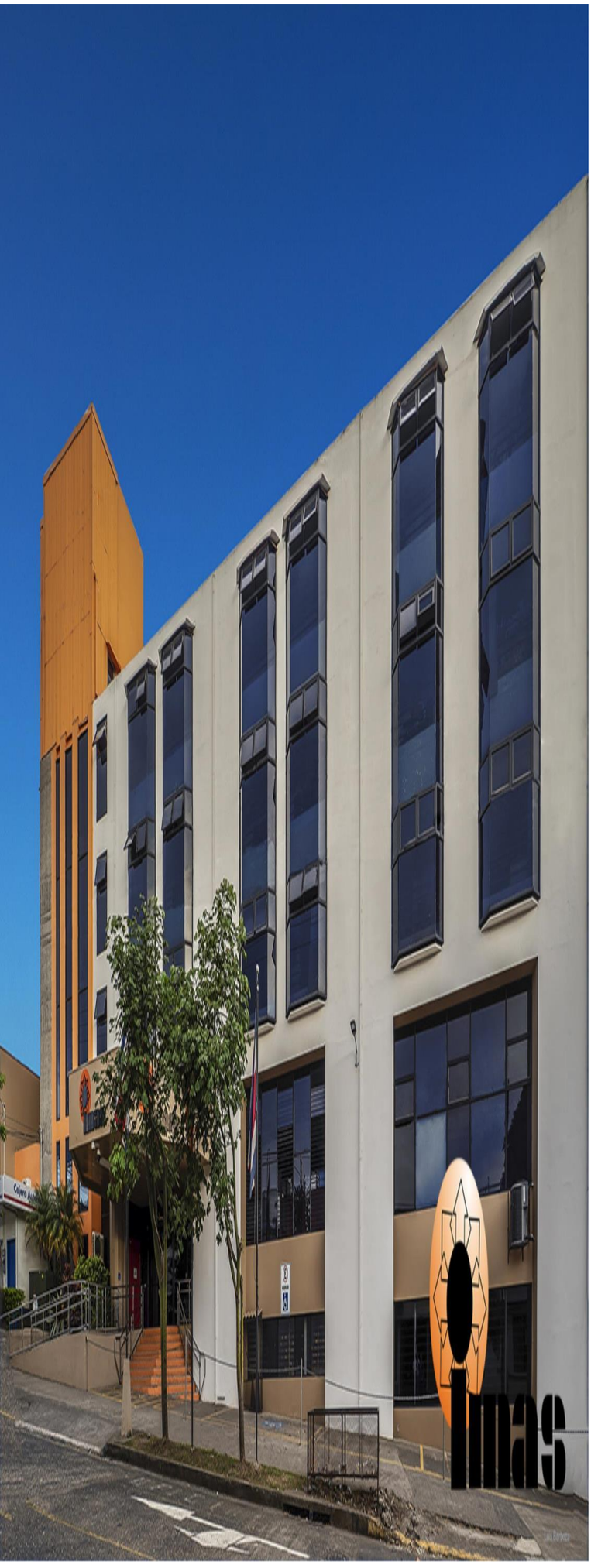


INFORME FINAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

PEI 2019 - 2022

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

FEBRERO 2023

INDICE

1 Introducción. 3

2 Primera parte: Comparación del proceso de ejecución del PEI 2019-2022 con lo que establece el Ministerio de Planificación Nacional Y Política Económica-MIDEPLAN, en el documento "Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022" 4

2.1 Fase de preparación. 4

2.2 Formulación de la estrategia 5

Contexto estratégico 5

Marco estratégico 8

2.3 Fase Seguimiento y evaluación del PEI 9

3 Segunda Parte: Presentación de los datos cuantitativos y cualitativos, registrados en la herramienta DELPHOS en los diferentes ejercicios de seguimiento a lo largo del ciclo de vida del PEI 2019-2022 10

3.1 Reporte de cumplimiento de las metas del PEI 2019 - 2022 11

PEI 1. Eje Estratégico Modelo de Intervención 13

PEI 2. Modelo de Gestión Administrativa 22

PEI 3. Modelo de Gestión de Conocimiento. 26

PEI 4. Modelo de Gestión de Recursos. 29

4 Tercer parte: Conclusiones y Recomendaciones. 36

Conclusiones: 36

Recomendaciones: 38

1 Introducción.

El PEI 2019-2022 es considerado un replanteamiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2020, para lo cual en diciembre del 2018 el Consejo Directivo Institucional tomó el acuerdo N°545-12-2018 con el cual acoge y aprueba la propuesta para su replanteamiento, especialmente para definirlo en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022. Posteriormente con acuerdo N°220-05-2019 se constituye una comisión para liderar el proceso de replanteamiento, que finalmente conlleva a la creación de un nuevo PEI, por el periodo citado.

Por lo anterior y de acuerdo a la finalización del PEI, en diciembre del 2022, la Unidad de Planificación Institucional inicio el proceso de cierre del PEI 2019-2022, para lo cual a partir de diversas sesiones de trabajo con las personas lideres de cada uno de los ejes estratégicos, realizó un análisis de las acciones estratégicas de acuerdo con el siguiente detalle:

- Las actividades estratégicas con porcentaje de avance igual o mayor al 100%.
- Las actividades estratégicas con porcentaje de avance igual o mayor a 90% pero menor a 99.9%.
- Las actividades estratégicas en estado de riesgo de incumplimiento, igual o mayor a 70% pero menor a 89.9%.
- Las actividades en estado de avance crítico, menor a 70%

Asimismo, se revisaron los medios de verificación aportados para cada una de las acciones estratégicas y se solicitó a cada persona líder del Eje Estratégico justificar su recomendación para dar continuidad en el nuevo PEI a aquellas acciones que no pudieron ser concluidas en el PEI 2019-2022, mismas que serán analizadas para una posible incorporación en un nuevo PEI de considerase vigentes y razonable.

De acuerdo con lo anterior, el presente documento se constituye en el informe de cierre del PEI-2019-2022, el cual se divide de la siguiente forma:

Una primera parte, que se basa en una comparación de lo que demanda el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica-MIDEPLAN, en el documento "Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)" con el proceso de ejecución del PEI durante el periodo.

Lo anterior, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la próxima formulación y ejecución del nuevo Plan Estratégico Institucional, buscando que el PEI sea cada vez más un instrumento de prospección estratégica, que "ordenen las idea, se organizan las iniciativas y se priorizan las acciones con el único fin de lograr resultados que generen mejores condiciones de vida a nuestra sociedad" (Doc. Orientaciones MIDEPLAN pág. 7).

En esta parte para efectos de la comparación, solo se retoman aquellas partes del documento "Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)" del MIDEPLAN en la cual se han identificado oportunidades de mejora.

Una segunda parte en la cual se brinda la presentación de los datos cuantitativos y cualitativos, registrados en la herramienta DELPHOS en los diferentes ejercicios de seguimiento a lo largo del ciclo de vida del PEI 2019-2022(semestral y anual), que brinda un resultado final general y por Eje Estratégico, según grado de cumplimiento (alto, medio y bajo) de los planes de acción y, por tanto, de cada una de sus actividades que los conforman.

Una tercera parte de conclusiones y recomendaciones para ser consideradas en el próximo proceso de formulación y de ejecución del nuevo PEI.

2 Primera parte: Comparación del proceso de ejecución del PEI 2019-2022 con lo que establece el Ministerio de Planificación Nacional Y Política Económica-MIDEPLAN, en el documento "Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022"

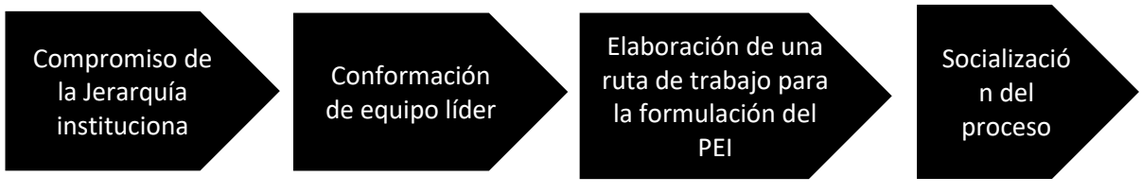
Se parte que "la planificación institucional constituye el proceso dinámico, permanente y continuo de aplicación de herramientas en el análisis, programación, ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas y Proyectos, dirigido en su conjunto al fortalecimiento de la gestión para mejorar los productos (servicios y bienes) que se brindan a las personas y que corresponde atender como sector público. "(Doc. Orientaciones pág. 10)

Para ello se basa en la metodología de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), metodología establecida por MIDEPLAN que pretende que las Instituciones públicas sean "más sólidas, eficientes y eficaces en la prestación de sus servicios" (Doc. Orientaciones pág. 10), donde el PEI retoma una gran relevancia, ya que es el que determina el horizonte de mediano y largo plazo institucional, y el que estable las políticas, objetivos y proyectos nacionales y regionales a desarrollarse.

A continuación, se realiza un análisis de las Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional de MIDEPLAN con respeto al proceso de ejecución del PEI 2019-2022 del IMAS.

2.1 Fase de preparación.

Cabe resaltar que el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, conforme al Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 24 de junio del 2013, en su artículo 28 indica que serán las Unidades de Planificación (UPI) de las Instituciones Públicas, las responsables de la formulación del PEI y de su concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. No obstante se hace notar que para esta fase la unidad de Planificación tiene una sería limitación para describir cual fue la preparación de la elaboración del PEI 2019-2022, ya que la Gerencia General fue la instancia que asumió el proceso de reformulación del PEI 2017-2020, apoyada de los miembros de la dirección superior, donde la Unidad de Planificación tuvo un rol de un actor más, invitado a las diferentes actividades para la formulación del PEI 2019-2022, por tanto, quedo al margen del desarrollo de las cuatro etapas de la fase de preparación.



Lo anterior queda claramente evidenciado con la elaboración del "Marco filosófico" el cual es construido desde la Dirección Superior y cuya aprobación se da con acuerdo del Consejo Directivo CD-N° 220-05-2019. Esta situación refleja debilidades tales como la aprobación de un PEI por un periodo de 3 años (2019-2020) siendo que el PEI finalmente quedó aprobado con acuerdo N° 566-12-2019 del 10 de diciembre del 2019, en el cual se aprueba la integración de los Planes de Acción de los Ejes Estratégicos, lo cual es contrario con el artículo 13 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, el cual indica los siguiente.

Artículo 13.-Los PEI son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia.

Por su parte si bien se indica que el PEI-2019-2022 es una reformulación del PEI 2017-2020, se denota en realidad que es un instrumento nuevo y que por consiguiente se concibe como un nuevo punto de partida. Esta situación nos reafirma procesos de planificación menores a los 5 años, según se establece en el artículo 13 del Reglamento del Sistema Nacional de Planificación y pone de manifiesto que la planificación se ajusta más a los periodos de gobierno que al desarrollo de estrategias orientadas a la atención de problemas y satisfacción de necesidades de mayor alcance.

Dicha observación ya la había advertido la Contraloría General de la República en el Informe Nro. DFOE-SOC-IF-00016-2019 del 10 de diciembre, 2019, en relación con la Auditoría de Carácter Especial sobre el Proceso de Planificación Estratégica del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), en el cual al respecto indica:

"…Otras debilidades encontradas, son las relativas a los aspectos básicos en la formulación del PEI, que refieren a una vigencia menor a cinco años, falta de alineación entre los objetivos estratégicos y estrategias, con los planes de acción y desvinculación con los planes institucionales del corto plazo."

El documento del Plan Estratégico Institucional: Hacia nuestro 50 aniversario2019-2022, indica que fue comunicado a cada persona funcionaria del IMAS, pero no muestra evidencia de dicha acción, y la realidad demuestra que esa comunicación no trascendió a todos los niveles institucionales, lo que trajo como consecuencia un desconocimiento de ese proceso a nivel de la comunidad institucional.

El proceso seguido con el citado instrumento programático no permite evidenciar que el: "compromiso de la Jerarquía Institucional es demostrar la necesidad de avanzar conjuntamente mediante el liderazgo y trabajo en equipo y brindar la orientación política – estratégica en todo el proceso, además de garantizar la asignación de los recursos necesarios (financieros, materiales, humanos y de tiempo de funcionarios) para el proceso". (Doc. Orientaciones pág. 14),

Esa situación marco una debilidad en el desarrollo del PEI 2019-2022, que permaneció a lo largo de su ciclo de vida, y que ocasiono una falta de compromiso de los demás niveles institucionales y el respeto al proceso para "cumplir con los plazos establecidos garantizar la sostenibilidad y las condiciones necesarias de trabajo" (Doc. Orientaciones pág. 14).

