaboración del Plan/ % de avance programado	0%	25%	50%	100%	Equipo Responsabilidad Social IMAS/Equipo de Comunicación		Documento del Plan
<b>A1.1.2.5</b>	Realizar acciones de seguimiento a la ejecución del Plan	%de ejecución del Plan / % programado	0%	0%	0%	75%	Comité Responsabilidad Social/ Planificación		Documentos de Informes
<b>A1.1.2.6</b>	Realizar una evaluación del proceso	% de avance de la evaluación / % de la evaluación programado	0%	0%	0%	100%	Planificación Institucional		Documentos de Informes
<b>SP1.1.3</b>	El IMAS con un protocolo o Norma para generar el sello, marca o certificación IMAS Responsabilidad Social, para entidades socialmente responsables en la lucha contra la pobreza.	% de avance de creación de la Norma/% programado x100	25%	50%	75%	100%	Subgerencia de Gestión de Recursos, /Captación Recursos/ Subgerencia de Desarrollo Social.	70,000,000	Documento sobre Norma en ejecución
<b>A1.1.3.1</b>	Elaborar un análisis de viabilidad y acciones requeridas para generar una norma que permita la	% de avance de análisis de viabilidad/ % de avance programado	100%	0%	0%	0%	Captación Recursos		Documento de informe de investigación

	acreditación de un sello o una marca								
<b>A1.1.3.2</b>	Elaborar un protocolo para la marca, sello o certificación IMAS Responsabilidad Social	% de avance de elaboración del Protocolo/ % de avance programado	25%	100%	0%	0%	Captación Recursos /Presidencia Ejecutiva /Equipo de Trabajo	10,000,000	Documento de Protocolo
<b>A1.1.3.3</b>	Ejecutar una campaña para mercadear el sello o certificación IMAS	% de avance de ejecución de la campaña/% programado	0%	0%	50%	100%	Equipo de Comunicación	60,000,000	Documento de informe de la campaña
<b>A1.1.3.4</b>	Evaluar la aplicación de la norma a las entidades que participan en la lucha contra la pobreza, para ser acreedor de la marca y los incentivos correspondientes	% de avance de la evaluación / % de la evaluación programada	0%	0%	0%	50%	Subgerencia de Gestión de Recursos, /Captación Recursos.		Documentos de evaluación
<b>SP1.1.4</b>	Mejoradas las capacidades de gestión para la generación de Alianzas	% de personas funcionarias que participan del proceso de desarrollo de capacidades/ % de personas funcionarias convocadas	25%	75%	100%	0%	Subgerencia de Gestión de Recursos, /Captación Recursos.	7,000,000	Documentos de Informes

<b>A1.1.4.1</b>	Realizar gestiones para disponer de recurso humano adicional en Captación de Recursos.	% de avance de gestiones realizadas/% programado	25%	100%	0%	0%	Gerencia General/Desarrollo Humano/Planificación		Recurso humano adicional
<b>A1.1.4.2</b>	Capacitar al personal del IMAS en Responsabilidad Social	% de personas funcionarias participantes del proceso de generación de capacidades en RSE / % programado	0%	10%	20%	0%	Desarrollo Humano/Captación de Recursos	7,000,000	Certificados de capacitación
<b>A1.1.4.3</b>	Capacitar al personal del IMAS para generar proyectos en comunidades	% de personas funcionarias participantes del proceso de generación de proyectos/ % programado x100	0%	10%	20%	0%	Desarrollo Humano/Captación de Recursos.		Certificados de capacitación
<b>P1.2</b>	El IMAS con un Plan de Responsabilidad Social interno	% de avance del plan de Responsabilidad Social desarrollado/ % plan de Responsabilidad Social programado	0%	25%	60%	100%	Gerencia General/Comité Responsabilidad Social		Informes de Seguimiento/Plan Operativo Institucional
<b>A1.2.1</b>	Realizar un diagnóstico de la Responsabilidad Social a lo interno del IMAS	% de avance de elaboración del diagnóstico/ % de avance programado	0%	100%	0%	0%	Sugerencia de Soporte Administrativo/Desarrollo Humano		Documento de Diagnóstico
<b>A1.2.2</b>	Elaborar un Plan de Acción para implementar todas las áreas de Responsabilidad Social, a nivel interno (Inte-35-01-01)	% de avance del Plan de Acción/ % de avance programado	0%	0%	100%	0%			Documento de Plan

<b>A1.2.3</b>	Implementar Plan de Acción de Responsabilidad Social interno	%de avance de ejecución del Plan/% de avance programado	0%	0%	50%	100%			Documento de informe de implementación del Plan
<b>A1.2.4</b>	Realizar las gestiones para que el IMAS se certifique en la Norma INTE 350101	% de avance gestiones realizadas/ % de avance programado	0%	0%	0%	100%			Certificado de acreditación
<b>P1.3</b>	IMAS con un Plan de Comunicación de la Responsabilidad Social en la Lucha contra la pobreza	% de avance del plan de Comunicación en Responsabilidad Social/ % de avance programado	25%	50%	75%	100%	Equipo de Comunicación /Comité de Responsabilidad Social	32,000,000	Documento de Plan
<b>SP1.3.1</b>	Plan de Comunicación institucional incorpora la comunicación de la Responsabilidad social Institucional	% de avance del Plan de comunicación de Responsabilidad social elaborado/% de avance programado	0%	25%	50%	100%	Equipo de Comunicación	32,000,000	Documento de Plan
<b>A1.3.1.1</b>	Diseñar la identidad gráfica de Responsabilidad social del IMAS.	% de avance del diseño/ % de avance programado	0%	25%	100%	0%	Equipo de Comunicación		Identidad construida, manual de marca.

<b>A1.3.1.2</b>	Diseñar y producir piezas para la campaña publicitaria.	% de avance de piezas/% de avance programado	0%	0%	100%	0%	Equipo de Comunicación		Piezas producidas. Informe de la campaña publicitaria.
<b>A1.3.1.3</b>	Realizar campañas publicitarias	% de avance de las campañas publicitarias/% de avance programado	0%	0%	50%	100%	Equipo de Comunicación		Informe de la campaña publicitaria.
<b>A1.3.1.4</b>	Realizar campaña publicitaria.	Cantidad de campañas realizadas/Cantidad de campañas programadas x 100	0	1	1	1	Equipo de Comunicación	2,000,000	Informe de productos de comunicación elaborados. Registro de monitoreo de notas de prensa, radio, tv, redes sociales.
<b>A1.3.1.5</b>	Diseñar una estrategia de comunicación para la sensibilización social en el tema de la pobreza	% de avance de la estrategia de comunicación/% de avance programado	25%	50%	75%	100%	Equipo de Comunicación, Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y Subgerencia de Desarrollo Social.	15,000,000	Documento de Estrategias
<b>A1.3.1.6</b>	Diseñar una estrategia de divulgación sobre la acción del IMAS en la Sociedad	% de avance de la estrategia de comunicación/% de avance programado	25%	50%	75%	100%	Equipo de Comunicación, Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y Subgerencia de Desarrollo Social.	15,000,000	Documento de Estrategias

<b>A1.3.1.7</b>	Publicitar en Duty Free campañas para promover proyectos por medio de las alianzas con entidades públicas y privadas y empresas que tienen alianzas con el IMAS	Cantidad de publicaciones realizadas/ Cantidad de publicaciones programadas x 100	12	12	12	12	Equipo de Comunicación, Equipo RS	Informes de seguimiento y publicaciones logradas
<b>A1.3.1.8</b>	Realizar una campaña de mercadeo en medios digitales y las redes sociales, sobre proyectos comunales o nacionales	%de avance de la campaña/% de avance programados	0%	0%	100%	0%	Equipo de Comunicación, Equipo RS	Informes de seguimiento de redes sociales.
<b>A1.3.1.9</b>	Realizar acciones de seguimiento y evaluación del Plan de Comunicación de RSI	% de avance del plan de comunicación/ % de avance programado	0%	0%	0%	100%	Planificación/ Comité RS	Informes
<b>SP1.3.2</b>	El IMAS con un área de Comunicación formalmente establecida	% de avance del proceso de conformación del Área de Comunicación/ % de avance programado	25%	50%	100%	0%	Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y Desarrollo Humano.	Acuerdos Consejo Directivo/ Informes de seguimiento
<b>A1.3.2.1</b>	Realizar una propuesta para Incluir una Área, Unidad o Proceso de Comunicación en la Estructura Organizacional	% de avance la propuesta /% de avance programado	100%	0%	0%	0%	Presidencia Ejecutiva, Equipo de Comunicación y Planificación y	Documento de propuesta

<b>A1.3.2.2</b>	Gestionar el proceso para establecer formalmente el Área de Comunicación en la Institución	%de avance de las acciones ejecutadas/% de avance programado	0%	50%	100%	0%	Gerencia General, Planificación y Desarrollo Humano.		Acuerdos Consejo Directivo/ Informes de seguimiento
<b>E2</b>	El IMAS como referente de consulta para que organizaciones Nacionales e Internacionales inviertan en proyectos para beneficiar a la población en situación en pobreza y pobreza extrema	Cantidad de proyectos ejecutados/Cantidad de proyectos gestionados x 100	0	0	5	10	Gerencia General, Planificación y Equipo de Comunicación	11,000,000	Informes sobre comunidades que han sido apoyadas con proyectos de responsabilidad social y Cooperación
<b>P2.1</b>	IMAS divulga su gestión y se consolida como líder en atención a personas, familias y comunidades en situación de pobreza	Cantidad de gestiones de prensa realizadas para la divulgación/Cantidad de gestiones de prensa programadas x100	0	24	48	54	Equipo de comunicación	11,000,000	Informe de gestiones de prensa

