



**Instituto Mixto de Ayuda Social**

**Área Planificación Institucional**

**Evaluación de la Gestión Institucional 2019:**

**Cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional  
contemplando los programas de Protección y Promoción  
Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales**

**Febrero 2020**

## Contenido

<b>Lista de Acrónimos</b>	<b>ii</b>
<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Alcance</b>	<b>5</b>
<b>Justificación</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos de la Evaluación</b>	<b>6</b>
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
<b>Metodología</b>	<b>6</b>
Programa Protección y Promoción Social	8
Resultados y Hallazgos	17
Conclusión del Programa	23
Recomendaciones del Programa	24
Programa de Actividades Centrales	25
Resultados y Hallazgos	32
Conclusiones del Programa	35
Recomendaciones del Programa	35
Programa de Empresas Comerciales	37
Resultados y Hallazgos	40
Conclusiones del Programa	41
Recomendaciones del Programa	41
<b>Conclusiones Generales</b>	<b>42</b>

## Lista de Acrónimos

- **ABF:** Área de Bienestar Familiar
- **ADSE:** Área de Desarrollo Socioeducativo
- **ADSPC:** Área Desarrollo Socio Productivo y Comunal
- **CGR:** Contraloría General de la República
- **FIDEIMAS:** Fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social
- **GpRD:** Gestión para Resultados de Desarrollo
- **IGI:** Índice de Gestión Institucional
- **IMAS:** Instituto Mixto de Ayuda Social
- **MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación y Política Económica
- **MTSS:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- **POI:** Plan Operativo Institucional
- **PPPS:** Programa Protección y Promoción Social
- **SABEN:** Sistema de Atención de Beneficiarios
- **SGDS:** Subgerencia de Desarrollo Social
- **SIPO:** Sistema de Información Social



## Presentación

El presente documento corresponde al informe de *Evaluación de la Gestión Institucional 2019*, específicamente del cumplimiento de metas e indicadores de los tres programas presupuestarios contemplados en el Plan Operativo Institucional 2019: Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales; para el período de ejecución del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2019.

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

El Programa Protección y Promoción Social es considerado el programa sustantivo de la Institución (POI 2019); y le corresponde alcanzar las metas relacionadas a la inversión social, es decir, aquellas que se dirigen a las familias en situación de pobreza extrema y pobreza. Su objetivo principal es *“facilitar a personas, familias en situaciones de pobreza extrema y pobreza, una oferta programática articulada e integrada, en coadyuvancia con sujetos públicos y privados, que contribuya con la protección y promoción social”*.

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

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

Tomando en cuenta lo anterior, Planificación Institucional realiza el análisis sobre el cumplimiento de las metas físicas y presupuestarias programadas en el POI 2019, con el fin de realizar una valoración de la gestión institucional, y de esta manera, determinar el grado de cumplimiento de los indicadores definidos.

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

## **Alcance**

El objeto de evaluación es el cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los tres programas del IMAS programadas en el Plan Operativo Institucional 2019, a saber: Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales. El período de evaluación comprendido es del 1° de enero al 31 de diciembre del año 2019.

## **Justificación**

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

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

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

## Objetivos de la Evaluación

### Objetivo general

Contribuir a la mejora de la gestión institucional por medio de la valoración del cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los programas Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales del Plan Operativo Institucional 2019.

### Objetivos específicos

- Determinar si los tres programas presupuestarios de IMAS ejecutan sus metas según la programación realiza en el Plan Operativo Institucional.
- Brindar insumos necesarios y basados en evidencia para la toma de decisiones de la Dirección Superior con respecto a los programas en cuestión.
- Favorecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, tanto para población beneficiaria del IMAS como para la ciudadanía en general, al brindar informes sobre su gestión y cumplimiento de metas.

## Metodología

La presente evaluación corresponde a una *evaluación “de proceso”, para el ejercicio económico 2019*, ya que se efectúa durante el periodo de ejecución; asimismo, es una *evaluación interna* ya que es realizada por Planificación Institucional del IMAS, la cual tiene participación en la implementación de los programas citados.

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

**Tabla 1**  
**Criterios de la Evaluación de Cumplimiento de Metas de los Programas**  
**Presupuestarios del IMAS periodo 2019**

Criterio	Interrogante
<b>Eficacia</b> <sup>1</sup> : entendida como la medida en que se logró el cumplimiento de las metas planteadas en la intervención.	¿En qué medida se han cumplido las metas institucionales establecidas en el POI 2019?
<b>Eficiencia</b> : entendida como al uso racional de los medios para alcanzar las metas establecidas.	¿En qué medida se han cumplido las metas institucionales con un buen uso de los recursos asignados para su cumplimiento?

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

Las principales fuentes de información de esta evaluación son:

- Plan Operativo Institucional 2019.
- Información de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019, suministrada por el Área de Sistemas de Información, Unidad de Presupuesto y cada una de las Unidades Ejecutoras que poseen metas en el Plan Operativo Institucional.
- Oficios y documentos varios sobre modificaciones presupuestarias y presupuestos extraordinarios del año 2019.

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

---

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

**Tabla 2**  
**Clasificación para metas físicas y presupuestarias de los Programas**  
**Presupuestarios del IMAS, periodo 2019**

Nivel de Cumplimiento	Rangos porcentuales
<b>De acuerdo con lo programado</b>	Cuando el resultado obtenido es igual o mayor al 90% de lo programado.
<b>Con riesgo de incumplimiento</b>	Cuando el resultado obtenido es mayor al 70% y menor o igual al 89,9% de lo programado para el semestre
<b>Atraso Crítico</b>	Cuando el resultado semestral obtenido es menor o igual a 69,9%de lo programado.