2.2 Formulación de la estrategia

Contexto estratégico

El contexto estratégico se basa en "la realización de un proceso de análisis o diagnóstico de los elementos esenciales que delimitan el accionar de la institución, el cual se realiza con el propósito de determinar la situación actual de la institución y su confrontación respecto a los objetivos para los que fue creada, de manera que, se determinen las acciones estratégicas a desarrollar para alcanzar el valor público".(Doc. Orientaciones Pag 17)

Al respeto, con el análisis diagnóstico en la introducción del PEI 2019-2022, se señala " Se abordan en este documento los apartados de Contexto Estratégico generado a partir del análisis documental, según las orientaciones emitidas por MIDEPLAN, tomando en cuenta documentación producida por el IMAS en el proceso de formulación de los POI 2019 y 2020, como son la propuesta de diagnóstico institucional y principalmente en lo relacionado con los procesos de consulta a la población usuaria de los servicios y beneficios del IMAS, así como a las personas funcionarias".(PEI 2019-2022 Pag 7)

Al respecto no hay problema en usar insumos existentes que permitan brindar orientaciones del contexto estratégico, el cuidado es que esos insumos realmente contribuyan con el desarrollo de un enfoque prospectivo. En este caso particular el insumo se elaboró para un instrumento de planificación anual como lo es el POI-POGE, de tal forma que no tendrá la misma profundidad de un diagnóstico para un plan estratégicos, que nos permite delimita la estratégica institucional a alcanzar un mediano plazo.

Lo anterior ha sido advertido por la Contraloría General de la República en el Informe Nro. DFOE-SOC-IF-00016-2019 del 10 de diciembre, 2019, en el cual al respecto indica:

"…Así las cosas, en lo que respecta a la fase de formulación e implementación, entre las debilidades determinadas se visualiza un PEI sin orientación al valor público en la atención de las personas y familias en condición de pobreza extrema, en razón de que su marco filosófico orientó su visión a ser reconocida como entidad rectora y en consecuencia, la mayoría de sus objetivos estratégicos y planes de acción se han definido sin enfoque estratégico y con acciones más bien operativas, relativas al fortalecimiento y posicionamiento institucional y a las prioridades de atención, basados en diagnósticos de la situación de la pobreza regionales."

Seguidamente se analizan algunos elementos del contexto estratégico

- **Determinación del valor público**

Es claro como un efectivo abordaje del contexto estratégico, es una condición fundamental para la definición de las orientaciones estratégicas del PEI, sin ello no sería un instrumento que permita una efectiva priorización de acciones y contribuya a alcanzar el valor público que generen mejores condiciones de vida y de impacto en la población meta.

Al respecto, se debe indicar que los planes de acción del PEI-2019-2022, presentan un recuento de acciones de corte operativo, más propias de un POI que de un PEI, lo cual limita un enfoque estratégico orientado a la efectiva consecución del valor público.

- **Identificación de las personas usuarias**

El documento de orientaciones del MIDEPLAN establece: "toda institución debe identificar a sus usuarios directos e indirectos, así como los actuales y potenciales, la estrategia debe estar orientada a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Contar con esta identificación, permitirá acercarse a las personas usuarias, orientar la gestión institucional hacia ellas y alcanzar la excelencia y calidad en la prestación de los servicios, así como posteriormente, establecer procesos de mejora continua".(Doc. Orientaciones Pág. 21)

Si bien el documento del PEI establece que:" Del acercamiento a la población objetivo realizado en dos momentos: 2018 llevado a cabo por Planificación Institucional y 2019 por la Subgerencia de Desarrollo Social (SGDS), las 10 Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) con el apoyo de Planificación Institucional, se logra reconocer sus requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias" (PEI, pág. 11) , la estrategia para lograr ese resultado debe revisarse con el fin de asegurase sí con esa percepción se espera alcanzar el valor público establecido y permite incorporar a la oferta institucional oportunidad y efectividad en los bienes y servicios ofrecidos.

- **Definición del marco de procesos**

En el marco de procesos, el documento de orientación describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Dentro de este marco de procesos, se deberán delimitar los macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que definen el accionar de la institución y que permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios.

En el documento de PEI se establece que:

- Modelo de intervención como estrategia de atención integral que le permita abordar las causas generadoras de la pobreza y sus efectos

- Modelo de gestión administrativa de los recursos institucionales (administrativos, financieros, tecnológicos, de talento humano) orientados a potenciar el modelo de intervención de la pobreza

- Modelo de Gestión de Conocimiento que sustente la planificación y la evaluación de programas

Cada uno es el objetivo de tres de los Ejes Estratégicos, con objetivos y actividades y planes de acción por cumplir en el ejecución del PEI 2019-2022 , pero en el desarrollo del PEI 2019-2022, a nivel institucional, se presentó confusión sobre quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades, misma que se concretó en la ejecución de las planes de acción y sus actividades formuladas; de igual manera hay poca claridad o nulo conocimiento de a cuales macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos, se refería. Este no es un problema propiamente del PEI, sino del IMAS que nos se ha organizado por procesos.

Lo que no permitió en el PEI 2019-2022" orientar a la especificación de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas." (Doc. Orientaciones pág. 21).

Cabe señalar que, aunque el marco teórico del PEI 2019-202 no se hace referencia, en los planes de acción se crea un cuarto eje estratégico, "Administración de Recursos".

- **Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)**

"La identificación y el análisis de los productos (bienes y servicios) que ofrece la institución a sus usuarios es una tarea de suma importancia. Particularmente, en el marco externo, ya que se debe hacer explícita la producción institucional que la institución está ofreciendo a sus usuarios, en términos de bienes y servicios, en el marco de su labor misional". (Doc. Orientaciones pág. 22).

En este análisis deberá considerarse si los productos generados, responden a lo establecido en la normativa y en especial, si responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, dónde la institución es responsable de la generación y provisión de sus productos.

El análisis institucional que se realiza de este tema en el PEI 2019-2022, no responde a la idea central de si los bienes y servicios que ofrece la institución responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, es una oferta pre definida por la institución o por instancias externas a ésta, donde un profesional define el beneficio que le otorga y el tiempo que le brinda; si bien es cierto, con ENPD pretendía abordar la intervención más integralmente, esta se debe de evaluar para determinar si ha logrado dicho objetivo.

Las preguntas orientadoras para la redacción de un producto final (qué, quién, estándares requeridos), deben considerarse ante urgida necesidad de una reprogramación de la oferta programática.

- **Análisis situacional**

El análisis situacional consiste en realizar "una mirada sistémica y contextual, retrospectiva, y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos para atender" (doc. orientador pág. 23)

Al respecto en el marco contextual de PEI 2019-2022, ubica a la institución en su estructura programática y en el PNDIP 2019-2022 y a los ODS emitidos por las Naciones Unidas, definiendo en cuales se tiene mayor relación y luego indica: "A partir de ahí se establece el encuadre del accionar institucional en el tema de pobreza, por lo que las metas nacionales y de área de articulación y que definen el impacto institucional" (PEI pág. 19) y establece la meta nacional y las metas de efecto de PND con respecto a pobreza y luego describe las

2.6.1 Condiciones para la contribución en el marco del PNDIP como estrategia institucional
2.6.2 Condiciones para la contribución a la estrategia institucional desde los procesos internos

Ahí se abre la interrogante, con esas descripciones de los dos puntos citados si efectivamente con lo indicado en el documento del PEI se logra una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos. Por su parte

la institución no emplea ninguna técnica recomendada en el documento de MIDEPLAN para realizar ese análisis.

- **Identificación de recursos**

En este punto se cita en documento de MIDEPLAN "Los recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de una buena administración de recursos es que estos permitan la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución, por lo tanto, de manera efectiva de los bienes y servicios. Por eso, la identificación de los recursos se hace esencial, la institución debe delimitar claramente los recursos con los que cuenta o requiere para alcanzar los objetivos y estrategias, el análisis e identificación de recursos debe estar reflejada en los Planes de Acción" (Doc. Orientador pág. 26)

Pero el PEI lo que hace es describir los ingresos reales del 2018 y compara con el 2017, cuánto porcentaje se dedicó transferencias a familias, personas y a organizaciones, en el marco del PPPS y luego describe los sistemas institucionales que contribuyen al logro estratégico institucional, pero no analiza lo indica el documento de MIDEPLAN. Identificar claramente "los recursos con los que cuenta o requiere para alcanzar los objetivos y estrategias"." (Doc. Orientador pág. 26)

- **Definición del riesgo**

La definición del riesgo "le permitirá a la institución controlar y anticipar en forma oportuna los eventos que puedan afectar de manera negativa los objetivos planteados en su estrategia y que podrán incidir negativamente en la consecución del valor público. (Doc., Orientaciones 25)

Al respecto se indica:" que es un aspecto desarrollado en el proceso de formulación de planes de acción bajo la guía de la Unidad de Control Interno a partir de la aplicación del catálogo de riesgos utilizado por el IMAS." (PEI pág. 35)

Dicho proceso de trabajo fue desarrollado por la extinta Unidad de Control Interno, la cual asesoró técnicamente a las dependencias en la identificación, análisis y valoración de los riesgos correspondientes a la gestión de cada uno de los ejes estratégicos del PEI, cuya información se sistematizó en matrices de Excel y posteriormente fue incluida en la herramienta informática Delphos Continuum.

Cabe agregar, que la unidad responsable de las funciones de asesoría en materia de control interno, en su momento la UCI y actualmente Planificación Institucional, han dado seguimiento al menos dos veces al año a la implementación de las medidas de administración, generando informes a la dirección superior para la corrección y atención de los incumplimientos; dicho seguimiento se ha venido realizando tanto por correo electrónico como por medio de oficios, la información recibida y actualizada se sistematiza en la herramienta anteriormente mencionada y se presentan informes al Consejo Directivo.

Como oportunidad de mejora en esta materia, se identifica que los planes de administración diseñados para el PEI en su periodo de 4 años no fueron vinculados con los respectivos POI-POGE, de tal forma que las actividades propuestas en dichos planes se administran como un instrumento por separado, el cual entra a competir con las actividades programadas en el POI-POGE, asimismo no se le asignan recursos para su ejecución, lo cual dificulta su cumplimiento.

Se agrega a lo anterior que los planes de administración contienen actividades con plazos mayores a la propia vigencia del PEI, lo cual no es lógico desde el punto de vista de un efectivo sistema de planificación y cumplimiento de los objetivos del PEI.

Marco estratégico

E documentó cumple con los diferentes ítems del marco estratégico, con la diferencia que en el PEI se consignó como "Marco Filosófico"

En cuanto a los objetivos y líneas de acción, lo siguiente:

- **Los Objetivos**

El documento de MIDEPLAN establece: “los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar?” (pág. PEI 30)

En el PEI 2019-2022 no se establece la técnica usada para su elaboración solo se apunta” Lo que el IMAS se propone alcanzar al 2022 se contiene en la cadena de resultados y se expresa ampliamente en los objetivos estratégicos, los generales en los cuales se integran los elementos que componen el nivel de efecto y los específicos definidos como parte del marco filosófico y alimentan el nivel de producto. Estos se establecen en concordancia con la misión y visión, operacionalizando los ejes estratégicos planteados: “(pág. PEI 41)

Realizando una revisión de los objetivos, en su mayoría presentan, las características de ser coherentes con la misión y visión de la organización y su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo, no así con las otras características de temporales, alcanzables y participativos.

- **Líneas de acción**

En el documento de Orientaciones de MIDEPLAN establece las líneas de acción cómo: “los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos” (Doc. Orientaciones Pág. 32) y añade que la pregunta que se debe responder es: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?

En el PEI 2019-2022 quedan definidas 17 líneas de acción, y añade “Quedan así establecidas las orientaciones básicas para la gestión estratégica del IMAS para el periodo 2019-2022.” (Pag PEI 45)

Además, señala “ La implementación del PEI 2019-2022 se definirá a partir de la formulación de los planes de acción para lo cual el Consejo Directivo mediante acuerdo del No 220-05-2019 instruye a la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, las Subgerencias de Desarrollo Social, Soporte Administrativo y Gestión de Recursos, así como a Planificación Institucional, para que, según cada eje estratégico, se proceda a construir con sus respectivos equipos organizacionales los planes de acción” (Pag PEI 45).