<b>SP2.1</b>	Banco de información que reúna todas las fuentes (internas y externas), sobre el tema de pobreza.	% de avance del Banco de Información/ % de avance programado	0%	0%	50%	100%	Planificación, SIS, TI		Publicación de los resultados
<b>A2.1.1</b>	Elaborar un Plan de Comunicación Institucional	% de avance de la ejecución del plan/% de avance programado x100	0%	100%	0%	0%	Equipo de Comunicación		Documento del Plan
<b>A2.1.2</b>	Ejecutar campañas de divulgación en redes sociales y prensa, sobre metodologías de intervención, indicadores de pobreza, programas y beneficios que se brinda a las comunidades y población en pobreza. Investigaciones internas o externas en el tema de la pobreza	Cantidad de campañas realizadas / Cantidad de campañas programadas x100	0	24	48	54	Equipo de Comunicación y Planificación		Informes sobre ejecución de campañas

<b>A2.1.3</b>	Ejecutar campañas de información en medios de comunicación, situaciones de comunidades y personas que han mejorado sus condiciones vida por medio de sus programas	Cantidad de campañas realizadas / Cantidad de campañas programadas x100	0	10	10	10	Equipo de Comunicación y Áreas Regionales.		Consultas en redes social y medios de comunicación
<b>A2.1.4</b>	Elaborar un Informe Anual sobre el Estado de Pobreza en Costa Rica	Cantidad de informes realizados/ Cantidad programados x 100	1	1	1	1	Planificación SIS, Subgerencia de Desarrollo Social y comunicación	11,000,000	Informe elaborado
<b>A2.1.5</b>	Realizar informes de seguimiento y evaluación del Plan de Comunicación Institucional	Cantidad e informes realizados/ Cantidad de informes programados x 100	1	1	1	1	Planificación		Informe de seguimiento



## **12. Estrategia de seguimiento del PEI 2017-2020**

### **12.1 Concepto de la estrategia**

La planificación estratégica incorpora como elemento esencial una labor de seguimiento periódico en torno a los resultados enunciados para cada una de las áreas temáticas en que se articula el Plan. Esta función de seguimiento debe satisfacer los siguientes criterios:

- a. Participativa y de alto nivel. No se trata de una función que pueda ser delegada a la Unidad de Planificación, sino una responsabilidad colegiada del más alto nivel institucional.
- b. Continua. El seguimiento debe ejercerse de forma permanente, sin perjuicio de los informes semestrales y anuales que emanan del sistema de planificación como un todo.
- c. Eficaz. El sistema tiene que proporcionar a la institución y a cada persona responsable en la estructura institucional, una información significativa para nutrir a partir de ella los distintos ejercicios de planificación anual institucional (POI) así como la planificación de nivel más operativo (POGE).

### **12.2 Estructura de seguimiento y naturaleza de la agenda**

Bajo la ordenanza de una directriz gerencial, se constituirá un Comité de Seguimiento y Evaluación del (CSE-PEI), integrado por:

- Gerente General, quien preside
- Jefatura de Unidad de Planificación, Secretaría Técnica del (CSE-PEI)
- Subgerentes de Desarrollo Social, Gestión de Recursos y Soporte Administrativo
- 2 Jefaturas de ARDS (1 de la GAM y otra de fuera de la GAM)

Se pueden incorporar por invitación a las personas funcionarias que se consideren pertinentes según los temas de agenda de la Comisión. Se propone que el equipo constituido no supere un total de 7 personas y que establezca una agenda de reuniones trimestrales para asegurar un adecuado seguimiento del PEI 2017-2020.

La agenda de las reuniones de seguimiento estará orientada en todos los casos al análisis de las desviaciones e interpretación de los resultados. Toda diferencia entre el resultado esperado (sea este producto o efecto) constituye una desviación, pero sólo se tomarán en cuenta en el análisis aquellas que sean significativas por su magnitud, origen o impacto. Los desajustes pueden ser positivos (beneficiosos) o negativos (perjudiciales). En ambos casos suponen desajustes en la planificación.

En las reuniones se acordarán y priorizarán las acciones correctivas que deban implementarse, así como los recursos requeridos para la consecución de los productos y efectos programados.

El Comité de Seguimiento y Evaluación del PEI, asegurará y dará el adecuado seguimiento a la implementación del Plan de Acción, organizando “Fuerzas de Tarea” para cada una de las áreas temáticas que se proponen en el mismo.

No obstante las siguientes tres fuerzas de tareas, constituirán el comienzo del proceso de la ejecución del plan, dado que constituyen los principios y la base de la implementación de los efectos y productos propuestos:

- Fuerza de tarea Modelo de Intervención Institucional
- Fuerza de tarea Modelo de Sistemas de Información
- Fuerza de tarea Modelo de Planificación Institucional

Para el Plan de Trabajo de la Comisión y la planificación del seguimiento y la evaluación, se proponen las siguientes matrices:

**Tabla 13: Matriz de Planificación del Seguimiento al PEI IMAS 2017-2020**

Área Temática: _____									
Resultados esperados (Efectos y productos)	Indicadores	Línea Base	Meta	Evento de SyE (Actividades)	Técnicas de recolección de información	Tiempo o calendario y frecuencia	Responsables	Medios de verificación: (Fuente y tipo de datos)	Recursos (financieros y humanos)
E1									
P1.1									
P1.2									
P1.3									

**Tabla 14: Matriz de Planificación de la Evaluación al PEI IMAS 2017-2020**

Título de la Evaluación (Proceso, Producto, Efecto, Impacto)	Tipo de Evaluación (Interna o Externa)	Área de resultados del Plan Estratégico	Fecha de inicio y de finalización prevista	Fuente de financiación para la evaluación y monto asignado

## 12.3 Procesos clave e instrumentos

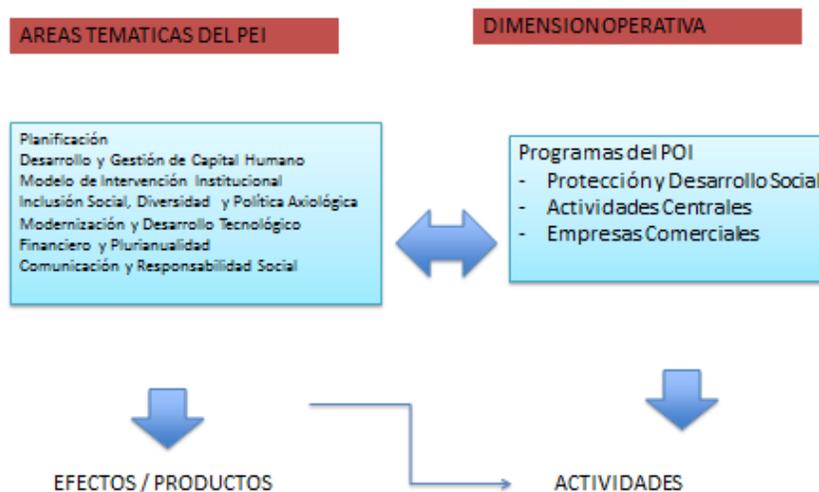
El seguimiento del PEI se conforma y sintetiza en torno a 2 grandes procesos clave, a saber:

### 12.3.1 Proceso de armonización y alineación entre POI Y PEI

El Plan Operativo Institucional (POI) toma como referente de programación los tres grandes programas que conforman el quehacer del IMAS: Programa de Bienestar y Promoción Familiar, Programa de Actividades Centrales y Programa de Empresas Comerciales. Cada uno de ellos deberá traducir a sus respectivos ejercicios de programación, aquellos productos que emanan de las diferentes áreas temáticas del PEI y que constituyen ámbitos de su competencia. De esta manera, el Comité de Seguimiento del PEI se asegura que las metas del PEI 2017-2020, son traducidas a un lenguaje de resultados aplicable a la dimensión de trabajo anual<sup>14</sup> en los POI.

Cada uno de los POI para el período 2017 – 2020 deberá consignar con claridad las actividades necesarias para el cumplimiento de los Productos expresados en el PEI. Tales actividades son las que se vuelven susceptibles de programación.

Diagrama 1. Esquema de alineación PEI –POI



<sup>14</sup> Nota: en los casos en que no se tenga claridad respecto a quién o quiénes corresponde la responsabilidad de la emisión de directrices particulares.

Tanto el Área de Planificación Institucional como el Comité de Seguimiento del PEI velarán porque se garantice la incorporación de los Productos de las áreas temáticas del PEI en la planificación operativa de cada programa institucional en el POI. Esta labor requerirá de un esfuerzo de acompañamiento directo a cada una de las ARDS y ULDS de la institución. En este sentido, la capacitación y asistencia técnica en materia de Gestión para Resultados, a las personas que se desempeñan como UIPER, cobra significativa relevancia. Más que una recuperación del concepto de “personas de enlace” entre el Área de Planificación y las Regiones, se busca con ello consolidar una visión sistémica de la planificación de la institución como un todo.