Fuente: elaboración propia tomando como referencia los rangos establecidos para seguimiento en la Herramienta DELPHOS

Es importante indicar, que los cálculos se realizaron tomando como referencia las metas ajustadas al corte del 31 de diciembre 2019 a través de las distintas modificaciones presupuestarias y presupuestos extraordinarios.

A continuación, se presenta el análisis realizado sobre el cumplimiento de metas físicas y presupuestarias de los Programas Presupuestarios contemplados en el POI 2019.

## **Programa Protección y Promoción Social**

Este es el programa sustantivo de la institución, sobre el cual recae la responsabilidad de la ejecución de los beneficios institucionales y por ende el presupuesto de inversión social. Se debe considerar que su programación por diversos factores puede ser ajustada en el transcurso del año. Al término del periodo 2019 para este programa se realizaron seis modificaciones presupuestarias y tres presupuestos extraordinarios, que implicaron ajustes en algunas metas y en el presupuesto asignado a cada una de ellas, así como en la programación trimestral, por lo que el análisis realizado se basa en las metas y presupuesto ajustado para cada uno de los beneficios de la oferta programática que constituyen las metas del POI 2019

A continuación, se presenta la matriz con las metas y presupuesto ajustados y su respectiva clasificación según la escala descrita anteriormente.

## Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Protección y Promoción Social 2019

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
Producto 2.1: Personas y familias que reciben un aporte económico para satisfacer sus necesidades básicas	Cantidad de personas y familias que reciben el aporte económico para satisfacer las necesidades básicas.	ascendente	118.827 familias	135.187 familias	114%	X			€60.129.593.784	€59.975.597.553	99.74%	X		
Producto 2.2: Promover la satisfacción de las necesidades básicas a las personas con discapacidad para mejorar sus condiciones vida mediante un aporte al ingreso familiar.	Cantidad de personas con discapacidad que satisfacen necesidades básicas.	ascendente	2.080 personas	2.043 personas	98.22%	X			€1.688.477.397	€1.370.697.293	81%	X		
Producto 2.3 Promover la satisfacción de necesidades básicas a personas jóvenes que egresan del alguna alternativa operada o supervisada por el PANI por cumplir su mayoría de edad y a personas jóvenes entre los 18 a 25 años que no trabajan ni estudian en razón de su discapacidad, mediante un aporte económico al	Cantidad de personas entre 18 y 25 años que satisfacen necesidades básicas durante el periodo del beneficio.	ascendente	509 personas	185 personas	36.35%			X	€1.679.389.171	€291.837.308	17%			X

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
ingreso familia.														
Producto 2.4: Promover el acceso de la niñez en la primera y segunda infancia a los servicios de cuidado y desarrollo infantil mediante el aporte económico al ingreso familiar para el pago en el costo de atención.	Cantidad de niños y niñas con acceso a los centros de cuidado de la niñez.	ascendente	28.315 niños y niñas	30.590 niños y niñas	108%	X			¢35.340.324.352	¢34.446.343.629	97%	X		
Producto 2.5: Facilitar la atención inmediata de necesidades básicas de familias que enfrentan situaciones de violencia intrafamiliar y de género, entre otras, mediante el aporte económico.	Cantidad de personas y familias con acceso a condiciones de protección de la violencia,	ascendente	568 personas y familias	797 personas y familias	140%	X			¢499.225.924,21	¢474.264.628	95%	X		
Producto 2.6: Coadyuvar en la satisfacción de las necesidades básicas de las personas pescadoras y sus ayudantes.	Cantidad de personas pescadoras y sus ayudantes que satisfacen necesidades básicas	ascendente	1.480 personas	1.477 personas	99.8%	X			¢631.820.000,00	¢631.820.000,00	100%	X		
Producto 2.7: Contribuir mediante el aporte económico en la atención de necesidades inmediatas de las familias y personas	Cantidad de familias y personas que recibieron un aporte económico para solventar las pérdidas	ascendente	–	2030 familias	100%	X			¢1.295.221.514,28	¢725.324.048,00	56%			X

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
que enfrentan situaciones de emergencia para enfrentar las pérdidas ocasionadas por un evento previsible o no.	ocasionadas por el evento.													
Producto 3.1: Brinda oportunidades a personas estudiantes de secundaria para el acceso y la permanencia en el sistema educativo formal, mediante una transferencia monetaria condicionada que complementa el ingreso familiar para atender los costos derivados de la educación.	Cantidad de personas estudiantes que reciben la transferencia monetaria condicionada (TMC) en secundaria.	ascendente	199.964 personas Estudiantes beneficiadas	203.205 personas Estudiantes beneficiadas	101%	X		€73.190.785.417	€72.236.788.110	99%	X			
Producto 3.2: Centros educativos que reciben paquetes de cuadernos e implementos escolares para la entrega a personas estudiantes matriculadas en centros educativos.	Cantidad de centros educativos con implementos escolares para personas estudiantes.	ascendente	3.000 centros educativos con paquetes de implementos escolares para ser entregados a personas estudiantes.	3.250 centros educativos con paquetes de implementos escolares para ser entregados a personas estudiantes.	108%	X		€1.451.990.669.840	€1.451.990.669.840	100%	X			
Producto 3.3: Brinda oportunidades a personas menores trabajadoras para el	Cantidad de personas menores de edad trabajadoras que	ascendente	447 personas menores de edad beneficiadas	452 personas menores de edad beneficiadas	101%	X		€236.808.221,05	€224.967.810,00	95%	X			