No obstante lo anterior, se evidenció que a pesar de la definición de lideres de proceso por Ejes Estratégicos, la organización del PEI generó conflictos de gobernanza, en algunos casos la persona que ejercía el liderazgo de un Eje Estratégico y quien a su vez asumía una jefatura, les daba líneas a otras unidades de otras jefaturas, quizás hasta de mayor rango, lo cual conllevaba a que las unidades no acataran líneas de alguien diferente a su jefatura. Se presentaba también la situación de unidades institucionales participantes en la ejecución de una misma actividad, con nula coordinación entre ellas; aunque se había definido el documento de seguimiento y evaluación del PEI 2019-2022 aprobado por la GG mediante oficio IMAS GG 0391-2020 y el procedimiento de seguimiento del PEI 2019-2022, aprobado por la GG mediante oficio IMASS GG 1212-2021, que el líder de cada Eje estratégico debía coordinar al interior de su eje con todos los titulares subordinados de las unidades institucionales responsables de la ejecución de las diferentes tareas de los planes de trabajo que conformaban una actividad.

2.3 Fase Seguimiento y evaluación del PEI

El documento de Orientaciones de MIDEPLAN establece sobre el seguimiento y evaluación que “estará determinada por la medición de los resultados de la ejecución y sus avances. Para ello el IMAS cuenta con la Herramienta DELPHOS” (PEI Pág. 45), y describe cómo será la vinculación del PEI con el POI-POGE, terminando de esta manera el marco teórico del PEI 2019-2022. Asimismo, el desde la Unidad de Planificación se preparan semestralmente informes de cumplimiento de las acciones programadas en el PEI.

En cuanto a la gobernanza del PEI se hace la observación que, al ser el Consejo Directivo el único que está facultado para aprobar el PEI, será también el único facultado para aprobar cualquier modificación de este. No obstante, en el acuerdo CD-566-12-2019, en el por tanto 5 se indica:

"5. Se designa a la Gerencia General como responsable de la toma de decisiones para el ajuste o mejora de los Planes de Acción, según las recomendaciones que planteó este Órgano Colegiado, así como aquellas que se deriven del seguimiento y la evaluación. Estas últimas, deberán especificarse en los informes de seguimiento, semestrales y anuales a ser presentados ante este Órgano Colegiado. "

Con esto el Consejo Directivo le otorga a la Gerencia General el poder de decisión sobre los ajustes al PEI y le indica que le informe semestralmente de dichos ajustes. Lo anterior contraviene con el mandato del artículo 21 de la Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social y con el artículo 17 del Decreto Ejecutivo 26940-MTSS-MIVAH, Reglamento a dicha Ley, en el cual se indica que es competencia del Consejo Directivo dictar la política general del IMAS, de la que el Plan Estratégico es parte fundamental.

Por su parte con este acuerdo, desde el punto de vista de la gestión, el Consejo Directivo asume un papel de actor pasivo, en el proceso de seguimiento y evaluación del PEI y por su parte desde el punto de vista de Control Interno, se podrían estar realizando ajustes que ponen en riego el cumplimiento de las estrategias definidas en el PEI, el cual para todos los efectos es considerado una política institucional.

Lo anterior, repercutió directamente en la programación temporal de la ejecución de los planes de acción, a lo largo de ciclo de vida del PEI 2019-2022, que trajeron cómo consecuencia:

- Eliminaciones de actividades, sin acuerdo de aprobación del Consejo Directivo
- Reprogramación de ejecución de actividades, que trajo como consecuencia que su cumplimiento a lo largo del desarrollo del PEI 2019-2022 fuera parcial.
- Actividades que se recomiendan sean retomadas en el siguiente PEI.

3 Segunda Parte: Presentación de los datos cuantitativos y cualitativos, registrados en la herramienta DELPHOS en los diferentes ejercicios de seguimiento a lo largo del ciclo de vida del PEI 2019-2022

El presente informe contiene resultados del proceso de seguimiento del Plan Estratégico Institucional PEI 2019 - 2022 general, el cual consideró el porcentaje de cumplimiento físico alcanzado por los ejes estratégicos, para un cumplimiento global del 80.74%.

El mismo considera el cumplimiento de las 70 actividades activas contenidas en el PEI 2019 - 2022, las cuales están distribuidas entre los ejes estratégicos que lo conforman.

Del total de actividades contendidas en el PEI 2019 - 2022 (70), 52 se ubican bajo la categoría de cumplimiento alto, 9 se ubican bajo la categoría de cumplimiento medio y 9 se ubican bajo la categoría de cumplimiento bajo.

El porcentaje de cumplimiento de las actividades PEI es el promedio de los resultados alcanzados de las actividades programas en el POI - POGE vinculadas a PEI.

PRESENTACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

Con el propósito de presentar un informe que atienda en forma apropiada los requerimientos sobre el tema, este análisis considera los principales resultados, que evidencian el cumplimiento del PEI 2019 - 2022.

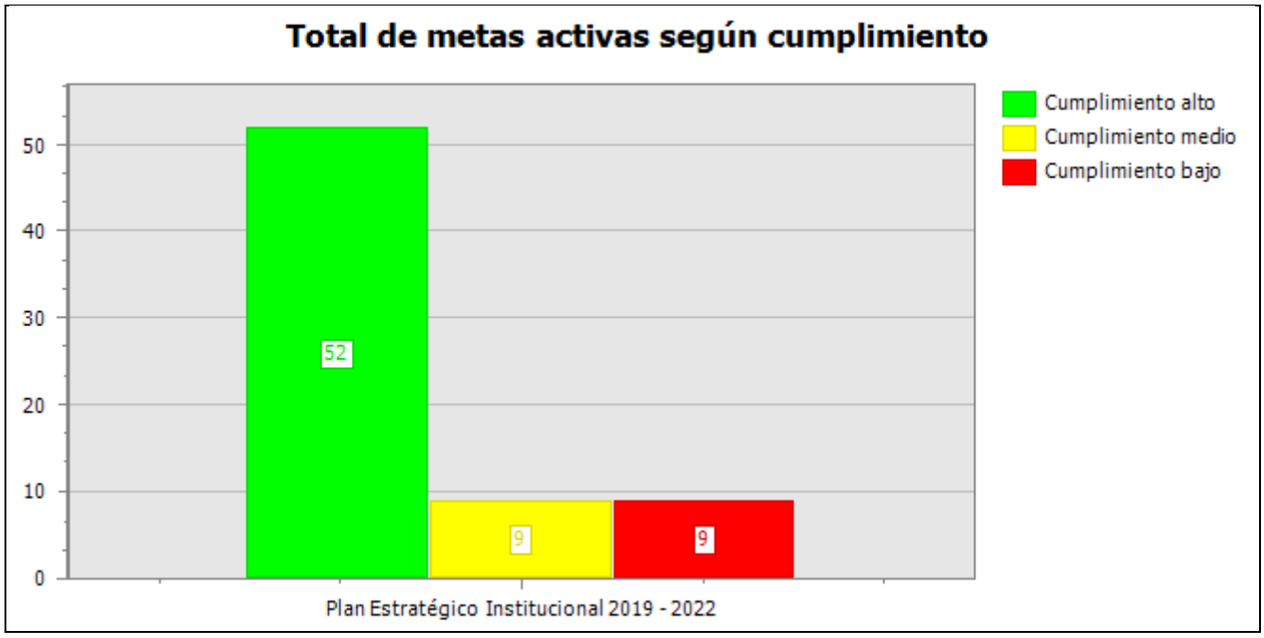
3.1 Reporte de cumplimiento de las metas del PEI 2019 - 2022

Se muestra el cumplimiento global de las metas contenidas en el PEI 2019 - 2022 según categoría de cumplimiento, al año 2022

IMAS Distribución de las metas del PEI 2019 - 2022 según categoría de cumplimiento, al año 2022

Año	2022
Tipo de reporte	**Seguimiento**
Total de metas activas	70
Total metas activas con cumplimiento alto	52
Total metas activas con cumplimiento medio	9
Total metas activas con cumplimiento bajo	9

Fuente: IMAS Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022



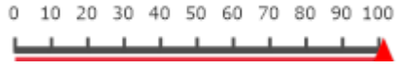
Total de metas activas por subprograma según cumplimiento

	Cumplimiento alto	Cumplimiento medio	Cumplimiento
PEI 1. Eje Estratégico Modelo de Intervención	**25**	4	1
PEI 2.Modelo de Gestión Administrativa	**9**	2	3
PEI 3. Modelo de Gestión de Conocimiento.	**7**	2	3
PEI 4. Modelo de Gestión de Recursos.	**11**	1	2
Total General	**52**	9	9

Fuente: IMAS PEI 2019 - 2022

PEI 1. Eje Estratégico Modelo de Intervención

101,28 %



a. Nombre del responsable del Eje: María José Rodríguez Zúñiga

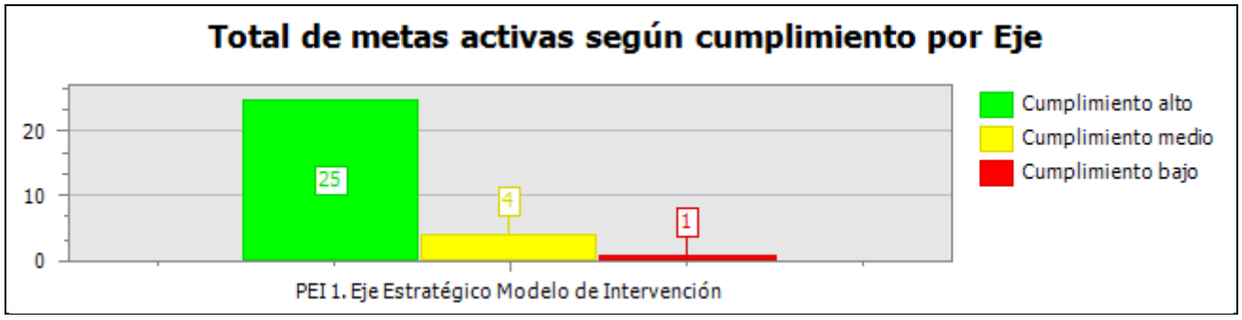
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el cumplimiento de las actividades del Eje.

IMAS PEI 1. Eje Estratégico Modelo de Intervención

Distribución de las actividades del PEI 2019 - 2022 según categoría de cumplimiento, al año 2022

Año	**2022**
Tipo de reporte	**Seguimiento**
Total de metas activas	30
Total metas activas con cumplimiento alto	25
Total metas activas con cumplimiento medio	4
Total metas activas con cumplimiento bajo	1

Fuente: IMAS PEI 2019 - 2022



A continuación, se enlistan las metas que están con cumplimiento medio.

Detalle de metas con cumplimiento medio.