Entre el instrumental para brindar seguimiento al PEI, se pueden emplear distintas plantillas de trabajo que ponen énfasis en la evolución de los indicadores según se trate de Producto o de Efecto (cfr. ficha de avance de resultados del PEI). Puede existir distintas variantes del instrumento<sup>15</sup> y se recomienda contar con al menos las siguientes:

- a. Fichas de seguimiento de grandes actividades derivadas del PEI
- b. Análisis de riesgos para el cumplimiento de metas
- c. Fichas para el enunciado de medidas correctivas

En términos operativos, un adecuado seguimiento de las metas enunciadas en el PEI puede llevarse a cabo mediante la plataforma DELPHOS, que permite funciones de seguimiento, asignación de responsabilidades, control de riesgos y más. El IMAS posee licencias y personal capacitado en el uso de esta plataforma.

### Flujo de Responsabilidad del Seguimiento y Evaluación

El Sistema de Seguimiento y Evaluación se organizará a partir de los siguientes flujos y responsabilidades:

**Tabla No 13 Flujograma de Manejo de Información para el Sistema de Seguimiento y Evaluación**

PROCESOS	RESPONSABLE
1. Registro y comunicación de actividades, indicadores y metas a escala local	Coordinador(a) de Unidades Locales De Desarrollo Social
2. Registro y comunicación de indicadores y metas de Producto a escala regional.	Unidad de Investigación Planificación Evaluación Regional Directoras/es de Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS)/ Equipos técnicos regionales
3. Registro y comunicación de indicadores y metas de Efecto a escala regional.	Directoras/es de Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS)
4. Consolidación y realimentación a ARDS de indicadores y metas de Efecto y Producto del PEI	Unidad de Planificación
5. Reporte semestral a Comisión de	Unidad de Planificación

<sup>15</sup> Nota: Estas herramientas deberán ser desarrolladas y formalmente adoptadas en el primer trimestre del año 2017.

Seguimiento del PEI	
6. Reporte a Gerencia General	Comisión de Seguimiento y Evaluación
7. Reportes Generales en Informe de Gerencia y otros informes	Gerencia General

### **Periodicidad de reportes**

El seguimiento del PEI se llevará a cabo mediante un sistema de informes semestrales, aunque se prevé reuniones del Comité de Seguimiento cada trimestre.

Adicionalmente, el PEI tendrá dos evaluaciones: 1) una Evaluación de Medio Período a la mitad de los cuatro años de vigencia, donde se revisarán y ajustarán las estrategias y el Plan de Acción según los avances en la situación de la pobreza y; 2) otra al finalizar el PEI, que evaluará los resultados finales de este Plan.

**FICHA DE AVANCE DE RESULTADOS**

Área temática: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta final	Meta acum. Periodo anterior	Meta planificada periodo	Meta real periodo	Avance acumulado	Variaciones en el periodo	Causas de las variaciones	Medidas correctivas	Recursos asignados
<b>Efecto</b>											
<b>Productos</b>											
1.											
2.											
3.											

**INSTRUCTIVO**

Columnas (1), (2), (3), (4): La información que se anotará en estas columnas deberá tomarse del Plan de Acción del PEI

Columna (5): Anotar la meta al periodo anterior al informe

Columna (6): Se refiere a la meta programada. Deberá tomarse del Plan de acción del PEI

Columna (7): Se anotara la meta efectivamente alcanzada en el periodo del informe:

Columna (8): Columna (5) + columna (7)

Columna (9):        Columna (7) – columna (6)

Columna (10) y (11)    Explicar las causas que originan las variaciones y las medidas correctivas adoptadas.

### **12.3.2 Proceso de implantación y revisión del PEI**

Al Comité de Seguimiento le corresponderá igualmente la labor de implantación del PEI a lo interno de las diferentes estructuras y personas que conforman la institución. El propósito de este proceso radica en la apropiación del PEI por parte de los diferentes equipos de trabajo e individuos que laboran para el IMAS.

El Plan se implanta mediante la definición y desarrollo de procesos de comunicación, despliegue, alineación, información, seguimiento y revisión. Se plantean en consecuencia, un conjunto de 4 criterios que permiten evaluar la calidad y alcance de la implantación del PEI. Para cada uno de ellos, se desarrolla una rúbrica de evaluación, con un referente cuantitativo. Los 4 criterios son:

- a. Se difunden los resultados del seguimiento del Plan Estratégico a través de una estructura de comunicación efectiva y bidireccional que alcanza a todos los estamentos de la institución.
- b. Se analiza y asegura la coherencia de la totalidad de los objetivos y resultados de los planes operativos institucionales definidos por la política y estrategia (alineamiento).
- c. Sistema de información. Se dispone de un sistema de información relativo a las magnitudes y a la evolución de los principales indicadores que miden la eficacia y eficiencia de los resultados.
- d. Se revisa y mejora de manera periódica el grado de implantación de la política y estrategia, así como la pertinencia de los objetivos.

## RUBRICA PARA LA EVALUACION DE LA IMPLANTACION DEL PEI

Criterio 1. El Comité de Seguimiento del PEI define un proceso de seguimiento periódico sobre el desarrollo del Plan Estratégico

	A	B	C	D	E
Orientaciones					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones del Consejo Directivo con desarrollo del PEI en el orden del día.</li> <li>• Reuniones de seguimiento del PEI</li> <li>• Mejoras implantadas al PEI</li> </ul>	No existe evidencia de inclusión del PEI en las reuniones del Consejo Directivo. Sólo hay evidencia de la aprobación del PEI.	Existe un enfoque reactivo. El análisis del PEI se lleva a cabo de una forma puntual y nada simétrica.	Todo el equipo de dirección (Gerencia General y sub-gerencias) tiene a cargo responsabilidades en el protocolo de seguimiento del PEI. Persiste un enfoque proactivo; el PEI se trata de manera sistemática en las reuniones de Equipo. El equipo de Dirección reflexiona sobre los desafíos y metas del PEI.	En todas las reuniones del Equipo de Dirección se trata del PEI, conforme a un proceso formal. Todo el equipo de Dirección participa activamente en la implantación, seguimiento y rendición de cuentas del PEI. El equipo de Dirección analiza y actualiza el PEI teniendo en cuenta toda la información sobre nuevos aspectos del contexto interno y externo.	Despliegue completo y sistemático. El equipo de Dirección impulsa las medidas necesarias para facilitar todos los aspectos relacionados con el desarrollo del PEI. Las mejoras se incorporan sistemáticamente después de las revisiones. Se derivan Modelos de buenas prácticas en el análisis del PEI.

A= 0-15% B= 15% - 40% C= 40% - 60% D= 60% - 80% E= 80% - 100%

Criterio 2. El PEI se difunde a través de una estructura de comunicación efectiva y bidireccional que alcanza a toda la institución.

	A	B	C	D	E
Orientaciones					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue del PEI</li> <li>• Estamentos de la institución a los que se difunde.</li> <li>• Satisfacción del personal</li> <li>• Revisiones y mejoras implantadas</li> </ul>	El PEI no se difunde ni se despliega a lo interno de la institución.	El PEI se difunde y se despliega exclusivamente en algunas áreas relevantes relacionadas con el PEI. No se evalúa la difusión y despliegue del plan.	El PEI se difunde y se despliega en las áreas relevantes de la institución. Hay evidencias de la evaluación de la difusión y despliegue del plan	Se difunde y se despliega el PEI de forma sistemática en todas las áreas de la institución. Se comunica el producto del PEI a todos los grupos de trabajo y estos muestran satisfacción referente al Plan. Se evalúan los mecanismos de difusión y despliegue del Plan.	Se revisa, a final de cada ciclo la eficiencia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.

A= 0-15% B= 15% - 40% C= 40% - 60% D= 60% - 80% E= 80% - 100%

Criterio 3. Se analizan en forma consensuada planes y estrategias específicas derivadas del PEI

	A	B	C	D	E
<p>Orientaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y Estrategias específicas.</li> <li>• Unidades relevantes con planes específicos.</li> <li>• Evaluaciones de las prioridades efectuadas.</li> </ul>	<p>Surge alguna iniciativa estratégica como recomendación de algún miembro del CD.</p>	<p>Se establecen planes específicos o estrategias en una parte significativa de la institución. Los objetivos de los planes específicos están formulados y cuantificados de forma clara, identificando a sus responsables.</p>	<p>Se establecen planes específicos en los ámbitos y unidades relevantes. Los objetivos de los planes y/o estrategias específicas están formulados de forma clara.  Se priorizan las acciones del Plan y/o la Estrategia específica, asignando recursos para llevarlas a cabo.</p>	<p>Se establecen planes específicos o estrategias específicas en todos los ámbitos y unidades.  Se priorizan las acciones de planes y estrategias específicas, asignando los recursos para llevar a cabo.</p>	<p>Se revisa al final de cada ciclo, la eficacia del proceso de integración de los planes específicos y/o estrategias y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.  Las mejoras introducidas emanan de la Alta Gerencia como directrices.</p>

A= 0-15% B= 15% - 40% C= 40% - 60% D= 60% - 80% E= 80% - 100%

Criterio 4. Se conocen las magnitudes y la evolución de los principales indicadores que miden la eficacia y eficiencia de los resultados

	A	B	C	D	E
Orientaciones					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de efecto y de producto con sus respectivas metas.</li> <li>• Resultados satisfactorios</li> <li>• Tendencias positivas</li> <li>• Comparaciones con resultados referentes.</li> </ul>	En algunos productos y efectos del PEI se realiza la medición y evolución de los indicadores.	<p>Se realiza la medición de los indicadores en los productos y efectos relevantes.</p> <p>Se incorporan indicadores de eficacia y eficiencia.</p>	<p>Se realiza la medición, evolución de los indicadores en todos los productos y efectos del PEI.</p> <p>La medición arroja resultados satisfactorios.</p> <p>La tendencia de la medición es positiva.</p> <p>Existen comparaciones (benchmarking) con otras instituciones.</p>	<p>Se realiza la medición y evolución de los indicadores en todos los objetivos mediante un proceso sistemático de análisis de los resultados.</p> <p>La medición arroja resultados muy satisfactorios.</p> <p>La tendencia de la medición es positiva.</p> <p>Se compara (benchmarking) con otras instituciones obteniendo resultados relevantes.</p>	Se avisa al final de cada ciclo, la eficacia del proceso anterior y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.