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
acceso y la permanencia en el sistema educativo formal, mediante una transferencia monetaria condicionada que complementa el ingreso familiar para prevenir la deserción por trabajo infantil.	reciben la transferencia monetaria condicionada (TMC).		con el otorgamiento del beneficio de personas menores de edad trabajadoras.	con el otorgamiento del beneficio de personas menores de edad trabajadoras.										
Producto 3.4: Brinda oportunidades de acceso a opciones para el fortalecimiento y desarrollo de habilidades y destrezas para la vida.	Cantidad de personas que finalizan procesos formativos	ascendente	14.058 personas beneficiadas mediante el otorgamiento del beneficio.	15.587 personas beneficiadas mediante el otorgamiento del beneficio.	110%	X		¢2.040.767.239,00	¢2.031.634.923,00	99%	X			
Producto 4.1: Brindar oportunidades a las personas que requieren formación técnica o microempresarial para el mejoramiento de destrezas y habilidades que les facilite incorporarse al mercado laboral y emprendedurismo, mediante un aporte económico para el pago de los costos de capacitación.	Cantidad de personas con formación técnica o microempresarial para el mejoramiento de destrezas y habilidades que les facilite herramientas para incorporarse al mercado laboral y emprendedurismo	ascendente	5.850 personas capacitadas	6.973 personas capacitadas	119%	X		¢1.905.000.000,00	¢1.892.508.211,00	99%	X			
Producto 4.2:	Cantidad de	ascendente	1.659 familias	1.626 familias	98%	X		¢2.488.844.652,00	¢2.455.712.159,00	99%	X			

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
Facilitar la creación y fortalecimiento de actividades productivas lícitas y su comercialización, en los ámbitos agropecuario, industrial, de producción de bienes y servicios, entre otras, mediante un aporte económico no reembolsable a la familia para el desarrollo de su actividad como fuente de generación de ingresos.	familias con actividades productivas creadas o fortalecidas para el desarrollo de su actividad como fuente de generación de ingresos.		con Ideas Productivas	con Ideas Productivas										
Producto 4.3: Brindar oportunidades a las familias con vivienda propia y terreno debidamente registrados o adjudicados por instituciones públicas, para el mejoramiento de las condiciones habitacionales y de accesibilidad, así como, la construcción de viviendas en territorios indígenas respetando su	Cantidad de familias con viviendas mejoradas en sus condiciones habitacionales y de accesibilidad	ascendente	314 familias con beneficio de mejoramiento de vivienda ejecutado	385 familias con beneficio de mejoramiento de vivienda ejecutado	123%	X		¢1.140.481.685,00	¢1.097.994.602,00	96%	X			

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
Producto 4.4: Facilitar el acceso a préstamos reembolsables con respaldo de garantías ante los intermediarios financieros, para que fortalezcan o consoliden una actividad productiva, que les permita la generación de ingresos	Cantidad de garantías otorgadas mediante FIDEIMAS a familias para facilitar el acceso a préstamos reembolsables para crear o fortalecer actividades productivas	ascendente	150 garantías FIDEIMAS	150 garantías FIDEIMAS	100%	X			€300.000.000,00	€300.000.000,00	100%	X		
Producto 4.5: Facilitar el acceso a personas a préstamos reembolsables con tasas de interés diferenciada en condiciones favorables que fortalecen la actividad productiva.	Cantidad de personas financiadas con préstamos reembolsables con tasas de interés diferenciada en condiciones favorables para fortalecer su actividad productiva	ascendente	Al menos financiar a 1000 personas	902 personas financiadas	90%	X			€35.000.000,00	€35.000.000,00	100%	X		
Producto 4.6: Brindar oportunidades a las personas o grupos que requieren capacitación, asistencia técnica y seguimiento para el fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos productivos mediante	Cantidad de personas o grupos con formación técnica o microempresarial para el mejoramiento de destrezas y habilidades que les facilite herramientas para incorporarse al	ascendente	Al menos 800 personas o grupos con capacitación mediante FIDEIMAS.	672 personas o grupos con capacitación	84%	X			€100.000.000,00	€100.000.000,00	100%	X		

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
FIDEIMAS.	mercado laboral y emprendedurismo mediante FIDEIMAS													
Producto 4.8: Gestión de estudios topográficos y planos de catastro a familias o entidades públicas que ocupan terrenos IMAS que requieren la titulación.	Cantidad de soluciones (planos catastrados y estudios técnicos realizados) a los casos que requieren la intervención técnica	ascendente	Brindar soluciones al 100% de los casos que requieran de intervención técnica	100%	100.00%	X		€31.500.000,00	€13.094.000,00	41.59%				X
Producto 4.9: Brindar a comunidades, personas y familias oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de espacios básicos comunitarios, así como de emprendimientos productivos, por medio del financiamiento de proyectos a sujetos públicos y privados para la construcción de obras de infraestructura, gastos de implementación, equipamiento y mano de obra.	Cantidad de sujetos públicos o privados con espacios comunitarios adecuados para el desarrollo actividades productivas, comunales o para brindar servicios básicos	ascendente	12 proyectos de Infraestructura Comunal y Productiva	6 proyectos de Infraestructura Comunal y Productiva	50%		X	€901.950.416,00	€280.020.352,00	31.04%				X