Actividad PEI PEI 1.1.2. Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del diagnóstico y la normativa que lo rige. 76,53 %

Año POI	Actividad POI	Justificación

2020	PAC 02.17.03.07: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del diagnóstico y la normativa que lo rige (PEI 1.1.2).	Los desarrollos mediante las modificaciones o ajustes al SIPO y SABEM, se realizan mediante la solicitud de las áreas al SIIS y éste según la priorización y necesidades contractuales traslada a TI los que según su prioridad, criterio técnico y urgencia son requeridos para desarrollar. Por lo que el porcentaje de cumplimiento abarca todos los conceptos mencionados así como la complejidad de los desarrollados. En ese sentido, los datos para los avances del PEI en desarrollos son suministrados por el SIIS, ya que ellos son los que llevan el seguimiento de los mismo según el propuesto en PEI y en las solicitudes de cambios a SIPO y SABEN por parte de las áreas correspondientes. Por lo anterior, de requerir mayor información validar en campo con los encargados de cada tema. , Los desarrollos mediante las modificaciones o ajustes al SIPO y SABEM, se realizan mediante la solicitud de las áreas al SIIS y éste según la priorización y necesidades contractuales traslada a TI los que según su prioridad, criterio técnico y urgencia son requeridos para desarrollar. Por lo que el porcentaje de cumplimiento abarca todos los conceptos mencionados así como la complejidad de los desarrollados. En ese sentido, los datos para los avances del PEI en desarrollos son suministrados por el SIIS, ya que ellos son los que llevan el seguimiento de los mismo según el propuesto en PEI y en las solicitudes de cambios a SIPO y SABEN por parte de las áreas correspondientes. Por lo anterior, de requerir mayor información validar en campo con los encargados de cada tema.
2020	PPPS 01.04.05: Definición los requerimientos técnicos que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del documento ajustado, diagnóstico y la normativa que lo rige. (PEI 1.1.2)	, SE logro con cumplimineto de la identificación e impliementación de los requerimientos técnicos necesarios.
2021	PAC 2.9.3.4: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del diagnóstico y la normativa que lo rige (vinculada PEI 1.1.2)	El porcentaje alcanzado obedece al logro de metas según los casos remitidos. No hay una línea base mínima ni una meta máxima, por lo que los porcentajes anuales son los acumulados logrados según solicitudes trimestrales. En este sentido es importante comprender que la SGDS está en continuo remisión de modificaciones a los sistemas para adaptarlos a las necesidades del Modelo de Intervención (en este caso).
2021	PPPS 1.4.1: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del diagnóstico y la normativa que lo rige (vinculado PITI-PEI 1.1.2)	No se presentaron

2022	PAC 2.9.3.3: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del diagnóstico y la normativa que lo rige (Vinculada PEI 1.1.2)	El porcentaje alcanzado obedece al logro de metas según los casos remitidos. No hay una línea base mínima ni una meta máxima, por lo que los porcentajes anuales son los acumulados logrados según solicitudes trimestrales. En este sentido es importante comprender que la SGDS está en continuo remisión de modificaciones a los sistemas para adaptarlos a las necesidades del Modelo de Intervención (en este caso).
2022	PPPS 1.4.2: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución del modelo a partir de los resultados del diagnóstico y la normativa que lo rige (vinculado PITI-PEI 1.1.2)	de conformidad con lo indicado en el oficio IMAS-SGDS-2463-2022, el porcentaje de cumplimiento de dicha actividad fue de 80.44% al III trimestre 2022, no habiendo variado para el IV trimestre del año 2022, por lo que meta continua en un 80,44%,tomar en cuenta la recomendación del líder del eje, donde según los elementos expuestos en el oficio indicado, no se considera la inclusión de la actividad en el PEI 2023-2026. Se recomienda a efectos del próximo PEI, que se genere un eje específico vinculado a tecnologías de información que agrupe tareas y considere la dinámica cambiante de los requerimientos institucionales.

Actividad PEI PEI 1.1.4. Operacionalización del concepto de Hogar y Familia con la homologación de criterios técnicos para su aplicación en la intervención institucional. 87,40 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2020	PAC 02.17.03.08: Operacionalización del concepto de Hogar y Familia con la homologación de criterios técnicos para su aplicación en la intervención institucional.(PEI 1.1.4)	Los datos para los avances del PEI en desarrollos son suministrados por el SIIS, ya que ellos son los que llevan el pulso del item en PEI y en las solicitudes de cambios a SIPO y SABEN.
2020	PPPS 01.04.07: Operacionalización del concepto de Hogar y Familia con la homologación de criterios técnicos para su aplicación en la intervención institucional.(PEI 1.1.4)	Se han determinado todos los requerimientos técnicos para ajustar los sistemas. , ,
2021	PAC 2.9.3.6: Operacionalización del concepto de Hogar y Familia con la homologación de criterios técnicos para su aplicación en la intervención institucional.(vinculada PEI 1.1.4)	Los porcentajes de avance corresponden al acumulado del año, pero tomando en consideración que las SGDS mantiene el remitir nuevos requerimientos de forma constante, no como una línea base de la actividad, sino como línea de necesidad. Por lo que alcanzar el 100% no se puede dado que no hay una meta fija anual. Esto continuaría también durante 2022 hasta que se haga un nuevo PEI en el cual la SGDS defina un indicador distinto no porcentual o con meta cuantitativa fija.

2021	PPPS 1.4.3: Operacionalización del concepto de Hogar y Familia con la homologación de criterios técnicos para su aplicación en la intervención institucional.(vinculada PEI 1.1.4)	Se realizaron las sesiones de capacitaciones con las ARDS a partir de los cambios implementados en SIPO en enero 2021. Los materiales están disponibles en el Stream institucional, en el canal de ASIS en https://web.microsoftstream.com/channel/8543962f-b0b3-44ad-be12-6514415f68ef Se publicó el "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA FICHA DE INFORMACION SOCIAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y LA FICHA DE INFORMACIÓN SOCIAL DE PERSONAS INSTITUCIONALIZADAS Y SIN DOMICILIO FIJO v.2" aprobado mediante oficio IMAS-GG-1033-2021 10/05/2021, publicado por el CIRE el 18/05/2021 Se realizaron las sesiones de capacitaciones con las ARDS a partir de los cambios implementados en SIPO en enero 2021. Los materiales están disponibles en el Stream institucional, en el canal de ASIS en https://web.microsoftstream.com/channel/8543962f-b0b3-44ad-be12-6514415f68ef Se publicó el "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA FICHA DE INFORMACION SOCIAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y LA FICHA DE INFORMACIÓN SOCIAL DE PERSONAS INSTITUCIONALIZADAS Y SIN DOMICILIO FIJO v.2" aprobado mediante oficio IMAS-GG-1033-2021 10/05/2021, publicado por el CIRE el 18/05/2021 Dicho cumplimiento consistió en: La implementación en el SIPO en enero de 2021 y la publicación del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA FICHA DE INFORMACION SOCIAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y LA FICHA DE INFORMACIÓN SOCIAL DE PERSONAS INSTITUCIONALIZADAS Y SIN DOMICILIO FIJO, versión 02, aprobado mediante oficio IMAS-GG-1033-2021 por la Gerencia General el 10 de mayo de 2021 ,Se realizaron las sesiones de capacitaciones con las ARDS a partir de los cambios implementados en SIPO en enero 2021. Los materiales están disponibles en el Stream institucional, en el canal de ASIS en https://web.microsoftstream.com/channel/8543962f-b0b3-44ad-be12-6514415f68ef Se publicó el "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA FICHA DE INFORMACION SOCIAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y LA FICHA DE INFORMACIÓN SOCIAL DE PERSONAS INSTITUCIONALIZADAS Y SIN DOMICILIO FIJO v.2" aprobado mediante oficio IMAS-GG-1033-2021 10/05/2021, publicado por el CIRE el 18/05/2021 El concepto de hogar se definió a partir de lo establecido por el INEC, homologado con SINIRUBE y que quedó incorporado en el Manual de Aplicación de FISI y FISI versión 2 mediante oficio IMAS-GG-1033-2021 por la Gerencia General el 10 de mayo de 2021.Para lo cual se hicieron las capacitaciones desde enero 2021 con las ARDS y el material está en el canal de ASIS en el Office 365 en Stream https://web.microsoftstream.com/channel/8543962f-b0b3-44ad-be12-6514415f68ef

Actividad PEI PEI 1.3.1. Fortalecimiento del modelo de intervención Institucional sobre los conceptos del ámbito territorial desde la operabilidad de la participación de los diferentes actores sociales. 87,50 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2020	PPPS 01.04.18: Fortalecimiento del modelo de intervención Institucional sobre los conceptos del ámbito territorial desde la operabilidad de la participación de los diferentes actores sociales (PEI 1.3.1)	Se realizaron los procesos de diagnóstico, caracterización y priorización de territorios por parte de las Áreas Regionales de Desarrollo Social, que permitieron identificar las necesidades, los factores generadores de pobreza, las potencialidades, las prioridades para la protección y promoción social y el mapeo de actores comunales, lo que permitió identificar las formas de intervención que mejor se ajustan a las particularidades de los diferentes territorios. , A partir de los insumos obtenidos durante los procesos de diagnostico, caracterización y priorización de los territorios, que dieron como resultado la identificación de las formas de intervención, se realizaron ajustes a aspectos relacionados a la intervención en los territorios con el fin de mejorar el acompañamiento y la participación de la institución en los procesos de protección y promoción del desarrollo social en las regiones.
2021	PPPS 1.4.14: Fortalecimiento del modelo de intervención Institucional sobre los conceptos del ámbito territorial desde la operabilidad de la participación de los diferentes actores sociales (vinculada PEI 1.3.1)	Como avance de la actividad se ha trabajado en coordinación con Planificación Institucional en la creación de un tablero sobre los indicadores del enfoque territorial en el SINIRUBE, como avances se reporta la creación y validación de los indicadores y la fase de producción como un tablero del SINIRUBE. La incorporación del concepto de territorialidad en el Modelo de Intervención Institucional ha requerido de múltiples coordinaciones; actualmente se está construyendo una propuesta a la reforma del documento del modelo, lo que ha incidido en los plazos anteriormente planteados, evidenciando la necesidad de ampliarlos.
2022	PAC 2.9.3.6: Fortalecimiento del modelo de intervención Institucional sobre los conceptos del ámbito territorial desde la operabilidad de la participación de los diferentes actores sociales.2020-2021 (Vinculada PEI 1.3.1)	Los porcentajes de avance corresponden al acumulado del año, pero tomando en consideración que las SGDS mantiene el remitir nuevos requerimientos de forma constante, no como una línea base de la actividad, sino como línea de necesidad. Por lo que alcanzar el 100% no se puede dado que no hay una meta fija anual. Esto continuaría también durante 2022 hasta que se haga un nuevo PEI en el cual la SGDS defina un indicador distinto no porcentual o con meta cuantitativa fija.

2022	PPPS 1.4.6: Fortalecimiento del modelo de intervención Institucional sobre los conceptos del ámbito territorial desde la operabilidad de la participación de los diferentes actores sociales (vinculada PEI 1.3.1)	De conformidad con el oficio IMS-SGDS-2463-2022, se reporta un un cumplimiento general del 50%, que considera la construcción conjunta entre AAII y Planificación Institucional de una guía para la realización de los diagnósticos territoriales, lo que incorporó gestiones de coordinación con SINIRUBE a efectos de crear tableros con acceso a variables sociodemográficas y socioeconómicas que facilitarán el proceso de realización y desarrollo de los diagnósticos territoriales. Lo cual permitió incorporar el análisis de la variable de territorialidad como criterio para la construcción de los lineamientos de la distribución de la Meta 2022 por ARDS y lULDS. El proceso de ajuste y actualización del Modelo de Intervención Institucional ha conllevado un replanteamiento integral del mismo, siendo que se ha prescindido de la referencia a ámbito familiar y ámbito territorial como dos unidades separadas. Si bien se mantiene la realización de procesos diagnósticos, se plantea que estos se constituyan en insumos para los procesos de atención de las personas, familias y hogares que forman parte del Modelo de Intervención Institucional. Según recomendación del líder del eje: considerando los replanteamientos en el Modelo de Intervención Institucional y la implementación de un nuevo modelo de atenciones, no se recomienda trasladar la actividad para el PEI 2023-2026 Como avance de la actividad se ha trabajado en coordinación con Planificación Institucional en la creación de un tablero sobre los indicadores del enfoque territorial en el SINIRUBE, como avances se reporta la creación y validación de los indicadores y la fase de producción como un tablero del SINIRUBE. La incorporación del concepto de territorialidad en el Modelo de Intervención Institucional ha requerido de múltiples coordinaciones; actualmente se está construyendo una propuesta a la reforma del documento del modelo, lo que ha incidido en los plazos anteriormente planteados, evidenciando la necesidad de ampliarlos.

Actividad PEI PEI 1.5.2. Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos 86,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2020	PAC 02.17.03.10: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos según los resultados del modelo realizado por el Laboratorio de la Innovación (PEI 1.5.2)	Los desarrollos mediante las modificaciones o ajustes al SIPO y SABEM, se realizan mediante la solicitud de las áreas al SIIS y éste según la priorización y necesidades contractuales traslada a TI los que según su prioridad, criterio técnico y urgencia son requeridos para desarrollar. Por lo que el porcentaje de cumplimiento abarca todos los conceptos mencionados así como la complejidad de los desarrollados. En ese sentido, los datos para los avances del PEI en desarrollos son suministrados por el SIIS, ya que ellos son los que llevan el seguimiento de los mismo según el propuesto en PEI y en las solicitudes de cambios a SIPO y SABEN por parte de las áreas correspondientes. Por lo anterior, de requerir mayor información validar en campo con los encargados de cada tema.