A= 0-15% B= 15% - 40% C= 40% - 60% D= 60% - 80% E= 80% - 100%

Criterio 5. Se revisa y mejora de manera periódica el grado de implantación del PEI y sus estrategias.

	A	B	C	D	E
Orientaciones					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de seguimiento del PEI</li> <li>• Revisiones al PEI y sus estrategias</li> </ul>	No se hace un seguimiento del despliegue del PEI en la institución.	Se hace un seguimiento del despliegue del PEI sólo en áreas relevantes. No existe un calendario pormenorizado de revisiones de la implantación del PEI.	Se hace un seguimiento al PEI y su despliegue en todas las áreas de la institución. Existe un calendario exhaustivo de revisión del grado de implantación del PEI. Se definen algunas acciones de mejora producto de las revisiones.	Se hace un seguimiento al PEI en todas las áreas de la institución, mediante un proceso sistemático de seguimiento. Se definen acciones de mejora producto de la revisión de la implantación del PEI.	Se revisa, al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.

A= 0-15% B= 15% - 40% C= 40% - 60% D= 60% - 80% E= 80% -

### 13. Bibliografía

Álvarez, José Luis. (2014). Evaluación del PEI 2011-2014. San José: IMAS.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2013). Ley 9137 Creación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado. Aprobado a los dieciocho días del mes de abril de dos mil trece, Publicación 05-09-2013 La Gaceta N° 170.

Banco Mundial. (2007). Costa Rica. Estudio de pobreza. Recuperando el impulso en la lucha contra la pobreza. Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica y Departamento de Desarrollo Humano. Informe No. 35910-CR.

Barahona, M. Guendel, L. y Castro, C. (2004). Política social y reforma social “a la tica”. Un caso paradigmático de heterodoxia en el contexto de una economía periférica. UNRISD, Política Social en un Contexto de Desarrollo.

Barahona, M. y Montero, S. (2003). La estrategia de lucha contra la pobreza en Costa Rica. Institucionalidad, Financiamiento, Políticas, Programas. Serie Políticas Sociales No. 77.

Castro Valverde, Carlos. (2004) Los programas gubernamentales ante la pobreza, el FODESAF y los cambios en el perfil de la población pobre: balance de una década. Programa Estado de la Nación, ponencia al Décimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.

CEPAL. (2014). Panorama Social de América Latina 2014. Santiago de Chile.

CEPAL. (2015). Desarrollo social inclusivo Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 2015, Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe Lima, 2 a 4 de noviembre de 2015.

Céspedes, V. H.; Jiménez, R. (2010). Hacia el fortalecimiento de las políticas de combate a la pobreza en Costa Rica. Academia de Centroamérica.

Contraloría General de la Republica. (2002). Deficiencias en la gestión financiera de la Dirección del Triángulo de Solidaridad. Contraloría General de la República (CGR), Informe NO. DFOE-SO-4-2002 15 de abril, 2002.

Contraloría General de la Republica. (2006). Identificación y Caracterización de los Programas de Asistencia y Promoción Social y Algunas Posibilidades de Mejorar su Integración. Primer Informe del estudio sobre la institución de los programas de Asistencia y Promoción Social. Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SO-30-2006, 31 de agosto, 2006.

Contraloría General de la Republica. (2006). Informe sobre el Subsidio “Servicios Básicos para Familias en Pobreza” del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SO-21-2006, 21 de junio, 2006.

Contraloría General de la Republica. (2006). Segundo Informe del estudio sobre la organización de los programas de Asistencia y Promoción Social. División de Fiscalización Operativa y

Evaluativa. Área de Servicios Sociales. Informe No. DFOE-SOC-40-2006, 15 de diciembre, 2006.

Contraloría General de la Republica. (2009). Informe sobre el diseño, ejecución y evaluación de las políticas dirigidas hacia la superación de la pobreza. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Servicios Sociales. Informe No. DFOE-SOC-19-2009, 20 de mayo, 2009.

Contraloría General de la Republica. (2009-a.) Informe sobre el Cumplimiento de las Metas Establecidas en los Contratos con la Ciudadanía en el Plan Nacional De Desarrollo 2006-2010, correspondiente al Sector Social y Lucha Contra La Pobreza. Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SOC-16-2009, 16 de marzo, 2009.

Contraloría General de la Republica. (2009-b.). Informe sobre el Diseño, Ejecución y Evaluación de las Políticas Dirigidas hacia la Superación de la Pobreza. Mayo 2009. Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SOC-19-2009, 25 de mayo, 2009.

Contraloría General de la Republica. (2010-a.). Informe sobre el Proceso de Planificación Estratégica del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SOC-IF-78-2010, 23 de diciembre, 2010.

Contraloría General de la Republica. (2010-b.). Informe sobre las metas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, referentes al programa Avancemos. Contraloría General de la República (CGR), Informe N° DFOE-SOC-IF-37-2010, 26 de marzo, 2010.

Contraloría General de la Republica. (2011). Informe sobre el Diseño y La Implementación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SOC-IF-05-2011, 23 de mayo, 2011.

Contraloría General de la Republica. (2012). Informe sobre el Cumplimiento de la Meta de Atender en Forma Integral 20.000 Familias en Condición de Pobreza Extrema, Vulnerabilidad y Riesgo Social. Contraloría General de la República (CGR), Informe No. DFOE-SOC-IF-02-2012, 15 de junio, 2012.

Contraloría General de la Republica. (2013). Informe sobre el cumplimiento de las metas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil y de la Red de Atención del Adulto Mayor. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Servicios Sociales. Informe No. DFOE-SOC-IF-09-2013, 16 de agosto, 2013.

Contraloría General de la Republica. (2015). Auditoría de carácter especial sobre la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Servicios Sociales. Informe No. DFOE-SOC-IF-18-2015, 17 de diciembre, 2015.

Decreto No. 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN. (2015). Presidente de la República, Ministros de Trabajo, de Desarrollo Humano e Inclusión Social y de Planificación y Política Económica. Implementación y Articulación de la Estrategia Puente al Desarrollo. La Gaceta Alcance Digital N° 40, San José, Costa Rica, miércoles 3 de junio del 2015 N° 106.

Figueres Ferrer, José (1973). La pobreza de las naciones. San José: Imprenta Nacional, cuarta edición.

- Fuentes Rodríguez, Eugenio. (2014). Características demográficas y socioeconómicas de las poblaciones indígenas de Costa Rica (Censo 2011). INEC. Costa Rica a la Luz del Censo del 2011. Instituto Nacional de Estadística y Censo, editor.
- García, Ana Isabel. (2011). "Estrategia para enfrentar la pobreza en Costa Rica". En: Desigualdad y pobreza en Costa Rica. San José: CEDAL.
- Garnier, Leonardo (et al). (1996). "Cuando el desarrollo se hace posible en un país pobre: el caso de Costa Rica". Sauma, Pablo (editor). Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social Copenhague 1995. Selección de documentos relativos a la posición costarricense. San José: MIDEPLAN.
- Gobierno de la República. (2015). Implementación y articulación de la Estrategia Puente al Desarrollo. Decreto Ejecutivo No. 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN, La Gaceta, Alcance Digital N° 40, miércoles 3 de junio del 2015, N° 106.
- Gomáriz, Enrique. (2011). Pobreza y desigualdad en Costa Rica: Expresiones y causas. En: Desigualdad y pobreza en Costa Rica. San José: CEDAL.
- ICAP. (2016). Plan de Trabajo de la consultoría: Facilitar y Asesorar al IMAS en la formulación del plan Estratégico Institucional 2016-2020.
- ICAP. (2016). Marco Conceptual para la formulación del Plan Estratégico Institucional del IMAS 2016-2020.
- ICAP. (2016). Documento de Análisis sobre procesos estratégicos institucionales (Visión/ Misión, FODA/CAME), de la consultoría: Facilitar y Asesorar al IMAS en la formulación del plan Estratégico Institucional 2016-2020.
- ICAP. (2016). Talleres de planificación estratégica en oficinas regionales y análisis de la opinión de las personas usuarias de los servicios de atención del IMAS, de la consultoría: Facilitar y Asesorar al IMAS en la formulación del plan Estratégico Institucional 2016-2020.
- IMAS – Gobierno de la República. (2014). Puente al Desarrollo, Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza. IMAS. San José, Costa Rica.
- IMAS – Gobierno de la República. (2015). Puente al Desarrollo, Proceso Metodológico para la Atención de las Familias. Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social. San José, Costa Rica.
- IMAS. Presidencia Ejecutiva (2014). Directriz de priorización de atención de la pobreza - Presidencia Ejecutiva IMAS. IMAS, 13 de octubre del 2014.
- INEC – IMAS - Gobierno de la República (s.f). Mapas sociales, una herramienta contra la pobreza extrema. Presentación en Power Point.