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados			Grado de avance		
			Ajustada	Ejecución alcanzada al 31 de diciembre	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución			
Producto 4.10: Brindar a grupos, personas y familias oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos productivos, por medio del financiamiento de proyectos a sujetos públicos y privados para infraestructura productiva, equipamiento y la estrategia denominada Fondos Locales de Solidaridad (para crédito, comercialización o algún otro mecanismo que se establezca).	Cantidad de sujetos públicos o privados con actividades productivas desarrolladas o fortalecidas	ascendente	12 proyectos Socio productivos	9 proyectos Socio productivos	75%		X		¢467.385.715	¢406.607.077,00	87%		X	
Producto 5.1.: Atención a las organizaciones de bienestar social que atienden población en situación de calle con proyectos de infraestructura, costo de atención y equipamiento básico para brindar un mejor servicio	Número de proyectos de organizaciones beneficiadas	ascendente	26 proyectos	24 proyectos	92%	X			¢787.053.553,94	¢598.160.701,00	76%		X	

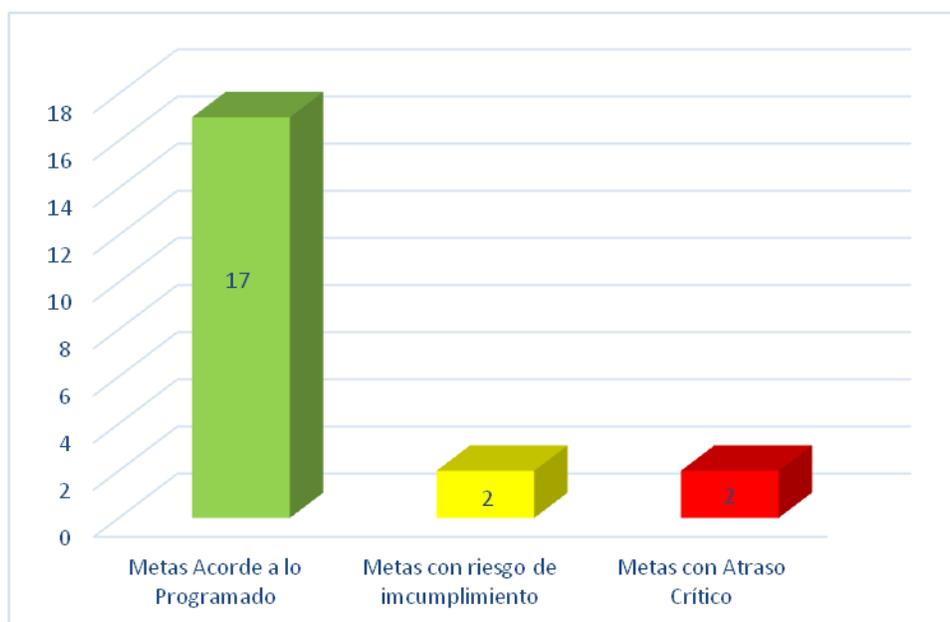
## Resultados y Hallazgos

### Criterio sobre Eficacia

A fin de medir la eficacia en el cumplimiento de las metas es importante considerar que para algunas de ellas su ejecución se concentra para los últimos meses del año y de esta manera se programó en el Plan Anual Operativo, por lo que el análisis se realiza tomando en consideración la programación trimestral realizada para cada una de las metas.

De las 21 metas programadas para el año 2019, 17 se califican en el rango de acuerdo a lo programado con una ejecución superior al 90%, 2 se califican con riesgo de cumplimiento al clasificarse en un rango inferior al 90% y 2 se califican con atraso crítico al presentar una ejecución inferior al 69.9%, lo anterior se detalla en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1**  
**Nivel de cumplimiento de metas Programa Protección y Promoción Social periodo 2019**



Las cuatro actividades que tuvieron metas con ejecución inferior al 90%, que corresponden a las clasificadas en riesgo de incumplimiento y atraso crítico son las siguientes:

**Brindar oportunidades a las personas o grupos que requieren capacitación, asistencia técnica y seguimiento para el fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos productivos mediante FIDEIMAS**

Esta meta corresponde al beneficio servicios de apoyo FIDEIMAS. El único rubro que tuvo una ejecución inferior al 90% fue el de capacitación con un 84%, debido a que se capacitó a 672 personas. Se recomienda revisar y ajustar los montos con los que se calculan las metas a fin de tener mayor precisión en los resultados obtenidos.

**Brindar a grupos, personas y familias oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos productivos, por medio del financiamiento de proyectos a sujetos públicos y privados para infraestructura productiva, equipamiento y la estrategia denominada Fondos Locales de Solidaridad (para crédito, comercialización o algún otro mecanismo que se establezca)**

Esta meta se asoció a la ejecución de proyectos Socioprodutivos durante el último trimestre del año, en el cual de los doce proyectos programados se lograron ejecutar nueve; teniendo un 75% de cumplimiento en su ejecución. El presupuesto que se destinó a estos nueve proyectos abarcó el 87% del presupuesto estimado lo que ocasionó que el disponible para los restantes proyectos no fuera el suficiente, por lo que se decidió no seguir con los mismos.

**Promover la satisfacción de necesidades básicas a personas jóvenes que egresan del alguna alternativa operada o supervisada por el PANI por cumplir su mayoría de edad y a personas jóvenes entre los 18 a 25 años que no trabajan ni estudian en razón de su discapacidad, mediante un aporte económico al ingreso familia**

Esta meta corresponde a la ejecución del beneficio Prestación Alimentaria la cual reporta una ejecución de un 36,35%, las razones brindadas por el Área de Bienestar Familiar sobre la baja ejecución son las siguientes:

- Alguna población posterior al egresar de las alternativas no califica bajo los parámetros establecidos por la institución.
- Se dificulta la localización de la población por cambio de dirección y números telefónicos.
- Al cumplir la mayoría de edad, las personas jóvenes no necesariamente mantienen vínculo con las alternativas de atención.
- La cantidad de población que egresa cada año de las alternativas operadas o supervisadas por el PANI, a razón de cumplir la mayoría de edad no es tan significativa.