2020	PPPS 01.04.23:Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos según los resultados del modelo realizado por el Laboratorio de la Innovación.(PEI 1.5.2)	Ya se han efectuado efectivamente los ajustes y se encuentran en producción el contrato de familia que se realiza de forma automática por medio del SACI y el sistema de autogestión.
2021	PAC 2.9.3.7: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos según los resultados del modelo realizado por el Laboratorio de la Innovación. (vinculada PEI 1.5.2)	Se tienen 3 tiquetes de desarrollo en total relacionados con este tema, de los cuales ya se concluyeron 2, quedando 1 pendiente que no pudo ser atendido en este trimestre y será extendido hasta el siguiente trimestre. Los porcentajes de avance corresponden al acumulado del año, pero tomando en consideración que las SGDS mantiene el remitir nuevos requerimientos de forma constante, no como una línea base de la actividad, sino como línea de necesidad. Por lo que alcanzar el 100% no se puede dado que no hay una meta fija anual. Esto continuaría también durante 2022 hasta que se haga un nuevo PEI en el cual la SGDS defina un indicador distinto no porcentual o con meta cuantitativa fija. ,Este proceso no se puede brindar avances porcentuales, ya que el seguimiento no se puede dividir en partes sino que es un todo en conjunto con las solicitudes de desarrollo al SIPO y SABEN. Por lo anterior, se encuentra en un proceso de presentación de moción al comité PEI próximamente para unificar las actividades del PEI-POI-POGE de desarrollo de mejoras a los sistemas de información social en una única actividad por definir. Tanto la SGDS, Planificación y ASIIS se encuentran debidamente informadas. Este proceso no se puede brindar avances porcentuales, ya que el seguimiento no se puede dividir en partes sino que es un todo en conjunto con las solicitudes de desarrollo al SIPO y SABEN. Por lo anterior, se encuentra en un proceso de presentación de moción al comité PEI próximamente para unificar las actividades del PEI-POI-POGE de desarrollo de mejoras a los sistemas de información social en una única actividad por definir. Tanto la SGDS, Planificación y ASIIS se encuentran debidamente informadas. Se cumplió con 2 desarrollos, quedando 1 pendiente para el IV trimestre 2021.

2021	PPPS 1.4.19: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos según los resultados del modelo realizado por el Laboratorio de la Innovación.(Vinculada PITI PEI 1.5.2)	A partir del traslado de información del MEP al SINIRUBE y posteriormente al IMAS, de la población matriculada en el sistema educativo denominada Plataforma SABER, se ha tomado en consideración esta base para corroborar la matrícula y permanencia de la persona estudiante en el sistema; lo anterior ha implicado la solicitud de requerimientos para optimizar los sistemas. Con la información de la plataforma SABER se realizó la homologación de información de una gran parte de personas estudiantes con respecto a los datos registrados por el MEP y lo registrado en SIPO- IMAS, referente a las variables de educación, lo cual permite tener insumos actualizados de la población estudiantil. Adicionalmente, a partir de la ley 9617 y su reforma la 9903, se establece el Programa TMC Avancemos que incluye población de primera infancia, primaria y secundaria, por lo cual se incluye el programa Crecemos. En el mes de noviembre se publicó el reglamento a la Ley. En el mes de noviembre se publicó el reglamento a la Ley. Hasta el mes de diciembre inclusive estuvo habilitada la posibilidad de que la persona o familia beneficiaria grabara de la carta de compromiso mediante el IVR del SACI y que sea registrada en el expediente digital en SIED. También se implementó la posibilidad de autogestión para la población en la página web IMAS, mediante el enlace https://webapp.imas.go.cr/autogestion/
2022	PAC 2.9.3.0: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos (Vinculada PEI 1.5.2)	
2022	PPPS 1.4.11: Ajustes pertinentes a las herramientas tecnológicas que coadyuvan a la ejecución de avancemos y crecemos .(Vinculada PITI PEI 1.5.2)	A partir del traslado de información del MEP al SINIRUBE y posteriormente al IMAS, de la población matriculada en el sistema educativo denominada Plataforma SABER, se ha tomado en consideración esta base para corroborar la matrícula y permanencia de la persona estudiante en el sistema; lo anterior ha implicado la solicitud de requerimientos para optimizar los sistemas. Con la información de la plataforma SABER se realizó la homologación de información de una gran parte de personas estudiantes con respecto a los datos registrados por el MEP y lo registrado en SIPO- IMAS, referente a las variables de educación, lo cual permite tener insumos actualizados de la población estudiantil. Adicionalmente, a partir de la ley 9617 y su reforma la 9903, se establece el Programa TMC Avancemos que incluye población de primera infancia, primaria y secundaria, por lo cual se incluye el programa Crecemos. En el mes de noviembre se publicó el reglamento a la Ley. En el mes de noviembre se publicó el reglamento a la Ley. Hasta el mes de diciembre inclusive estuvo habilitada la posibilidad de que la persona o familia beneficiaria grabara de la carta de compromiso mediante el IVR del SACI y que sea registrada en el expediente digital en SIED. También se implementó la posibilidad de autogestión para la población en la página web IMAS, mediante el enlace https://webapp.imas.go.cr/autogestion/

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con cumplimiento bajo.

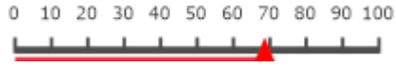
Detalle de metas con cumplimiento bajo

Actividad PEI PEI 1.1.10. Gestión para la integración de los procesos de la gestión administrativa-financiera y de planificación institucional en temas como capacitación, comunicación, disponibilidad de liquidez y la planificación con enfoque de resultados de desarrollo. 50,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PPPS 1.4.8: Gestión para la integración de los procesos de la gestión administrativa-financiera y de planificación institucional en temas como capacitación, comunicación, disponibilidad de liquidez y la planificación con enfoque de resultados de desarrollo (vincualda PEI 1.1.10).	Como parte de las acciones que se realizan por parte de la Subgerencia de Desarrollo Social en coordinación con la Subgerencia de Soporte Administrativo, con el fin de garantizar la disposición de recursos económicos para atender a la población en estado de pobreza extrema y pobreza por medio de la ejecución de la oferta programática institucional, se realizaron acciones para contar con liquidez conforme a los recursos presupuestados, además de acciones tendientes a contar con recursos adicionales para la atención de compromisos, así como la asignación de recursos a las ARDS. Como parte de las acciones que se realizan por parte de la Subgerencia de Desarrollo Social en coordinación con la Subgerencia de Soporte Administrativo, con el fin de garantizar la disposición de recursos económicos para atender a la población en estado de pobreza extrema y pobreza por medio de la ejecución de la oferta programática institucional, se realizaron acciones para contar con liquidez conforme a los recursos presupuestados, además de acciones tendientes a contar con recursos adicionales para la atención de compromisos, así como la asignación de recursos a las ARDS, esto conforme a lo reportado por la SGSA.
2022	PAC 2.4.1.14: Gestión para la integración de los procesos de la gestión administrativa-financiera y de planificación institucional en temas como capacitación, comunicación, disponibilidad de liquidez y la planificación con enfoque de resultados de desarrollo.(vinculada PEI 1.1.10)	

PEI 2. Modelo de Gestión Administrativa

68,55 %



a. Nombre del responsable del Eje: Hellen Somarribas Segura

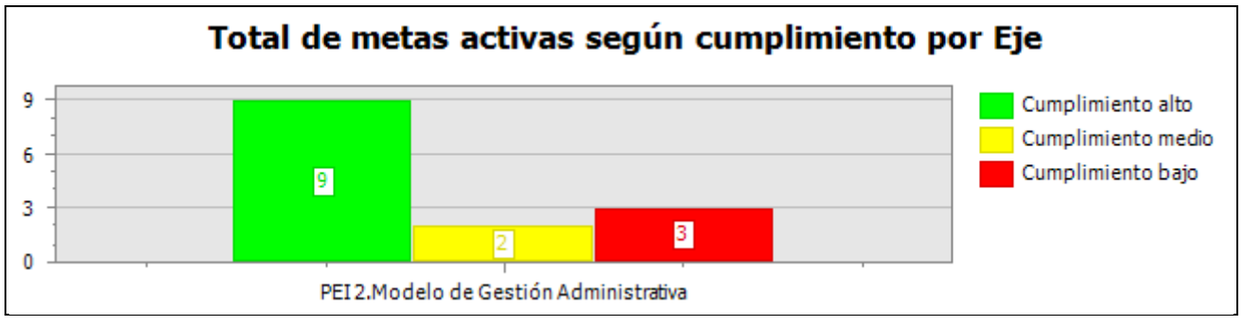
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el cumplimiento de las actividades del Eje.

IMAS PEI 2.Modelo de Gestión Administrativa

Distribución de las actividades del PEI 2019 - 2022 según categoría de cumplimiento, al año 2022

Año	**2022**
Tipo de reporte	**Seguimiento**
Total de metas activas	14
Total metas activas con cumplimiento alto	9
Total metas activas con cumplimiento medio	2
Total metas activas con cumplimiento bajo	3

Fuente: IMAS PEI 2019 - 2022



A continuación, se enlistan las metas que están con cumplimiento medio.

Detalle de metas con cumplimiento medio.

Actividad PEI PEI 2.3.10. Ejecución de un plan de acción para garantizar la igualdad hacia la población LGBTIQ+ en el IMAS. 83,00 %

Año POI	**Actividad POI**	**Justificación**

2020	PAC 02.09.05.02: Ejecutar el plan de acción para garantizar la igualdad hacia la población LGBTIQ+ en el IMAS (PEI 02.09.10)	A raíz de la emergencia nacional por la pandemia de COVID-19, las actividades de capacitación en modalidad presencial se han visto afectadas pues han tenido que ser ajustadas a modalidad virtual. El proceso de revisión de documentos sustantivos de la institución en términos de lenguaje inclusiva se ha atrasado debido al proceso de aprobación de los nuevos manuales y reglamentos de otorgamiento de beneficios, sin embargo la meta está a setiembre del 2021 por lo que se retomará a partir del primer trimestre 2021. El proceso vinculado al procedimiento de denuncia para actos de discriminación se encuentra pausado debido al cambio de jefatura de la UIEG pero se espera ser retomado pronto (la meta es a set 2021). El código especial para identificar familias con población LGBTIQ+ no se ha podido concretar pues, según valoración previa del ASIS con asesoría del ex comisionado presidencial para asuntos LGBTIQ+, no se recomienda incluir esta información sensible en la FIS; el tema estará sujeto a una nueva discusión entre el último trimestre 2020 y el primer trimestre 2021 (la meta es a diciembre de 2020). Finalmente, la meta asociada a que los carteles de licitación y concursos externos contemplan un enunciado que posicione al IMAS como una institución libre de discriminación y que fomenta la inclusión en sus concursos (la meta es a diciembre 2020).
2021	PAC 2.2.2.1: Ejecutar el plan de acción para garantizar la igualdad hacia la población LGBTIQ+ en el IMAS (PEI 2.3.10)	La emergencia nacional a raíz de la pandemia por COVID-19 implicó una serie de retos y ajustes a nivel institucional. De estos ajustes no escapa lo planificado en el plan de acción de la Comisión Institucional para la Igualdad y No Discriminación de la población LGBTIQ+. En este sentido, las personas funcionarias estuvieron dedicadas a la atención de la población objetivo en un contexto atípico de emergencia a nivel nacional. Por otro lado, el avance en la capacitación virtual "Caminando hacia la Igualdad" no ha sufrido avances significativos en los últimos 9 meses, para lo cual se requirió una gestión de comunicación y apoyo por parte de las jefaturas pertinentes para la concreción de la meta, la cual fue liderada por la Gerencia General en conjunto con Presidencia Ejecutiva, Desarrollo Humano y la Unidad de Equidad e Igualdad de Género. Además, en el 2020 se dio un cambio en la jefatura de la Unidad de Equidad e Igualdad de Género, lo cual implicó una etapa de transición y un rezago en la implementación de algunas de las actividades propuestas en el Plan de acción, por ejemplo el caso de la inducción a personas funcionarias de nuevo ingreso a la institución. Así también, la jefatura indicó sobre la limitación de personal de la UEIG, lo cual fue solventado en el I semestre del 2021, esto se espera que facilite la concreción de las actividades programadas para el II semestre del 2021. Finalmente, en el 2021 se dio la renuncia de la Comisionada Presidencial para asuntos LGBTIQ+, lo cual ha rezagado la valoración sobre el código especial en la FIS, debido a que se requiere un criterio experto para dicho análisis y orientación. Particularmente, las dos acciones que tienen un rezago importante y que bajan el porcentaje de cumplimiento son: • Contar con 1 código especial en FIS para identificar familias con población LGTI por autodeclaración • 100% de la comunidad institucional informada y sensibilizada sobre la normativa que contempla un trato igualitario a las personas de la comunidad LGBTIQ+