- INEC. (2014). Encuesta Nacional de Hogares 2014. Costa Rica. Recuperado de: INEC. (2016). Encuesta Nacional de Hogares 2016. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/content/encuesta-nacional-de-hogares-2016>
- INEC (2015 a). Encuesta Nacional de Hogares Julio 2015. Resultados Generales.
- INEC (2015 b). Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Resultados Generales.
- INEC (2015 c). Indicadores sobre pobreza. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/enaho/result/pobreza.aspx>
- INEC. (2010). Actualización metodológica para la medición del empleo y la pobreza. Noviembre 2010 Boletín Técnico, Nueva Encuesta Nacional de Hogares.
- INEC. (2016). Encuesta Nacional de Hogares 2016. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/content/encuesta-nacional-de-hogares-2016>
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). (2014). Plan Operativo Institucional 2015. Planificación Institucional, Setiembre 2014.
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). (2016). Plan Operativo Institucional 2016. Recuperado de: [http://www.imas.go.cr/acerca\\_imas/transparencia/planes\\_operativos/Plan%20Operativo%20Institucional%202016%20aprobado%20por%20Consejo%20Directivo.pdf](http://www.imas.go.cr/acerca_imas/transparencia/planes_operativos/Plan%20Operativo%20Institucional%202016%20aprobado%20por%20Consejo%20Directivo.pdf)
- Mata, Catherine. (2015). Efecto real y potencial del FODESAF en el combate a la pobreza. Ponencia para el Vigésimo Primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2014
- MIDEPLAN. (1994). Plan Nacional De Desarrollo 1994-1998 "Francisco J. Orlich". Consultado en enero 2016 en: <http://www.mideplan.go.cr/cedop/Pnd94-98/PSOCIAL.HTM#IA>
- MIDEPLAN. (1998). Programa de Gobierno 1998-2002 "Soluciones para el Futuro "Administración Rodríguez. Recuperado de: <http://www.mideplan.go.cr/pnd-1998-2002/Plan19982002/Economico/Resumen%20Plan%20de%20Solidaridad%20%28FINAL%29.html>
- MIDEPLAN. (2002). Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006 "Monseñor Víctor Manuel Sanabria Martínez "Administración Pacheco. Recuperado de: [http://mideplan5-n.mideplan.go.cr/PND\\_ADM\\_PACHECO/ASP/inicio.asp](http://mideplan5-n.mideplan.go.cr/PND_ADM_PACHECO/ASP/inicio.asp)
- MIDEPLAN. (2007). Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón 2006-2010. C.R: MIDEPLAN.
- MIDEPLAN. (2010). Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 "María Teresa Obregón Zamora". MIDEPLAN.
- MIDEPLAN. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante". MIDEPLAN.

- Ministerio de Desarrollo Económico y Planificación (MIDEPLAN) Gobierno de Costa Rica. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”. MIDEPLAN, noviembre, 2014.
- Montero, Sary; Barahona, Manuel. (2003). La estrategia de lucha contra la pobreza en Costa Rica: Institucionalidad – Financiamiento. Políticas – Programas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Morales, Natalia & Román, Isabel. (2013) Principales transformaciones en el perfil de los hogares con jefatura femenina en Costa Rica en los últimos veinticinco años (1987-2013), Proyecto Estado de la Nación.
- Morales, Albelardo (2012). Migraciones y derechos laborales en Centroamérica: características de las personas migrantes y de los mercados de trabajo. FLACSO.
- Ordoñez, J. (2013). ¿Cómo pasar de políticas de gobierno a políticas de Estado en América Central? EUCR, San José, pp. 193-229.
- PNUD – Escuela de Estadística Universidad de Costa Rica. (2015). Encuesta de Percepciones de Desigualdad (EPEDES-2015). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Costa Rica, 2015.
- PNUD. (2007). Operacionalización de los enfoques basados en los derechos humanos para la reducción de la pobreza. PNUD, Nueva York.
- PNUD. (2014-a). Reducir la pobreza en Costa Rica es posible. Propuestas para la acción. Junio 2014, Serie Cuadernos de Desarrollo Humano; autores de la investigación Pablo Saumay Juan Diego Trejos.
- PNUD. (2014-b). La Equidad en Costa Rica: Incidencia de la Política Social y la Política Fiscal. Costa Rica: Boletín de Equidad, marzo 2014.
- Programa Estado de la Nación-PEN. (2011). Cuarto Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Programa Estado de la Nación.
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2015) Vigésimo primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. PEN. San José, Costa Rica.
- Román Vega, Isabel. (2012). Sistemas de protección social en América Latina y el Caribe: Costa Rica. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), diciembre de 2012.
- Rovira Mas, Jorge. (1988). Costa Rica en los años '80. San José: FLACSO – Editorial Porvenir.
- Sauma, P. y Sobrado, C. (2007). La medición de la pobreza en Costa Rica. Informe final. Dirección Sectorial de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica y Departamento de Desarrollo Humano del Banco Mundial.
- Sojo, Carlos (2008). La modernización sin Estado: Reflexiones en torno al desarrollo, la pobreza y la exclusión social en América Latina. FLACSO. San José Costa Rica.

- Solís Sánchez, Pedro. (2012). Instituto Mixto de Ayuda Social: 40 años de historia (1971-2011). San Salvador, Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) – IMAS.
- Trejos, Juan Diego (et al.). (1993). "Sistemas de entrega de los servicios sociales: una agenda para la reforma en Costa Rica. Aedo, Cristián; Larrañaga, Osvaldo. Chile, ILADES, Red de Centros de Investigación Económica Aplicada.
- Trejos, Juan Diego. (2012) Pobreza, desigualdad y oportunidades: una visión de largo plazo. IICE, Universidad de Costa Rica, Serie Divulgación Económica No 16.
- Trejos, Juan Diego. (2012). "El combate a la pobreza y la desigualdad en Costa Rica: avances, retrocesos, lecciones y propuestas de política". (pp. 71-66) En: KAS (2012) Pobreza, desigualdad de oportunidades y Políticas Públicas en América Latina. Río de Janeiro.
- Trejos, Juan Diego. (2012). Políticas públicas contra la pobreza rural en Costa Rica durante el primer decenio del Siglo XXI. Serie Divulgación Económica IICE-15. San José: Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE), Universidad de Costa Rica.
- Trejos, Juan Diego. (2015). La Inversión Social Pública en el 2014: se desacelera la expansión dentro del marco del desequilibrio fiscal. Ponencia Vigésimo Primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2014.
- UCR – ODI. Noticias UCR. (2015). Octavo Informe de la UCR sobre los derechos de la niñez y la adolescencia en el país confirma importantes desigualdades. Universidad de Costa Rica, Oficina de Divulgación e Información, diciembre 2015. Recuperado de: <http://www.ucr.ac.cr/noticias/2015/12/11/octavo-informe-de-la-ucr-sobre-los-derechos-de-la-ninez-y-la-adolescencia-en-el-pais-confirma-importantes-desigualdades.html>
- Ugarte, Joselyne. (7 marzo de 2015). Cerca de 1.092 indigentes habitan centro de San José; municipio indica que problema repercute salud pública. Crhoy.com. Recuperado de: (<http://www.crhoy.com/cerca-de-1-092-indigentes-habitan-centro-de-san-jose-municipio-indica-que-problema-repercute-salud-publica/>)
- UNICEF. (2009) Informe del Comité de los Derechos del Niño. Recuperado de: [http://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/policy\\_and\\_research/un/63/es/A\\_63\\_41\\_ES.pdf](http://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/policy_and_research/un/63/es/A_63_41_ES.pdf)
- UNICEF. (2010). Recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño al Cuarto Informe de Costa Rica, UNICEF; San José, Costa Rica.
- UNICEF-UCR (2014). VIII Estado de los Derechos de la Niñez y de la Adolescencia, Universidad de Costa Rica, UNICEF; San José, Costa Rica.
- Universidad de Costa Rica. (2016). UGAM Observatorio Urbano. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://ougam.ucr.ac.cr/index.php>



## 14. Anexos

### 14.1 Anexo 1. Oferta de beneficios del IMAS, 2016

Tabla: Oferta de beneficios del IMAS, 2016

Programa	Áreas	Beneficios Institucionales
<b>Protección y Desarrollo Social</b>	1- Bienestar Familiar	1.1 – Atención Familiar
		1.1.1 Alternativas de Cuido y Atención y Desarrollo Infantil
		1.2 – Emergencias
		1.3 – Asignación Familiar (Jefatura Hogar con hijos con discapacidad permanente, Inciso H)
		1.4 – Prestación Alimentaria (Jóvenes egresados del SNPE, Inciso K)
	1.5- Financiamiento Seguridad Alimentaria	
	2- Desarrollo Socio-productivo y Comunal	2.1 - Mejoramiento de Vivienda
		2.2 - Ideas Productivas Individuales
		2.3 - Capacitación Técnica y Laboral
		2.4 - Adquisición de lote y/o Vivienda
2.5- Titulación y Levantamiento de Limitaciones		

	3- Área de Acción Social y Administración de Instituciones	3.1 –Infraestructura Comunal y Socio Productivo Grupal.
		3.2 –Costo por Atención
	4-Desarrollo Socioeducativo	4.1- Avancemos
		4.2- Procesos Formativos

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Operativo Institucional del IMAS, 2016.