En cuanto a la ejecución presupuestaria se ha encontrado que el beneficio en algunos casos se otorga por un monto inferior al estimado, razón que incide en la baja ejecución. Se ha identificado que en las ARDS se debe capacitar al personal sobre la normativa de este beneficio, montos a otorgar y periodos

**Brindar a grupos, personas y familias oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos productivos, por medio del financiamiento de proyectos a sujetos públicos y privados para infraestructura productiva, equipamiento y la estrategia denominada Fondos Locales de Solidaridad (para crédito, comercialización o algún otro mecanismo que se establezca)**

Esta meta se encuentra asociada a la ejecución de proyectos Socioproductivos, su ejecución estuvo en el 50%, ya que algunos proyectos carecían de toda la información necesaria para considerarlo como proyecto y así poder realizar la erogación de recursos presupuestarios, además que otros de los proyectos que se pensaron tuvieron modificaciones por las cuales no se puede ejecutar al tiempo programado y otros se optaron por eliminarlos.

### **Criterio sobre Eficiencia**

Para evaluar la eficiencia, se analizará en qué medida se han cumplido las metas institucionales haciendo un buen uso de los recursos asignados para su cumplimiento, para ello se debe analizar las particularidades de cada beneficio de la oferta programática, dado que esto definirá cómo debe ser el comportamiento de su ejecución.

Para este ejercicio se analiza de manera independiente la ejecución física y presupuestaria, según la programación realizada, a su vez se comparan los montos reales de ejecución con los montos estimados para cada una de las metas. A continuación, se muestra el análisis realizado en cada una de las metas:

### **Metas asociadas al beneficio Atención a Familias (Producto 2.1)**

Esta meta muestra una ejecución física del 114% y una ejecución presupuestaria del 99,74%. Es importante considerar que este beneficio ha tenido una alta demanda durante todo el año, por lo que la meta programada fue cumplida y sobre pasada. En cuanto a la ejecución presupuestaria al ser del 99,74%, prácticamente también se cumplió con lo programado, y el presupuesto fue suficiente para cumplir con lo programada y para atender a un número mayor de familias, dentro de las cuales se encuentran las de la Estrategia Nacional Puente al Desarrollo y su modelo de atención integral.

### **Metas asociadas al beneficio Asignación Familiar (Producto 2.2)**

Para esta meta se observa una ejecución física del 98.22% y una ejecución presupuestaria del 81%. Según justificación brindada por el Área de Bienestar Familiar la atención de las familias con este beneficio se dio de manera tardía según lo programado, lo que ha implicó un incremento en su ejecución durante el último trimestre del año, no obstante; la meta prácticamente se cumplió; lo que se debe de valorar son los montos promedios que se brindan a las familias, ya que la diferencia entre la ejecución física y la ejecución presupuestaria es considerable, lo que causó una subejecución en el presupuesto asignado.

### **Meta asociada al beneficio Prestación Alimentaria (Producto 2.3)**

Esta meta muestra una baja ejecución física del 36,35% y una ejecución presupuestaria del 17%. Considerando los recursos ejecutados, el 83% de los recursos al 31 de diciembre 2019 no fue utilizado, por lo cual se puede hablar de una razón no eficaz independientemente de la existencia de motivos que podrían explicar esta no ejecución.

### **Meta asociada al beneficio Cuidado y Desarrollo Infantil (Producto 2.4)**

En este beneficio se muestra una ejecución física del 108% que debido a la alta demanda la meta fue sobrepasada, a su vez muestra una ejecución presupuestaria del 97%, la cual es entendible para indicar que los recursos disponibles para atender a los niños y niñas con acceso a centros de cuidado se utilizaron para atender a una mayor cantidad.

### **Meta asociada al beneficio Atención de Situaciones de Violencia (Producto 2.5)**

En este beneficio sobrepasó la meta programada, alcanzando un 140% de ejecución física, a su vez presenta una ejecución presupuestaria del 95%. Considerando lo anterior, esto es un indicador de que los beneficios otorgados fueron adecuados a los montos programados y a los periodos de tiempo en que se calcularon las metas. Aconsejable es valorar realmente la meta física para determinar si esta puede ser mayor contemplando el 40% que se sobrepasó más el 5% del presupuesto que aun quedó pendiente.

### **Meta asociada al beneficio de Veda (Producto 2.6)**

Este beneficio reporta una ejecución física de un 99,8% y una ejecución presupuestaria del 95%. Debe considerarse que el periodo de VEDA finalizó en el mes de octubre y por tanto una ejecución menor se da en el último trimestre. Es recomendable que una vez que finalice el periodo de VEDA los recursos no

ejecutados sean trasladados para la atención de otras necesidades institucionales.

### **Meta asociada al beneficio de Emergencias (Producto 2.7)**

Para este beneficio no se programa una meta dado que las emergencias son atendidas según se presenten y el beneficio otorgado a las familias no se establece mediante un monto promedio debido a que dependerá del grado de afectación generado por el evento de emergencia. No obstante, se atendió el 100% de los casos que ameritaron este beneficio utilizando el 56% de los recursos disponibles.