2022	PAC 2.2.2.2: Ejecutar el plan de acción para garantizar la igualdad hacia la población LGBTIQ+ en el IMAS	

Actividad PEI PEI 2.3.7. Diseño de una política ética e indicadores éticos que permita evaluar, actualizar y renovar el compromiso de la institución con la ética y el fortalecimiento de la cultura organizacional fomentada en los valores institucionales. 80,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2020	PAC 02.14.01.02: Diseño de una política ética e indicadores éticos que permita evaluar, actualizar y renovar el compromiso de la institución con la ética y el fortalecimiento de la cultura organizacional fomentada en los valores institucionales (PEI 2.3.7)	Esta actividad fue trasladada para el POGE 2021, debido a la falta de capacidad de la CIVET de cumplir en tiempo dicha actividad. La CIVET al ser una Comisión no cuenta con personal permanente para el cumplimiento de las tareas, se conformo un equipo con personal de la CIVET sin embargo no de dio la participacion deseada y el producto final no se concluyó en tiempo, debido a la compljidad de las actividades pendientes se reprograma. Esta actividad fue trasladada para el POGE 2021, debido a la falta de capacidad de la CIVET de cumplir en tiempo dicha actividad. La actividad se traslada para se concluida en el año 2021. fue integrada en el POGE de la CIVET del año 2021 ,Se tiene concluido el diagnostico con la caracterización de la población institucional, quedando pendiente la identificación de las brechas éticas a nivel institucional, como parte de la revisión de los insumos recopilados, con el fin de dar por concluida la elaboración del Diagnóstico Casuístico institucional, para la elaboración de la propuesta de política ética Esta actividad se concluyó en el II Trimestre, únicamente queda pendiente la identificación de las brechas éticas a nivel institucional, como parte de la revisión de los insumos recopilados, con el fin de dar por concluida la elaboración del Diagnóstico Casuístico institucional, para la elaboración de la propuesta de política ética La actividad se traslada para se concluida en el año 2021. fue integrada en el POGE de la CIVET del año 2021 , Esta actividad fue trasladada para el POGE 2021, debido a la falta de capacidad de la CIVET de cumplir en tiempo dicha actividad. La actividad se traslada para se concluida en el año 2021. fue integrada en el POGE de la CIVET del año 2021
2022	PAC 2.15.1.2: Diseño de una política ética e indicadores éticos que permita evaluar, actualizar y renovar el compromiso de la institución con la ética y el fortalecimiento de la cultura organizacional fomentada en los valores institucionales (Vinculada PEI 2.3.7)	

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con cumplimiento bajo.

Detalle de metas con cumplimiento bajo

Actividad PEI PEI 2.1.1. Desarrollo y seguimiento de Planes en donde se incluya los requerimientos y las necesidades administrativas operativas necesarias para la implentación del modelo de interveción acordes con las características de cada territorio 0,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación

2020	PPPS 01.04.17.Desarrollo y seguimiento de Planes en donde se incluya los requerimientos y las necesidades administrativas operativas necesarias para la implentación del modelo de intervención acordes con las características de cada territorio (PEI 2.1.1.)	Se determinaron los requerimientos generales para implementar el modelo de intervención y se homologo a nivel de las 10 ARDS, con el fin de tener un único plan de acción. Se cuenta con un documento sistematizado tratando de cubrir las generalidades territoriales.
2020	PPPS 01.05.01: Desarrollo y seguimiento de Planes en donde se incluya los requerimientos y las necesidades administrativas operativas necesarias para la implentación del modelo de intervención acordes con las características de cada territorio (PEI 2.1.1.)	Desde el enfoque territorial se hicieron los planes de intervención, identificando y caracterizando las necesidades de éstos y priorizando los distritos a intervenir, y así implementar el Modelo de Intervención. Se cuenta con las caracterizaciones regionales, los talleres y las minutas de las reuniones realizadas.
2022	PAC 2.11.2.4: Desarrollo y seguimiento de Planes en donde se incluya los requerimientos y las necesidades administrativas operativas necesarias para la implentación del modelo de intervención acordes con las características de cada territorio (Vinculada PEI 2.1.1)	

Actividad PEI PEI 2.2.1. Desarrollo de un estudio de competencias del personal acorde a los requerimientos del modelo de intervención, los procesos diseñados y perfiles de cargos. 62,00 %

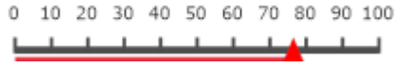
Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PAC 2.8.1.11: Desarrollo de un estudio de competencias del personal acorde a los requerimientos del modelo de intervención, los procesos diseñados y perfiles de cargos (vinculada PEI 2.2.1)	No hubo
2022	PAC 2.8.1.1: Desarrollo de un estudio de competencias del personal acorde a los requerimientos del modelo de intervención, los procesos diseñados y perfiles de cargos (vinculada la PEI 2.2.1)	A la fecha de cierre de año del 2022 se indica que el modelo de intervención no esta aprobado para saber cuales son la competencias del personal acorde a este modelo de intervención, por lo que el el avance del 62% de Desarrollo Humano quedó pausado pues al no estar aprobado a la fecha dicho modelo de intervención, no se podría cumplir con la meta proyectada.

Actividad PEI PEI 2.2.2. Desarrollo de un estudio de cargas de trabajo a nivel institucional que brinde insumos en función al modelo de intervención institucional. 67,30 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2022	PAC 2.8.1.2: Desarrollo de un estudio de cargas de trabajo a nivel institucional que brinde insumos en función al modelo de intervención institucional(Vinculada al PEI 2.2.2)	

PEI 3. Modelo de Gestión de Conocimiento.

76,46 %



a. Nombre del responsable del Eje: Loryi Valverde Cordero

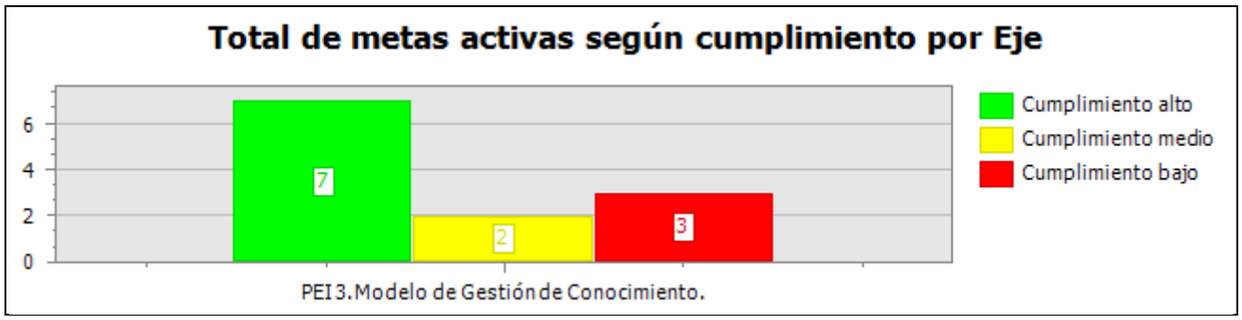
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el cumplimiento de las actividades del Eje.

IMAS PEI 3. Modelo de Gestión de Conocimiento.

Distribución de las actividades del PEI 2019 - 2022 según categoría de cumplimiento, al año 2022

Año	**2022**
Tipo de reporte	**Seguimiento**
Total de metas activas	12
Total metas activas con cumplimiento alto	7
Total metas activas con cumplimiento medio	2
Total metas activas con cumplimiento bajo	3

Fuente: IMAS PEI 2019 - 2022



A continuación, se enlistan las metas que están con cumplimiento medio.

Detalle de metas con cumplimiento medio.

Actividad PEI PEI 3.1.3. Implementación del modelo estratégico de investigación y la gestión de conocimiento en el sistema de gestión institucional 83,33 %

Año POI	**Actividad POI**	**Justificación**

2021	PAC 2.4.1.3: Implementación del modelo estratégico de investigación y la gestión de conocimiento en el sistema de gestión institucional (Vinculada PEI 3.1.3)	La contratación denominada SERVICIOS PROFESIONALES PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL fue adjudicada recientemente. Se han llevado a cabo espacios de intercambio de información entre el IMAS y la empresa CID GALLUP, cuyos insumos están siendo fundamentales para la construcción del diagnóstico sobre investigación y la gestión de conocimiento en el sistema de gestión institucional Se realizó la divulgación a las Areas Técnicas involucradas, Subgerencias, Gerencia General y PE. Además se presentó al CD Se realizó la divulgación en el III Trimestre a las Areas Técnicas involucradas, Subgerencias, Gerencia General y PE. Además se presentó al CD , Actividad programada con un 20% para el IV trimestre del 2021 Se genero un plan de comunicación para la implementación de Gestión del Conocimiento, ademas se generaron los instrumentos para la identificación del personal clave y conocimiento critico en el IMAS, y se capacito al personal implementador
2022	PAC 2.4.1.1: Implementación del modelo estratégico de investigación y la gestión de conocimiento en el sistema de gestión institucional (Vinculada PEI 3.1.3)	La contratación denominada SERVICIOS PROFESIONALES PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL fue adjudicada recientemente. Se han llevado a cabo espacios de intercambio de información entre el IMAS y la empresa CID GALLUP, cuyos insumos están siendo fundamentales para la construcción del diagnóstico sobre investigación y la gestión de conocimiento en el sistema de gestión institucional Se realizó la divulgación a las Areas Técnicas involucradas, Subgerencias, Gerencia General y PE. Además se presentó al CD Se realizó la divulgación en el III Trimestre a las Areas Técnicas involucradas, Subgerencias, Gerencia General y PE. Además se presentó al CD , Actividad programada con un 20% para el IV trimestre del 2021 Se genero un plan de comunicación para la implementación de Gestión del Conocimiento, ademas se generaron los instrumentos para la identificación del personal clave y conocimiento critico en el IMAS, y se capacito al personal implementador

Actividad PEI PEI 3.6.2. Desarrollo de competencias de personal en las diferentes etapas asociadas a la gestión de proyectos 80,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PAC 2.4.1.8: Desarrollo de competencias de personal en las diferentes etapas asociadas a la gestión de proyectos (vinculada PEI 3.6.2)	
2021	PAC 2.8.1.15: Desarrollo de competencias de personal en las diferentes etapas asociadas a la gestión de proyectos (vinculaa PEI 3.6.2)	No hubo

2022	PAC 2.4.1.8: Desarrollo de competencias de personal en las diferentes etapas asociadas a la gestión de proyectos (vinculada PEI 3.6.2)	

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con cumplimiento bajo.

Detalle de metas con cumplimiento bajo

Actividad PEI PEI 3.1.4: Adquisición de licencias y suscripciones para las herramientas de minería de datos, gestión de seguimiento y otras relacionadas con OLAP 0,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PAC 2.4.1.12: Adquisición de licencias y suscripciones para las herramientas de minería de datos, gestión de seguimiento y otras relacionadas con OLAP. (Vincualda PITI-PEI 3.1.4)	
2022	PAC 2.4.1.15: Adquisición de licencias y suscripciones para las herramientas de minería de datos, gestión de seguimiento y otras relacionadas con OLAP (vinculada a PEI 3.1.4)	No se registran avances en esta actividad para el IV trimestre.

Actividad PEI PEI 3.4.2. Evaluación integral de la oferta programática institucional orientada hacia la creación del valor público 30,00 %

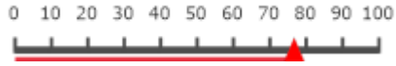
Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PAC 2.4.1.4: Evaluación integral de la oferta programática institucional orientada hacia la creación del valor público (PEI 3.4.2.)	
2022	PAC 2.4.1.10: Evaluación integral de la oferta programática institucional orientada hacia la creación del valor público (vinculada al PEI 3.4.2)	De acue3rdo con las prioridades de la nueva adminisración el tema de la evaluación de la oferta programática estará desarrollado paulatinamente en la medida en que la institución cuente con los datos maestros y las teorias de programa de los beneficios, para lo cual se esta desarrollando en conjunto con la escuela de administración y la unidad de Posgrados de la UCR No se registran avances en otras fases del proyecto

Actividad PEI PEI 3.6.4. Desarrollo de un proceso institucional que coordine y asesore en la administración de proyectos 0,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PAC 2.4.1.10: Desarrollo de un proceso institucional que coordine y asesore en la administración de proyectos (vinculado PEI 3.6.4)	
2022	PAC 2.4.1.12: Desarrollo de un proceso institucional que coordine y asesore en la administración de proyectos (Vinculada PEI 3.6.4)	No se cuenta con avance de actividades para el III trimestre No se tiene conocimiento del avance o desarrollo de esta actividad

PEI 4. Modelo de Gestión de Recursos.