## 14.2 Anexo 2. Tabla FODA IMAS

Tabla : FODA IMAS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>1. La estructura y oferta programática del IMAS es robusta, variada y sostenida, con sensibilidad para atender las poblaciones específicas desde una perspectiva de la inclusión social.</p> <p>2. Plataforma tecnológica y sistemas de información (SIPO, SABEN y SACI) consolidados y unificados (financiero-contable, atención social, etc.), que facilitan la eficiencia, la medición, caracterización y atención de la población en situación de pobreza.</p> <p>3. Existe flexibilidad y una cultura organizacional para el cambio de enfoques de intervención institucional, la innovación y el desarrollo de buenas prácticas de gestión.</p>	<p>1) <b>Coordinación de políticas</b> sectoriales como el sistema de información unificado (SINIRUBE) y la Red de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI).</p> <p>2) Marco legal vinculado a legislación internacional y perspectiva de Derechos Humanos.</p> <p>3) Posibilidades de coordinación de esfuerzos mediante alianzas público-privadas.</p> <p>4) Posicionamiento de la institución y rango de Ministro que ostenta la Presidencia Ejecutiva.</p> <p>5) Credibilidad que goza la institución</p>	<p>1. Exceso de tramitología, ausencia de estandarización de procesos y protocolos técnicos y administrativos, desarticulada y desactualizada normativa.</p> <p>2. El MII ha carecido de dirección a nivel operativo, sobre todo en los niveles locales y se encuentra desarticulado del quehacer de otras áreas.</p> <p>3. El seguimiento del cumplimiento de metas se da de forma manual; hay confusión de roles y fragmentación de procesos.</p> <p>4. No hay política de recursos humanos que homogenice niveles salariales, establezca la carrera administrativa y elimine la inestabilidad laboral del personal contratado por servicios especiales.</p> <p>5. Se carece de un sistema de</p>	<p>1) Magnitud de la demanda de servicios que supera la capacidad de respuesta institucional.</p> <p>2) Injerencia y mediaciones políticas con fines clientelistas.</p> <p>3) Cambios de política social en función del gobierno de turno.</p> <p>4) Situación fiscal del país y disminución de inversión pública en políticas sociales.</p> <p>5) Resistencia de instituciones para coordinar esfuerzos.</p>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>4. La capacidad y compromiso del personal de la institución con el desarrollo del conocimiento y diseño de herramientas técnicas en materia de atención de la pobreza y con atributos como el trabajo en equipo, la mística y sensibilidad del personal.</p> <p>5. La existencia de una cobertura nacional de los servicios institucionales, incluyendo el enfoque de territorialidad.</p> <p>6. Capacidades para la gestión de los recursos financieros (captación y recaudación) y de la infraestructura institucional.</p> <p>7. Capacidad de efectuar alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y organizaciones comunales.</p> <p>8. Eliminación de las filas de población usuaria de los servicios.</p>		<p>planificación capaz de articular los sistemas de gestión existentes, alcanzar la congruencia entre lineamientos estratégicos y estrategias operativas y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación.</p> <p>6. Centralización en los procesos de toma de decisiones y problemas de gestión en las unidades desconcentradas.</p> <p>7. Indefinición de líneas de mando para dictar instrucciones por parte de las áreas estratégicas.</p> <p>8. Escasa integración entre procesos administrativos y de desarrollo social.</p> <p>9. Ausencia de investigación social sobre temas de pobreza y modelos de intervención y las condiciones territoriales.</p> <p>10. Subutilización de las herramientas tecnológicas.</p> <p>11. Clima organizacional negativo.</p> <p>12. El código de ética establecido y las orientaciones para incorporar el enfoque de derechos tienden a no aplicarse y quedarse en el discurso. No hay acciones concretas.</p>	

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>13. No hay cultura de rendición de cuentas.</li> <li>14. Escasa integración entre procesos administrativos y de desarrollo social.</li> <li>15. Los procesos de formulación programática y presupuestaria están desarticulados con procedimientos incipientes de comunicación entre las unidades de Planificación, Presupuesto y Subgerencia de la Desarrollo Social, confusión de roles y rigideces para absorber proyectos.</li> <li>16. Centralización en los procesos toma de decisiones y gestión en las unidades desconcentradas.</li> <li>17. Indefinición de líneas de mando para dictar instrucciones por parte de las áreas estratégicas.</li> </ul>	



### **14.3 Anexo 3. Estrategia Metodológica del IMAS, 2016**

El proceso de la elaboración del Plan Estratégico Institucional del IMAS 2016-2020 fue realizado por un grupo de trabajo constituido por el equipo consultor del ICAP y funcionarios/as de la Unidad de Planificación Institucional del IMAS. Este incluyó cinco etapas, que corresponden a un producto:

1. Plan de trabajo (Producto No 1)
2. Análisis retrospectivo: Elaboración del Marco Conceptual para la formulación del Plan Estratégico Institucional del IMAS 2016-2020 (Producto Nos 2)
3. Modelización: Análisis sobre procesos estratégicos institucionales mediante elaboración de la visión y misión y la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el diseño de estrategia a partir de la implementación de la metodología CAME. (Producto No 3)
4. Sistematización de los talleres de planificación estratégica en las 10 Áreas Regionales, análisis de las entrevistas, talleres con las 8 Subcomisiones Temáticas organizadas para la realización del PEI, consultas con instituciones externas, especialistas en política social, actores institucionales internos y usuarios de los servicios. (Producto No 4)
5. Diseño de estrategia de monitoreo y evaluación del PEI (Producto No 5)
6. Validación y presentación final del PEI (Producto No 6)

Seguidamente se sintetizan los procedimientos metodológicos seguidos para el desarrollo de cada una de etapas y sus respectivos productos:

#### **Elaboración del plan de trabajo**

La elaboración del plan de trabajo para la preparación del Plan Estratégico Institucional del IMAS 2016-2020 implicó trabajo de gabinete por parte del equipo técnico. En esta etapa se diseñó la estrategia a seguir para la elaboración del PEI, estableciendo los distintos productos, sus respectivos objetivos y las actividades específicas para lograrlo. Se llevaron a cabo reuniones entre el equipo y se validó el documento con el Comité Ejecutor, el cual coordinó la elaboración del PEI y el Consejo Directivo para su respectiva aprobación y puesta en práctica.

Una de las principales estrategias del Plan de Trabajo fue la organización de ocho subcomisiones temáticas orientadas a la realización de un análisis de prospectivo, las subcomisiones establecidas se enlistan a continuación:

- 1) Subcomisión Desarrollo Social y Modelo de Intervención
- 2) Subcomisión Desarrollo Tecnológico y Modernización
- 3) Subcomisión Sistema de Planificación y Estructura

- 4) Subcomisión Financiero y Plurianualidad
- 5) Subcomisión Desarrollo del Capital Humano
- 6) Subcomisión Empresas Comerciales
- 7) Subcomisión de inclusión social y reconocimiento de la diversidad
- 8) Subcomisión de Política Axiológica y Valores

Cada una de las Subcomisiones Temáticas estuvo conformada por representantes de las diferentes áreas y unidades de la institución, con el propósito de realizar un análisis de la situación institucional del IMAS e identificar aspectos críticos que podrían visualizarse como futuros lineamientos estratégicos.

### **Análisis retrospectivo: Elaboración del Marco Conceptual para la formulación del Plan Estratégico Institucional del IMAS 2016-2020**

En esta etapa se realizó un análisis retrospectivo institucional, el cual siguió el siguiente procedimiento:

- 1) Se llevó a cabo la revisión y análisis de documentación secundaria proveniente de organismos y autores especialistas en materia de la política social, el análisis de la evolución de los Planes de Desarrollo y de Planes de Atención de la Pobreza implementados en la década de los noventa y el presente siglo, así como los Informes de la Contraloría General de la República. También se utilizó información proporcionada por el Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), el Sistema de Información Objetivo del IMAS y el Programa del Estado de la Nación (PEN), incluyendo un análisis institucional de los programas y de la oferta de servicios que el IMAS ha emprendido a lo largo de su existencia.
- 2) Para el análisis retrospectivo institucional se llevaron a cabo:
  - a. Sesiones tipo taller con miembros del Consejo Directivo de la institución
  - b. Un grupo focal con especialistas en política social
  - c. Un grupo focal con 18 representantes de instituciones gubernamentales involucradas en las políticas de atención de la pobreza (Dirección General de Migración y Extranjería, Junta de Protección Social, INAMU, DINADECO, CCSS-DPI, SEPSA-MAG, INA, CONAI, CONAPAM, CONAPDIS, MEP, FODESAF, AyA, PANI, JUDESUR)
  - d. Talleres y reuniones llevadas a cabo por las Subcomisiones Temáticas de la institución que fueron conformadas en el marco del proceso de formulación del PEI. Cada comisión presentó un breve informe conteniendo las conclusiones de sus reuniones y talleres, en algunos casos se llevó a cabo un FODA preliminar. Se realizó una sistematización sinóptica de estos documentos por medio de una matriz.
  - e. Entrevistas personales a 21 funcionarios y funcionarias que tienen cargos gerenciales intermedios y de la Alta Gerencia en el nivel central.
- 3) La información recolectada se sistematizó en términos de lecciones aprendidas, los problemas relevantes, desafíos institucionales y factores claves para el éxito y un conjunto de propuestas de estrategia identificadas a partir de los insumos anteriores.