### **Meta asociada al beneficio Avancemos (Producto 3.1)**

Esta meta reporta una ejecución física de 101% la cual fue superada por la gran demanda presentada para este beneficio y se muestra una ejecución presupuestaria del 99%, demostrando un eficiente uso de los recursos disponibles para la población programada.

### **Meta asociada a la entrega de paquetes e implementos escolares (Producto 3.2)**

La meta anual de este beneficio se superó en el primer semestre con un 108%, en cuanto a la ejecución presupuestaria se reporta el 100%, al considerar los recursos comprometidos donde una gran parte del presupuesto asignado en este beneficio corresponde a las contrataciones necesarias para la entrega de paquetes escolares del año 2020.

### **Meta asociada al beneficio Persona Trabajadora Menor de Edad (Producto 3.3)**

Este beneficio presenta una ejecución de la meta de un 101% y una ejecución presupuestaria del 95%, lo cual es aceptable debido a que la meta fue cumplida. Es importante considerar que durante el último trimestre del año se recibió nuevas referencias por parte del Ministerio de Trabajo lo cual implicó que la meta física fuera sobrepasada. Se recomienda realizar una proyección para determinar los recursos que no fueron utilizados puedan ser reorientados hacia otro beneficio en un momento oportuno.

### **Meta asociada al beneficio Procesos Formativos (Producto 3.4)**

Para esta meta se muestra una ejecución física del 110% y una ejecución presupuestaria del 99%. Esta eficiencia en los resultados se da principalmente a que la inversión para algunos procesos fue menor a lo planificado, por lo que es recomendable tener una mayor precisión con la estimación de los montos, para

evitar sobre ejecución en las metas, a su vez se recomienda reorientar los recursos que no se utilizaran.

#### **Meta asociada al beneficio Capacitación (Producto 4.1)**

En esta meta llama la atención la sobre ejecución con un 119% y una ejecución presupuestaria del 99%. La razón por cual la meta se sobrepasó obedece a que los montos de las capacitaciones han sido inferiores a lo programado, lo cual permitió capacitar a más personas con el mismo presupuesto: no obstante, es necesario tomar medidas para una correcta definición de costos a fin de ser precisos en la definición de metas y realizar una correcta distribución del presupuesto, a su vez se recomienda reorientar los recursos que se proyecta que no se ejecutaran.

#### **Meta asociada al beneficio Emprendimientos Productivos (Producto 4.2)**

Para esta meta se observa una ejecución física del 98% y una ejecución presupuestaria del 99%. La ejecución de este beneficio se realizó principalmente para el último trimestre. Contemplando ambas el porcentaje de cumplimiento de ambas metas se puede concluir que se ha cumplido con lo programado en el plan operativo para todo el periodo 2019.

#### **Meta asociada al beneficio Mejoramiento de Vivienda (Producto 4.3)**

En este beneficio se observa una ejecución física del 123% y una ejecución del presupuesto del 96%. La ejecución de este beneficio se programó principalmente para el último trimestre debido a la cantidad de requisitos que implica la ejecución del beneficio. Se recomienda realizar una valoración de las familias a las cuales se pueden atender, ya que la meta fue sobrepasada en un 23% y a su vez, no se ejecutó el 4% de los recursos disponibles.

#### **Meta asociada al beneficio Garantías FIDEIMAS (Producto 4.4)**

Esta meta reporta un 100% de ejecución física y presupuestaria.

#### **Meta asociada al beneficio diferencial de tasa de interés (Producto 4.5)**

Esta meta reporta un 90% de ejecución física y un 100% de ejecución presupuestaria. En este punto, se recomienda valorar la meta física programada para que al final del periodo coincida con el porcentaje de cumplimiento con la ejecución presupuestaria.

#### **Meta asociada al beneficio Servicios de Apoyo (Producto 4.6)**

Esta meta corresponde al beneficio servicios de apoyo FIDEIMAS para capacitaciones y reporta una ejecución física del 84%, y una ejecución presupuestaria del 100%. Es adecuado revisar y ajustar los montos con los que se

calculan las metas a fin de tener mayor precisión en los resultados obtenidos y si es necesario ajustar la metas para poder llegar a cumplir la meta física en concordancia con la meta presupuestaria.

#### **Meta asociada al beneficio Titulación sin erogación (Producto 4.8)**

Esta meta reporta un 100% de ejecución física con una ejecución presupuestaria del 41,59%. De acuerdo con lo indicado por el Área de Desarrollo Socio Productivo y Comunal, esta baja ejecución presupuestaria se debe a que se empezó a desarrollar principalmente en el último trimestre, por lo que el 58,41% del presupuesto no fue ejecutado, por lo que es recomendable que se planifique de una mejor manera tomando en cuenta el tiempo que conlleva los trámites administrativos como lo es la contratación administrativa

#### **Meta asociada al beneficio Proyectos Socio Productivos (Producto 4.10)**

Esta meta reporta un 75% de ejecución física y un 87% de ejecución presupuestaria. Al encontrarse asociada a la ejecución de proyectos Socioprodutivos la cual fue programada para el cuarto trimestre del año, esto puede convertirse en el motivo por el cual no fue posible cumplir con la meta física programada. Se recomienda valorar que la ejecución de estos proyectos se inicie durante el primer semestre del año, para que al final del periodo pueda llegar a cumplirse lo programado, tomando en cuenta que las organizaciones necesitan una mayor asesoría y acompañamiento para hacer más eficiente la ejecución de los proyectos.