76,68 %



a. Nombre del responsable del Eje: Javier Vives Blen

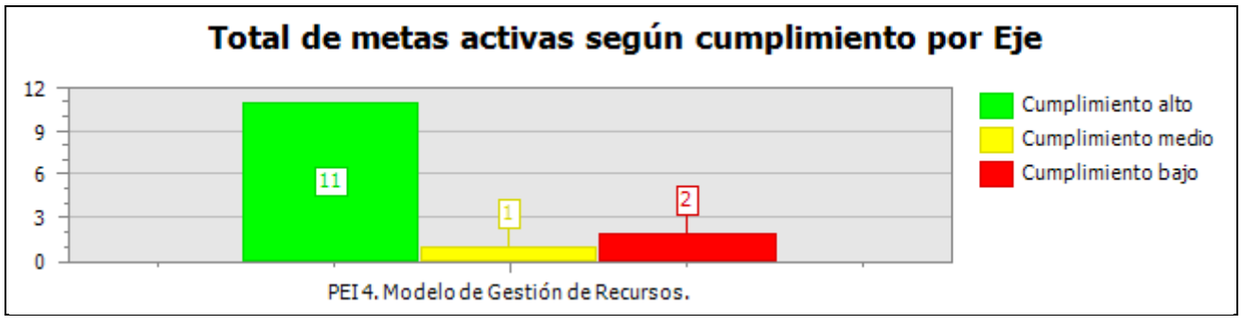
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el cumplimiento de las actividades del Eje.

IMAS PEI 4. Modelo de Gestión de Recursos.

Distribución de las actividades del PEI 2019 - 2022 según categoría de cumplimiento, al año 2022

Año	**2022**
Tipo de reporte	**Seguimiento**
Total de metas activas	14
Total metas activas con cumplimiento alto	11
Total metas activas con cumplimiento medio	1
Total metas activas con cumplimiento bajo	2

Fuente: IMAS PEI 2019 - 2022



A continuación, se enlistan las metas que están con cumplimiento medio.

Detalle de metas con cumplimiento medio.

Actividad PEI PEI 4.3.1. Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de la gestión de Tiendas Libres, Captación de Recursos, Administración Tributaria y Donaciones. 82,91 %

Año POI	**Actividad POI**	**Justificación**

2021	PAC 2.12.3.1: Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de la gestión de Administración Tributaria. (Vincualdo al PEI 4.3.1)	Una ves analizado por departamentos de Tecnologia, se determinó que para automatizar los formularios es necesario adecuar los sistemas a los efectos que pueda capturar y procesar la información que se genera por medio de los mismos, ante esto el proyecto se divide en tres etapas, la primera consiste en subir a la pagina web los formularios para que los usuarios puedan gestionar sin que se haya automatización en esta etapa, una segunda etapa conlleva la adecuación y mejoras a los sistemas de información necesarios para la implementación y una tercera fase que consiste en la liberación de formularios automatizados que alimenten las bases de datos. Para el año 2021 se ejecuta en un 100% la primera fase y se avanza en la definición de requerimientos para la segunda fase, la cual será retomada a inicios del año 2022. , La Unidad de Administración Tributaria realiza un analisis del sistema, se solicitan cambios y depuración de algunas gestiones. La consultora PWC al cierre de diciembre 2021 realiza todas las mejoras y modificaciones solicitadas. Limitaciones: 1. El tiempo requerido para que la institución contara con el servicio de soporte al sistema SAP. 2. La coordinación con el area de Tecnologia institucional, asi como de la empresa conusltora PWC, por lo que el tiempo de respuesta depende de la coordinación entre las distintas areas involucradas. , El plan piloto establecido para georreferenciar negocios activos de la Ley 9326 durante el año 2021 consta de 250 negocios, para este segundo trimestre 2021 la meta establecida es abarcar un 33% del plan piloto, siendo esto un total de 83 negocios. Al cierre de junio 2021 se georreferenciaron un total de 132 negocios, lo que significa un cumplimiento de 160% de la meta establecida para este trimestre. La contratación para la adquisicion de las licencias de Geolocalización para referenciar negocios de la Ley 9326 fue renovada a partir del 01 de octubre 2021. Se da continuidad a la contratación administrativa de la herramienta ArcGis, para la geolocalización de negocios inscritos en la Ley 9326, el mismo se gestiona en el ultimo trimestre del año y se puede prorrogar hasta por tres años. , Se encuentran los contratos formalizados, los sistemas necesarios se encuentran en desarrollo y se realizan pruebas de comunicación. Limitaciones 1. Atrasos en la ruta de contratación para la adquisición del servicio 2. Atrasos en el inicio del proceso programación por parte de Tecnologias. 3. Ajustes varios en el desarrollo de los sistemas.

2021	PEC 3.3.1: Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de la gestión de Tiendas Libres.(Partida 1.04.05) (Vinculada PEI 4.3.1)	Logros: Se encuentra en estado de elaboración del cartel la solicitud N°0062020009900008, por parte de la Proveeduría, en la cual corresponde a la contratación del Desarrollo de Reserva en Línea (E-COMMERCE). Limitaciones: Cuando se de la fecha de inicio a la contratación, se procederá a la ejecución del presupuesto (pago). Logros Se encuentra en ejeciución el procedimiento 2021CD-000052-0005300001 donde incluye el proyecto de la reserva en línea, el cual se está trabajando con un cronograma de trabajo, reuniones y análisis de la recolección de los datos para la carga correpondientes de los productos y la apertura de la misma. Medidas: En la modificación presupuestaria general 05-2021, que se realizó mediante la solictud AEC N° 379-08-2021, la cual fue sometida a conocimiento de Planificación Institucional mediante oficio IMAS-AEC-402-09-2021. Se consignó disminuir el presupuesto inicial para esta actividad en 38 millones, dejando solamente un monto de 10 millones para su atención, el mismo tambien fue reportado mediante el oficio IMAS-SGGR-AEC-428-2021.
2022	PAC 2.10.3.6: Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de Donaciones y Captación de Recursos. (Vinculada al PEI 4.3.1) (ES UNA TAREAS BAJO LA RESPONSABILIDAD DE DONACIONES PROG IV TRIM-2022)	
2022	PEC 3.2.4: Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de la gestión de Tiendas Libres (Vinculada 4.3.1)	

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con cumplimiento bajo.

Detalle de metas con cumplimiento bajo

Actividad PEI PEI 4.1.2. Determinación e implementación del modelo de gestión de Tiendas Libres 50,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación
2021	PEC 3.1.2: Determinación e implementación del modelo de gestión de Tiendas Libres (Partida 1.04.04) (vinculada PEI 4.1.2.)	No hay limitaciones. Se han realizado los avances, según la disponibilidad del tiempo. Limitaciones en obtener datos e información que sea útil y pertinente para el análisis. Se tiene limitación para obtener información confiable y relevante.

Actividad PEI PEI 4.3.2. Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria, donaciones y captación de recursos. 0,00 %

Año POI	Actividad POI	Justificación

2021	PAC 2.12.1.1: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión tributaria. (vinculada PEI 4.3.2)	Durante el primer trimestre se obtiene una recaudación de 1.714.282.958 colones, la meta para este primer trimestre es de 1.643.228.143 lo que representa una cumplimiento para el primer trimestre de un 104.32%, sobrepasando la meta establecida. Durante el segundo trimestre se obtiene una recaudación de 2.732.259.991 colones, la meta para este trimestre es de 2.640.393.106 lo que representa un cumplimiento para el segundo trimestre de un 103%, sobrepasando la meta establecida. Durante el tercer trimestre se obtiene una recaudación de 3,724,925,889 colones, la meta para este trimestre es de 3,739,907,336 lo que representa una cumplimiento trimestral de un 100 %, cumpliendo con la meta establecida. Se sobrepasa levemente la meta establecida. El monto recaudado durante el año 2021 es de ¢4.729.661.211,00. La meta establecida para el año 2021 es de ¢4.801.460.999,00 ,Durante el primer trimestre se obtiene una recaudación de 8.151.729.961 colones, la meta para este primer trimestre es de 7.256.064.147,83 lo que representa una cumplimiento para el primer trimestre de un 112,34%, sobrepasando la meta establecida. Durante el primer trimestre se obtiene una recaudación de 16.995.526.556 colones, la meta para el segundo trimestre es de 14532572646,32 lo que representa una cumplimiento para el primer trimestre de un 116,95%, sobrepasando la meta establecida. Durante el tercer trimestre se obtiene una recaudación de 25,734,365,678.39 colones, la meta para este trimestre es de 25,522,777,152 lo que representa una cumplimiento trimestral de un 101 %, sobrepasando la meta establecida. Se sobrepasa levemente la meta establecida. El monto recaudado durante el año 2021 es de ¢34.646.518.264,65, la meta establecida para el año 2021 es de ¢34.144.750.576,00 ,La meta establecida para el primer trimestre es de 3 estrategias en ejecución, las cuales son contrataciones administrativas: Abogados Externos, Centro de llamadas y notificaciones. Sin embargo al cierre del primes trimestre solo se contaba con dos de ellas (Abogados externos y centro de llamadas) por lo que el porcentaje de cumplimiento para este trimestre es de 67% de la meta establecida. La meta establecida para este trimestre eran tres estrategias en ejecución, siendo estas: Abogados externos, centro de llamadas y notificaciones, las primeras dos ya se encontraban en ejecución y la contratación de notificaciones entro en vigor a partir del 01 de junio del año 2021. Por lo que se cumple con el 100% de la meta establecida para este trimestre. La meta establecida para este trimestre eran tres estrategias en ejecución, siendo estas: Abogados externos, centro de llamadas y notificaciones, al tercer trimestre las tres contrataciones administrativas con las empresas y abogados se encuentran en ejecución. Por lo que se cumple con el 100% de la meta establecida para este trimestre. La meta establecida para este trimestre eran tres estrategias en ejecución, siendo estas: Abogados externos, centro de llamadas y notificaciones, al cuarto trimestre las tres contrataciones administrativas con las empresas y abogados se encuentran en ejecución. Por lo que se cumple con el 100% de la meta establecida para este trimestre. ,Durante el primer trimestre se obtiene una recaudación de 226.578.451,32 colones, la meta para este primer trimestre es de 117.993.918 lo que representa un cumplimiento para el primer este de un 192.03%, sobrepasando la meta

		establecida. Durante el segundo trimestre se obtiene una recaudación de 435.071.645,31 colones, la meta para este trimestre es de 235.987.836 colones, lo que representa un cumplimiento de un 184%, sobrepasando la meta trimestral establecida. Durante el tercer trimestre se obtiene una recaudación de 621,753,620.71 colones, la meta para este trimestre es de 615,870,187 colones, lo que representa un cumplimiento de un 101%, sobrepasando la meta trimestral establecida. Se sobrepasa levemente la meta establecida para el año 2021, la cual es de ¢781.879.210,00. El monto recaudado durante el año 2021 es de ¢820.571.851,37 ,Durante el primer trimestre se obtiene una recaudación de 72.045.117,84 colones, la meta para este primer trimestre es de 53.703.560 colones lo que representa un cumplimiento para el primer este de un 134,15%, sobrepasando la meta establecida. Durante el segundo trimestre se obtiene una recaudación de 136.350.161,01 colones, la meta para este trimestre es de 107.407.120 colones, lo que representa un cumplimiento de un 127%, sobrepasando la meta establecida. Durante el tercer trimestre se obtiene una recaudación de 207,003,969.51 colones, la meta para este trimestre es de 198,786,256 colones, lo que representa un cumplimiento de un 104%, sobrepasando la meta trimestral establecida. Se sobrepasa levemente la meta establecida para el año 2021, la cual es de ¢273.285.752,00. El monto recaudado durante el año 2021 es de ¢274.955.261,31. Lo que equivale al cumplimientos de un 101% de la meta establecida.