**Modelización: Análisis sobre procesos estratégicos institucionales mediante elaboración de la visión y misión y la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el diseño de estrategia a partir de la implementación de la metodología CAME.**

Esta etapa tuvo como eje central el diseño y discusión de la misión y visión institucional incorporada en el PEI. Para esto se llevaron a cabo dos talleres: uno nacional organizado el 7 y 8 de junio 2016, y otro para el análisis FODA producido en el taller del 14 y 15 de junio 2016 en los que participaron las diferentes sub-comisiones temáticas del PEI y otro personal proveniente de Áreas Regionales de Desarrollo Social.

En dichos talleres se siguió un proceso caracterizado por tres momentos:

- El primero consistió en la definición de enunciados de Visión y Misión a partir del diálogo suscitado a lo interno de cuatro grandes sub-grupos de trabajo durante los talleres.
- El segundo consistió en la confrontación de esas definiciones contra criterios conceptuales que deben contenerse en ambos tipos de enunciados.
- El tercer momento consistió en una revisión personalizada de los enunciados.

Como resultado del primer ejercicio, se obtuvieron 4 versiones de Visión y 4 de Misión institucional. En el segundo ejercicio, esas definiciones previas se sometieron a revisión y análisis desde el punto de vista de las sub-comisiones temáticas. De aquí, se obtuvo un total de 9 enunciados de Visión y 9 de Misión. En un tercer momento, se sometieron tales definiciones al análisis individual mediante una consulta de tipo valorativa sobre las 9 versiones anteriores. En esta consulta, se permitió no solamente la valoración o puntuación personal de aquellas definiciones, sino que también se permitió la redacción de nuevas definiciones para quienes así lo prefirieran.

Con las definiciones puntuadas como las más frecuentes (criterio modal) más las acepciones en prosa que un subgrupo de 17 personas agregaron como definiciones alternas, el equipo de coordinación del PEI estructuró una versión consensuada de Visión y Misión.

Para efectos de la elaboración de este producto también se llevó a cabo el ejercicio FODA/CAME. Mediante el FODA se obtiene un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mientras que el CAME permite generar estrategias de cuatro tipos:

- 1) **Corregir:** estrategias de reorientación, que son aquellas que emplean las oportunidades para corregir las debilidades;
- 2) **Afrontar:** estrategias de supervivencia, que son aquellas que Afrontan las amenazas, sin permitir que crezcan las debilidades;
- 3) **Mantener:** estrategias defensivas, que son aquellas que Mantienen las fortalezas afrontando las amenazas del entorno
- 4) **Explotar:** estrategias de ataque o posicionamiento que son aquellas que buscan Explotar las fortalezas, aprovechando las oportunidades que el medio ofrece.

**Sistematización de los talleres de planificación estratégica en las 10 Áreas Regionales, análisis de las entrevistas, talleres con las 8 Subcomisiones Temáticas organizadas para la realización del PEI, consultas con instituciones externas,**

## **especialistas en política social, actores institucionales internos y usuarios de los servicios**

En esta etapa se sistematizaron las consultas realizadas durante la elaboración de los Productos 2 y 3, ofreciendo así un análisis de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, que sentaron las bases para diseñar las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2016-2020. También se incluyó una sistematización de las estrategias derivadas del análisis FODA, utilizando la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar).

A partir del análisis prospectivo elaborado gracias a las consultas con las instituciones externas y las personas especialistas en política social, se llevaron a cabo talleres con el personal de las 10 Áreas Regionales de Desarrollo Social del IMAS<sup>16</sup>, para realimentar las conclusiones del análisis prospectivo, la misión y visión, elaboradas en los talleres previamente mencionados (el taller nacional organizado el 7 y 8 de junio 2016 y el análisis FODA producido en el taller del 14 y 15 de junio 2016).

Los talleres regionales se realizaron entre los meses de julio y setiembre de 2016, y su programación correspondió a posibilidades logísticas y de convocatoria en cada una de las Áreas Regionales de Desarrollo Social. Cada Área regional, en coordinación con la Unidad de Planificación Institucional, Secretaría Técnica del PEI, convocó tanto al personal profesional como administrativo, incluyendo al personal destacado en las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDES). En total, se contó con la participación de 499 personas funcionarias (Ver Tabla 1).

Los procesos de consulta (talleres) se estructuraron en tres grandes momentos, a saber:

- 1) Una retroalimentación en torno al proceso general de planificación estratégica
- 2) Una propuesta de enunciados de Misión y Visión institucional
- 3) Una propuesta de estrategias programáticas basada en ejercicios FODA/CAME en cada región. Se recurrió a presentaciones en formato “Power Point” y al uso intensivo de técnicas de trabajo en sub-grupos, siguiendo una pauta metodológica previamente acordada con la Unidad de Planificación Institucional y generalizada para todas las regionales

---

<sup>16</sup> Huetar Caribe, Alajuela, Noreste, Heredia, Suroeste, Puntarenas, Choroteaga, Huetar Norte, Brunca y Cartago.



**Tabla . Cantidad de personas funcionarias participantes en los talleres por Área Regional, 2016**

Área Regional	Fecha	Total de personas
Huetar Caribe	viernes, 22 de Julio	68
Alajuela	viernes, 29 de Julio	59
Noreste (Barrio Amón)	jueves, 4 de Agosto	58
Heredia	jueves, 4 de Agosto	45
Suroeste (Cristo Rey)	viernes, 5 de Agosto	63
Puntarenas	martes, 2 de Setiembre	38
Chorotega	miércoles, 10 de Agosto	49
Huetar Norte	miércoles, 10 de Agosto	59
Brunca	jueves, 17 de Agosto	40
Cartago	martes, 22 de Agosto	20
<b>Total</b>		<b>499</b>

Fuente: elaboración propia

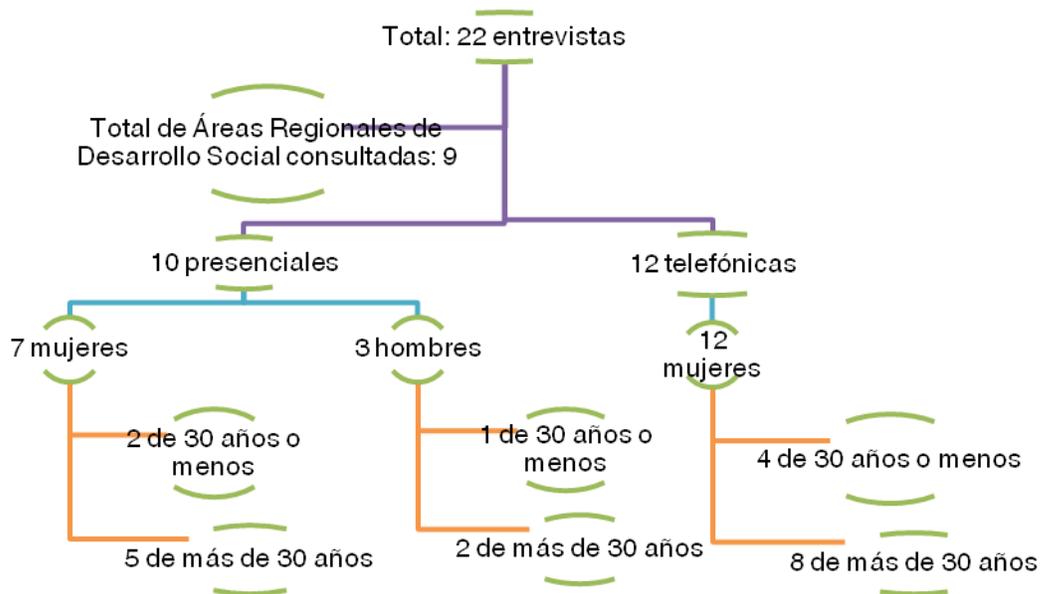
Finalmente, se llevó a cabo una consulta a usuarios por medio de entrevistas semiestructuradas mediante llamadas telefónicas y conversación personal. El objetivo de esta consulta fue conocer la percepción de las y los usuarios sobre la institución, las fortalezas y debilidades del modelo de gestión del IMAS, así como, alimentar el proceso de diseño de la misión y visión y valorar las expectativas acerca de la asistencia y promoción que esperan de la institución.

Para la selección de las personas a consultar se siguieron los siguientes criterios:

- Uso de los servicios de atención y promoción del IMAS
- Diversidad de género (inclusión de hombres y mujeres)
- Diversidad en grupos etarios (inclusión de personas jóvenes y adultas)
- Diversidad de sedes regionales

En total se llevaron a cabo 22 entrevistas, 10 presenciales y 12 telefónicas. Para llevar a cabo las llamadas se utilizó una lista de personas usuarias que facilitó la Unidad de Planificación Institucional del IMAS, con los respectivos datos de interés para la consulta (nombre, número de teléfono, Área Regional y servicio que recibe). Las entrevistas realizadas se distribuyeron de la siguiente manera de acuerdo a los criterios expuestos previamente:

**Figura . Distribución de entrevistas de acuerdo a los criterios de selección**



Fuente: Elaboración propia

### **Estrategia de Monitoreo y Evaluación**

A partir de la información recabada en los talleres, entrevistas y consultas, se formuló una propuesta de Plan de Acción, la cual fue sometida a revisión y reformulación ante el Comité Ejecutivo, quien formuló críticas, recomendaciones y propuestas. Este documento de Plan de Acción se ajustó a la realimentación propuesta, posteriormente se convocaron pequeños grupos de trabajo con las personas que coordinaron las diferentes subcomisiones temáticas, quienes precisaron aún más la propuesta de Plan de Acción y una estrategia de monitoreo y evaluación.