#### **Meta asociada a los proyectos de Bienestar Social (Producto 4.11)**

Esta meta tiene una ejecución física del 92% y una ejecución presupuestaria del 76%; logrando que los proyectos para la atención de la población en condición de calle sean positivos, lo que se debe de realizar es el contemplar los recursos que no se ejecuten puedan ser destinados a otro beneficio.

#### **Conclusión del Programa**

Posterior al análisis de la ejecución física y presupuestaria de cada una de las metas asociadas a los beneficios de la oferta programática, se concluye que durante el periodo 2019 el 80% de las metas se ejecutaron de manera eficaz, considerando las metas que tiene una ejecución mayor al 90% y que fueron calificadas como acorde a lo programado y aquellas que a pesar de estar en una calificación de “riesgo de incumplimiento” por sus particularidades se considera que su ejecución es aceptable para el periodo, como lo son como lo son los proyectos socioprodutivos y las capacitaciones dadas por FIDEIMAS; y solo el 10% de las metas no alcanzaron los resultados esperados para el periodo.

En cuanto al criterio de eficiencia se observan diferencias entre la ejecución física y presupuestaria en la mayoría de las metas, esto es aceptable para algunos beneficios como lo son Atención a Familias, Cuidado y Desarrollo Infantil, Avancemos, debido a que la meta está cerca del 100% y en ocasiones hasta fue sobrepasada.

No obstante, se observan metas con diferencias significativas que merecen análisis dado que muestran una mala programación, o que en el proceso de ejecución los criterios establecidos en la formulación no fueron aplicados conforme se establecieron inicialmente, como lo son las capacitaciones de FIDEIMAS, estudios topográficos y los proyectos socioproductivos.

### **Recomendaciones del Programa**

Se considera pertinente que, para futuros procesos de formulación, cada una de las áreas técnicas de la Subgerencia de Desarrollo Social revise los montos y periodos con los que se definen las metas a fin de evitar metas sobre ejecutadas con una baja ejecución presupuestaria.

Es necesario que por parte de la Subgerencia de Desarrollo Social se realicen constantes procesos de análisis de la ejecución presupuestaria y del cumplimiento de las metas, a fin de tomar medidas para reorientar los recursos en los momentos oportunos permitiendo a las Áreas Regionales de Desarrollo Social, contar con el tiempo suficiente para ejecutar el presupuesto que se les asigne.

Analizar los beneficios con baja ejecución como es el caso de las personas por atender con supervisión del PANI y los proyectos de infraestructura comunal a fin de determinar cuáles son los obstáculos que limitan su ejecución y si por parte de la institución se pueden tomar medidas para agilizar estos procesos.

## Programa de Actividades Centrales

Según el POI 2019, Actividades Centrales es el programa que contribuye con la acción sustantiva institucional, mediante la toma de decisiones político gerencial y la definición de estrategias, integrando los lineamientos y políticas emanadas por la Presidencia de la República y demás órganos externos fiscalizadores. Comprende la administración del recurso humano, así como de los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la Institución, para que se conviertan en apoyo efectivo para la efectiva ejecución de los planes y programas que se implementen en beneficio de la población objetivo.

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

- *Secretaría de Actas*
- *Planificación Institucional*
- *Desarrollo Humano*
- *Captación de Recursos*
- *Donaciones*
- *Presidencia Ejecutiva*
- *Unidad de Equidad e Igualdad de Género*
- *Subgerencia Administrativa*                      *Soporte*
- *Administración Financiera*
- *Contabilidad*
- *Contraloría de Servicios*
- *Gerencia General*
- *Subgerencia de Captación de Recursos*
- *Servicios Generales*
- *Control Interno*
- *Asesoría Jurídica*
- *Tecnologías de Información*
- *Administración Tributaria*
- *Proveeduría*
- *Presupuesto*
- *Tesorería*

De los anteriores, solamente seis tienen metas programadas en el POI 2019 al contar con presupuesto asociado, dichos órganos administrativos son los siguientes:

- *Planificación Institucional*
- *Desarrollo Humano*
- *Gerencia General*
- *Servicios Generales*
- *Asesoría Jurídica*

- *Administración Tributaria*

La matriz de este programa contempla 10 productos los cuales se analizan a continuación:

## Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Actividades Centrales, Año 2019

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados		Porcentaje de ejecución	Grado de avance			
			Ajustada	Alcanzada	Porcentaje de avance	X	Y	Z	Ajustados	Ejecutados		X	Y	Z	
									1/	2/					
<b>Administración Tributaria</b>															
Producto 1.1: Incremento en la recaudación por aportes patronales estipulados en la Ley 4760 y en la Ley 9326	% de ingresos recaudados en relación con el año 2017	ascendente	14,50%	22%	150%	X			Ø81.928.820,03	Ø37.662.149,43	46%			X	
Producto 1.2: Normativa ajustada para fundamentar la capacidad cobratoria del IMAS.	Cantidad de normas ajustadas	ascendente	3	-	-			X	ø1.000.000	-	0%			X	
<b>Servicios Generales</b>															

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados		Porcentaje de ejecución	Grado de avance		
			Ajustada	Alcanzada	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados				
									1/	2/				
Producto 2.1: Servicios de apoyo administrativo que mejoran la eficiencia institucional	% de aporte de los servicios de apoyo a la eficiencia institucional	ascendente	95%	50%	52,63%			X	€1.305.000	€1.265.705.000	11%			X
Producto 2.2: Etapas de preinversión e inversión en proyectos de infraestructura, oportunos y de calidad.	% de avance en los proyectos de infraestructura	ascendente	80%	12%	11%			X	€189.342.501,20	€14.108.586,97	11%			X