2021	PAC 2.13.1.1: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria, donaciones y captación de recursos. . (Vinculada a PEI. 4.3.2.).	Se cumple con el 100% de las meta. Se cumple con el 100% de las meta. Se cumple con el 100% de las meta, de las 13 organizaciones. Se cumple con el 100% de las meta de las organizaciones, supervisadas. Todo este año se trabajo virtualmente. ,Se logra sobrepasar la meta estimada en un 1%, debido a que se realizaron 82 contactos en el trimestre y la meta eran 74. En el segundo trimestre se trabajó el contacto de Zonas Francas, logramos contactar a Azofras, quién se encargó de hacer el contacto con sus socios y por este motivo la gestión estuvo superior a lo programado. En este trimestre se trabajó el contacto de Hoteles mediante correo electrónico, se contactaron 26 hoteles más de la meta programada, por esto tenemos un cumplimiento contra la meta de un 43% adicional y acumulado llevamos un 119% arriba de la meta anual. En este trimestre se trabajó el contacto de Zonas Francas, mediante correo electrónico. Para el trimestre tenemos un cumplimiento de un 3% más de lo programado y el cierre anual da un cumplimiento de un 281%, debido a que se hicieron 430 contactos en total y la meta eran 307 que representa un 140% adicional. ,En el trimestre se realizaron 5 remates y se asistieron a los 5 remates, por este motivo la meta cierra en un 125%. A partir del segundo trimestre los remates aduanales son por medio del SICOP, por lo cual, se tiene acceso a verificar la información del 100% de los remates efectuados en el sistema y no el 80% que se había programado para asistencia A partir del segundo trimestre los remates aduanales son por medio del SICOP, por lo cual, se tiene acceso a verificar la información del 100% de los remates efectuados en el sistema y no el 80% que se había programado para asistencia A partir del segundo trimestre los remates aduanales son por medio del SICOP, por lo cual, se tiene acceso a verificar la información del 100% de los remates efectuados en el sistema y no el 80% que se había programado para asistencia ,Se cumple con el 100% de las inspecciones en el trimestre Se sobre pasa la meta en un 143%, por que se inspecció onan todos los bienes que se recogen en aduanas y de otros donantes. Se sobre pasa la meta en un 43%, por que se inspeccionan todos los bienes que se recogen en aduanas y de otros donantes. Se sobre pasa la meta en un 43%, por que se inspeccionan todos los bienes que se recogen en aduanas y de otros donantes. ,Se cumple en un 80% porque los remates realizados en el mes de diciembre que se tenían que haber recepcionado y registrado en este trimestre, quedaron pendientes los retiros de Limón. Los mismos se dieron debido a que el camión no estuvo disponible hasta mediados de marzo, y la bodega estaba demasiado llena y no se pudo retirar en marzo. Se cumple con la meta en el tiempo estipulado No se logra cumplir con la meta de inclusión a los 30 días hábiles, debido a que al haber hecho retiros de bienes que se encontraban acumulados en Almacenes fiscales, aún no se ha logrado contar todos los bienes para realizar el ingreso a SAP. En el reporte anual no se logra cumplir con la meta de inclusión a los 30 días hábiles, debido a que al haber hecho retiros de bienes que se encontraban acumulados en Almacenes fiscales no se reportaban en el tiempo

		programado. A nivel de los cortes trimestrales no se visualizaban los atrasos, por no haber pasado el tiempo, pero a nivel anual si se tienen 14 ingresos que se hicieron posterior a los 45 dìas naturales (30 dìas hábiles). Esto se da, porque hasta que se hace el ingreso se incluyen en SAP. ,Este trimestre se realizaron 4 donaciones más de lo proyectado inicialmente, dando un 108% de ejecución. Este trimestre se realizó 1 donación de más por lo cual se tiene una ejecución acumulada en el semestre de 105%. Este trimestre se realizaron 9 donaciones adicionales, por lo cual se tiene una ejecución acumulada en el trimestre de 109%. Al cierre del cuarto trimestre se aprobaron 65 donaciones (15 más de la meta programada), por esto el trimestre y el año cierran con un 14% más de donaciones aprobadas.

4 Tercer parte: Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones:

Conclusiones del proceso comparativo del PEI 2019-2022 con las Orientaciones para la Formulación y Seguimiento del PEI de MIDEPLAN:

- ✓ El PEI 2019-2022 no cumple con lo indicado en el artículo, 13 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, en lo concerniente al plazo mínimo de los 5 años, siendo que al haberse aprobado en diciembre del 2019 y finalizando en diciembre del 2022, apenas cumple con un plazo de tres años, lo anterior a pesar de que se justifico como una reformulación del PEI-2017-2020.
- ✓ En el PEI 2019-2022 se indica que fue comunicado a cada persona funcionaria del IMAS, de lo cual solo se reconoce el comunicado oficial del CIRE, pero no muestra evidencia de la socialización de este, y la realidad demuestra que esa comunicación no trascendió a todos los niveles institucionales, lo que trajo como consecuencia un desconocimiento de ese proceso a nivel de comunidad institucional. Esa situación marco una debilidad en el desarrollo del PEI 2019-2022 que permaneció a lo largo de su ciclo de vida, que fue el compromiso de los demás niveles institucionales y el respeto al proceso para "cumplir con los plazos establecidos garantizar la sostenibilidad y las condiciones necesarias de trabajo" (Doc. Orientaciones pág. 14).
- ✓ El proceso de diagnóstico del PEI 2019-2022, fue basado en el del POI-POGE que es para un instrumento anual, por lo que se cuestiona si tuviese la misma profundidad de un diagnóstico para un plan estratégicos, que nos permite delimita la estratégica institucional a alcanzar un mediano plazo.
- ✓ Los planes de acción del PEI-2019-2022, presentan un recuento de acciones de corte operativo, más propias de un POI que de un PEI, lo cual limita un enfoque estratégico orientado a la efectiva consecución del valor público.
- ✓ La estrategia para establecer el valor público debe revisarse con el fin de asegurase sí con la forma de plantearlo en el PEI 2019-2022 se puede alcanzar la percepción de los usuarios y permite incorporar a la oferta institucional oportunidad y efectividad en los bienes y servicios ofrecidos
- ✓ Cada Eje Estratégico definió los objetivos y actividades y planes de acción por cumplir en la ejecución del PEI 2019-2022, pero en su desarrollo a nivel institucional, se presentó confusión sobre quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades, de igual manera poca claridad o nulo conocimiento de a cuáles macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos, se refería.
- ✓ El análisis institucional que se realiza en el tema definición de los productos en PEI 2019-2022, no responde a la idea central de si los bienes y servicios que ofrece la institución responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, es una oferta predefinida por la institución o por instancias externas a ésta, donde un profesional define el beneficio que le otorga y el tiempo que le brinda.
- ✓ En el análisis situacional se abre la interrogante con esas descripciones de los dos puntos con que se basó el PEI 2019-2022 en este tema se logra una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos, considerando que no se encuentra evidencia de haber utilizado ninguna técnica recomendada en el documento de MIDEPLAN para realizar ese análisis.
- ✓ Se identifica que los planes de administración diseñados para el PEI en su periodo de 4 años no fueron vinculados con los respectivos POI-POGE, de tal forma que las actividades propuestas en dichos planes se administran como un instrumento por separado, el cual entra a competir con las actividades programadas en el POI-POGE, asimismo no se le asignan recursos para su ejecución, lo cual dificulta su cumplimiento.

- ✓ Se evidenció que a pesar de la definición de lideres de proceso por Ejes Estratégicos, la organización del PEI generó conflictos de gobernanza, en algunos casos la persona que ejercía el liderazgo de un Eje Estratégico y quien a su vez asumía una jefatura, les daba líneas a otras unidades de otras jefaturas, quizás hasta de mayor rango, lo cual conllevaba a que las unidades no acataran líneas de alguien diferente a su jefatura. Situación que se mantuvo a pesar del procedimiento de seguimiento al PEI aprobado por la Gerencia General.
- ✓ El Consejo Directivo le otorga a la Gerencia General el poder de decisión sobre los ajustes al PEI y le indica que le informe semestralmente de dichos ajustes. Lo anterior contraviene con el mandato del artículo 21 de la Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social y con el artículo 17 del Decreto Ejecutivo 26940-MTSS-MIVAH, Reglamento a dicha Ley, en el cual se indica que es competencia del Consejo Directivo dictar la política general del IMAS, de la que el Plan Estratégico es parte fundamental.

  Lo anterior, repercutió directamente en la programación temporal de la ejecución de los planes de acción, a lo largo de ciclo de vida del PEI 2019-2022, que trajeron cómo consecuencia:

  - Eliminaciones de actividades, sin acuerdo de aprobación del Consejo Directivo
  - Reprogramación de ejecución de actividades, que trajo como consecuencia que su cumplimiento a lo largo del desarrollo del PEI 2019-2022 fuera parcial.
  - Actividades que se recomiendan sean retomadas en el siguiente PEI.

Conclusiones de los datos cuantitativos y cualitativos, registrados en la herramienta DELPHOS en los diferentes ejercicios de seguimiento a lo largo del ciclo de vida del PEI 2019-2022.

- ✓ El porcentaje de cumplimiento físico alcanzado por los ejes estratégicos, para un cumplimiento global del 80.74%.
- ✓ Del total de actividades contendidas en el PEI 2019 - 2022 (70), 52 se ubican bajo la categoría de cumplimiento alto, 9 se ubican bajo la categoría de cumplimiento medio y 9 se ubican bajo la categoría de cumplimiento bajo.
- ✓ Los resultados por Ejes Estratégicos con respecto a los planes de acción fueron
  - Eje Estratégicos Modelo de Intervención=101,2 %
  - Eje Estratégicos Gestión Administrativa= 68,5 %
  - Eje Estratégicos Gestión de Conocimiento= 76,4%
  - Eje Estratégicos Gestión de Recursos= 76.6%
- ✓ Los resultados por Ejes Estratégicos según criterio de cumplimiento por planes de acción fueron:

Eje Estratégicos	Cumplimiento alto	Cumplimiento medio	Cumplimiento bajo
Eje Estratégicos Modelo de Intervención	25	4	1
Eje Estratégicos Gestión Administrativa	9	2	3
Eje Estratégicos Gestión de Conocimiento	7	2	3
Eje Estratégicos Gestión de Recursos	11	1	2

Recomendaciones:

- Al ser el PEI un instrumento de política institucional el mismo debe ser aprobado por el Consejo Directivo tanto en su versión original como en cualquier cambio que se le realice. Por lo cual no es recomendable que se le delegue la responsabilidad de sus modificaciones a la administración activa del IMAS.

- La formulación del PEI 2023-2028, debe ser un ejercicio auténticamente participativo y no simplemente un proceso de consulta. Debe elaborarse a partir de dinámicas participativas como talleres presenciales o virtuales, encuestas virtuales, tanto del nivel regional como del nivel central. Para el caso de las áreas regionales, se recomienda que estos procesos dirigidos desde la Unidad de Planificación Institucional sean desarrollados en coordinación con las Unidades de Investigación y Planificación Regional (UIPER).

- Un Plan Estratégico no es lo mismo que un POI y no debe en modo alguno suplantarlo o competir con él. Su condición estratégica estriba en señalar cuál o cuáles han de ser los caminos o rutas que le permitirán a la institución cumplir con su misión y visión institucional en el plazo establecido, el cual debe ser mayor o igual a cinco años. Planificación Institucional no recomienda la aprobación del PEI por periodos menores a los establecidos en las normas del Sistema Nacional de Planificación.

- El Plan Estratégico no debe contener actividades; estas hacen parte fundamental del POI. El Plan Estratégico se compone de ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, resultados esperados. Estos a su vez, se descompone en indicadores y metas. Es recomendable en el PEI que las acciones estratégicas sean distribuidas porcentualmente en los años de ejecución y a partir de ello en cada POI indicar las actividades a desarrollar para alcanzar dicho porcentaje de ejecución.

- La formulación y ejecución del PEI debe estar sustentado en un enfoque de territorialidad y descentralización por lo que debe reconocer y respetar las particularidades propias de cada una de las regiones, así como la diversidad cultural, étnica y de género. Por lo cual se recomienda que los resultados, indicadores y metas que se definan en el marco de un nuevo PEI, deberán permitir una lectura regionalizada y territorial.

- Para la organización y gobernanza en la ejecución del próximo PEI, se recomienda la conformación de equipos de Fuerza de Tarea, por cada Eje Estratégico, liderados por la instancia de mayor autoridad administrativa institucional que los integre.