### **Validación**

La última etapa de la elaboración del PEI 2017-2020 es el proceso de validación. Se presentó la versión final del PEI ante el Comité Ejecutivo y el Consejo Directivo, quienes realizaron las últimas recomendaciones y le otorgaron su aprobación final.

### **Resultados del análisis FODA**

Los ejercicios FODA complementaron el análisis documental, las consultas y entrevistas y especificaron aún más el entendimiento de los elementos sociales e institucionales que favorecen, contribuyen o limitan las políticas de esta institución. El análisis FODA realizado por las Subcomisiones Temáticas se llevó a cabo con arreglo a los siguientes ámbitos temáticos: Desarrollo de Capital Humano, Modelo de Intervención Social, Desarrollo Tecnológico y Modernización, Sistemas de Financiamiento y Plurianualidad, Política Axiológica, Inclusión Social y Diversidad. En el caso de las 10 Áreas Regionales de Desarrollo Social, más bien, se puso énfasis en su relación político administrativa con

las Oficinas Centrales, con sede en San José. En virtud de que se realizaron 10 ejercicios FODA particulares, se llegó a un consolidado utilizando como criterios básicos los factores comunes, sin embargo, como se puede observar en la Tabla 9, para fines de análisis, también se ordenaron las respuestas por las mismas áreas temáticas.

### **Análisis FODA de las Subcomisiones.**

En el análisis FODA realizado por las Subcomisiones temáticas, se identificaron 68 fortalezas, 17 oportunidades, 60 debilidades y 32 amenazas. La mayoría de las fortalezas (43) se concentraron en los temas Desarrollo Tecnológico e información y planificación (14) y en los aspectos programáticos discutidos en el contexto del Modelos de Intervención Social (13), concentran, mientras que los temas de Desarrollo de Capital Humano (10) y Sistema financieros y plurianualidad (9) suman 19 menciones. En el caso de las debilidades, los temas de planificación y estructura concentra la mayoría de las menciones (26), en orden de importancia le siguen el Modelo de Intervención social (12), el Sistema Financiero y plurianualidad (9), el Desarrollo de Capital Humano (6) y el Desarrollo Tecnológico (5). Sorprende el hecho que los temas valores, inclusión social y derechos humanos recibieron muy poca atención tanto en las fortalezas como las debilidades.

Se hizo un análisis más específico, a través de la identificación de tipos de fortalezas y debilidades, los cuales dan cuenta de que las fortalezas más importantes se encuentran en el Sistema de Información y plataforma tecnológica (16), las capacidades técnicas del recurso humano y de conocimiento (11), el marco normativo (5) y las relaciones de las Áreas Regionales y otras unidades de la institución (5). Mientras que en el caso de los tipos de debilidades identificadas se concentran, en orden de importancia, en el exceso de normativa, lo cual constituye un serio cuello de botella reconocido por todos los sectores consultados y entrevistados. Las debilidades en materia de planificación, seguimiento y evaluación, provocaron mucha atención de las subcomisiones, lo cual obedece a la ausencia de un Sistema de Planificación Integrada basada en la identificación y seguimiento de resultados. Sumada a esta falencia, se localizan los problemas asociados a la gestión de recursos humanos, los cuales concitan la mayor frecuencia de menciones a raíz de la falta de un sistema de incentivos estandarizados y de una carrera profesional que involucre a todas las personas que tienen algún tipo de contrato de corto o mediano plazo con la institución.

Las oportunidades pusieron énfasis en dos aspectos: la imagen institucional y los recursos financieros y tecnológicos que dispone el IMAS, mientras que las amenazas están relacionadas con la injerencia política, que limita la continuidad y el fundamento de decisiones técnicas y las decisiones o propuestas que afectarán o vienen afectando la imagen de la institución y, por supuesto, la situación económica que empobrece más a las personas que están situación de pobreza y limita los recursos que requiere la institución para atenderlas debidamente.

**Tabla. Frecuencias de Contenidos en el FODA según Tipologías**

Tipología	Subcomisiones Temáticas		Áreas Regionales	
	F	D	F	D
Leyes y normativas	5	6	2	0
Centralización/Descentralización	5	1	1	1
Capacidades, conocimiento y herramientas técnicas	5	3	2	1
Sistemas de planificación	4	6	1	0
Controles administrativos	3	3	1	0
Procedimientos y trámites	2	2	2	3
Sistemas de información y plataforma programática	16	3	1	2
Desarrollo y Clima Organizacional	2	4	0	2
Recursos y talentos humanos	6	4	2	4
Recursos financieros	3	3	1	1
Infraestructura	2	3	0	0
Coordinación institucional	3	7	1	2
Población objetivo	2	0	0	2
Seguimiento y evaluación	0	4	0	2
Estructura programática	2	2	2	4
Modelo de Intervención Social	1	3	0	0
Enfoque de derechos y valores	2	0	0	2
Comunicación	0	3	1	2
<b>Totales</b>	<b>63</b>	<b>57</b>	<b>17</b>	<b>28</b>

Tipología	Subcomisiones Temáticas		Áreas Regionales	
	O	A	O	A
Situación económica del país	0	6	0	5
Normativa y políticas sociales	8	7	3	6
Imagen y tradición institucional	11	6	7	11
Coordinación institucional	6	1	2	4
Injerencia política	5	8	0	4
Recursos financieros y tecnológicos	6	4	4	3
<b>Totales</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia

En el caso del FODA en las Áreas Regionales, se identificaron 17 fortalezas, 16 oportunidades, 28 debilidades y 33 amenazas. Solamente 3 fortalezas fueron identificadas en el ámbito programático y 5 en los temas de planificación y estructura, mientras que 6 fueron asociadas con temas de recursos humanos y financieros. En el caso de las debilidades, 10 se relacionaron con los aspectos programáticos, 6 con los de planificación y estructura y 5 con temas administrativos de recursos humanos y financieros. Analizando de manera más específica, los tipos de fortalezas y debilidades mencionadas, resalta el hecho de que no existe una concentración significativa de frecuencias de mención, aunque se destacan los problemas de recursos humanos, la mayoría asociados a los problemas de inestabilidad laboral de los/as funcionarios/as vinculados al Programa Puente para el Desarrollo y los problemas de estructura vinculados con las relaciones de las Áreas Regionales con Oficinas Centrales. Es interesante el hecho de que la política axiológica solamente se mencionó en tres ocasiones, una como fortaleza y dos como debilidad, mientras que en el caso de desarrollo tecnológico e información e insuficiencias fue mencionado solamente cuatro veces, dos como fortaleza y dos como debilidad. Las oportunidades se concentran en la normativa e imagen institucional y la existencia de un Estado comprometido con las políticas sociales y de instituciones que comparten el mandato del IMAS. En el caso de las amenazas, la mayoría se relacionaron con el tema de carácter político e institucional, tales como la injerencia política, aquellos factores como la falta de continuidad en las políticas institucionales por cambios de gobierno y otras decisiones que afectan la imagen y tradición de la institución y la débil coordinación interinstitucional.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales (FODA) mostró, en general, preocupaciones comunes entre el nivel central y las Áreas Regionales de Desarrollo Social. En estas últimas, resalta el hecho de que las debilidades se concentran en los temas de desarrollo de capital humano, modelos de intervención y

planificación y estructura, lo cual coincide con la mayor frecuencia que presentan en estos temas en las debilidades identificadas por las subcomisiones temáticas. También destacan dos hechos, por un lado, que en ambos casos la mayoría de las debilidades se concentran en las áreas temáticas asociadas a los temas gerenciales y administrativos. Por otro lado, la poca mención que se hace de la política axiológica y derechos humanos, lo cual pareciera que es un tema intrascendente en el personal de la institución.

Este ejercicio se consolidó en un único FODA institucional (Anexo), a partir de la identificación y precisión de los factores comunes. Estos sufrieron un proceso de discriminación y de síntesis que permitieron arribar a una presentación más agregada y sincrética de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas. En este FODA Institucional, se identificaron 9 fortalezas, 5 oportunidades, 19 debilidades y 5 amenazas, llama la atención que el personal del IMAS considera que técnicamente es una institución sólida, con programas que tienen una cobertura nacional que operan de manera desconcentrada y le otorgan una buena imagen en la sociedad costarricense. Además, dispone de recursos humanos con capacidades suficientes y un gran compromiso hacia su mandato y una plataforma tecnológica, así como sistemas de información que proveen datos para tomar decisiones adecuadas con respecto a los territorios, los criterios de selectividad y los sectores de población hacia donde debe apuntar su propuesta programática. Algunas de las debilidades más importantes identificadas son se relacionaron con las dificultades del IMAS para coordinar y articular la oferta de servicios con las otras instituciones y desarrollar una atención integral e integrada; la ausencia de una política de generación de conocimientos e investigación; la existencia de una planificación y programación, presupuestación y gestión de los recursos humanos desarticulada y; la poca relevancia que se le asigna a la operacionalización de la política axiológica y el enfoque de derechos y de género, los cuales, a pesar de los avances alcanzados en esta materia, sigue siendo postergado.