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados		Porcentaje de ejecución	Grado de avance			
			Ajustada	Alcanzada	Porcentaje de avance				Ajustados	Ejecutados					
									1/	2/					
<b>Desarrollo Humano</b>															
Producto 3.1: Procesos de capacitación y formación fortalecen las competencias institucionales	% de capacitaciones implementadas basadas en competencias	ascendente	100%	100%	100%	X			₪135,000,000	₪108.000.000,00	80%		X		
Producto 3.2: Herramientas para la evaluación de competencias disponibles	% de avance en la aplicación de la herramienta	ascendente	100.00%	100%	100%	X			₪3,750,000	₪1.083.350,00	28,89%			X	
Producto 3.3: Estudio de Cargas de Trabajo para fortalecer la gestión del capital	% de avance del estudio	ascendente	100.00%	0%	0%			X	₪33.000.000,00	₪0	0%			X	

Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados		Porcentaje de ejecución	Grado de avance		
			Ajustada	Alcanzada	Porcentaje de avance	1/	2/	3/	4/	5/		6/	7/	8/
humano														
<b>Asesoría Jurídica</b>														
Producto 4.1: Protección de los intereses institucionales de forma óptima	% de procesos judiciales y notariales asignados para su atención	ascendente	100%	11,46%	11,46%			X	€43.309.683,00	€4.963.822,00	11,46%			X
<b>Planificación</b>														
Producto 5.1. Mecanismos institucionales en generación de conocimiento y evaluación de resultados, efectos e impactos fundamentan la gestión del IMAS	% de instrumentos de planificación que se sustentan en el sistema	ascendente	100%	50%	50%			X	€80.000.000	€27.000.000,00	33,75%			X

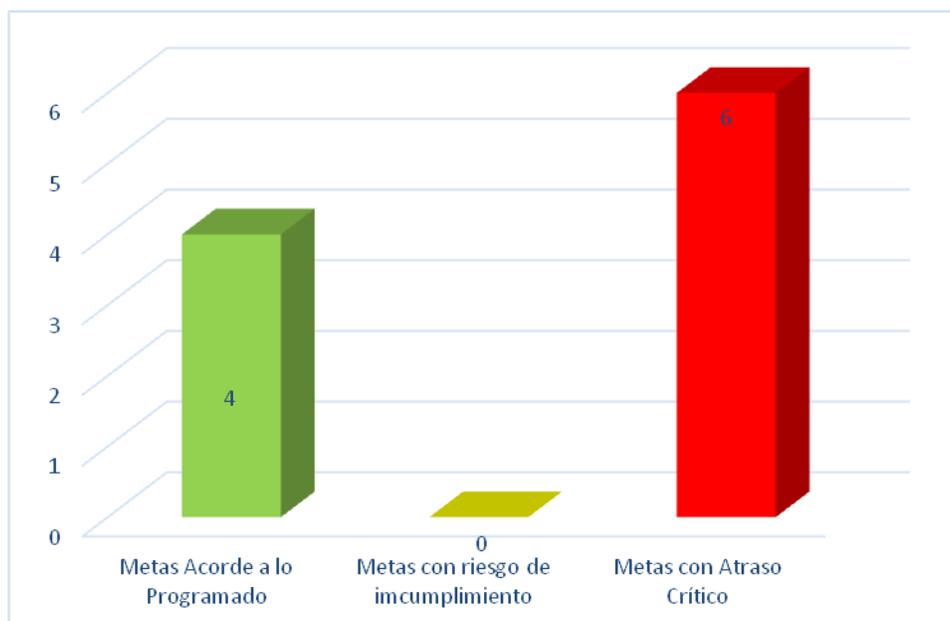
Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados		Porcentaje de ejecución	Grado de avance		
			Ajustada	Alcanzada	Porcentaje de avance	X	Y	Z	Ajustados	Ejecutados		X	Y	Z
									1/	2/				
<b>Gerencia General</b>														
Producto 6.1: Razonabilidad de la información, observancia de las políticas y metodologías internas, en apego a la normativa.	Informes presentados	ascendente	3	3	100%	X			€23,000,000	€23.000.000	100%	X		

## Resultados y Hallazgos

### Criterio sobre Eficacia

De las diez metas físicas planteadas en los productos, se visualiza que únicamente cuatro se clasifican de acuerdo a lo programado, pues obtuvieron un cumplimiento mayor al 90%, inclusive uno superó el 100%; mientras que seis se clasifican con atraso crítico, con una ejecución inferior al 69%. Lo anterior se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico n°2**  
**Nivel de cumplimiento de metas físicas en**  
**Actividades Centrales periodo 2019**



Sobre las metas con ejecución superior al 90% llama la atención el producto 1.1 perteneciente a Administración Tributaria cuya meta consistía en incrementar la recaudación por aportes patronales estipulados en la Ley 4760 y Ley 9326, ya que la meta sobrepasó lo esperado en un 50%. También el producto 3.2 perteneciente a Desarrollo Humano, cuya meta consistía en alcanzar un 100% de ejecución de las herramientas para la evaluación de competencias se reporta que no solo se cumplió, sino que se tuvo que realizar un contrato adicional por un 50%. Por su parte, la Gerencia General cumple la meta de su producto en un 100% de lo programado.

En cuanto a los productos con ejecución de la meta inferior a un 69% corresponden a las unidades: Administración Tributaria, Asesoría Jurídica, Servicios Generales, Desarrollo Humano y Planificación Institucional, la principal

razón del atraso en la ejecución obedece a que las metas están ligadas a procesos de contratación que no se concluyeron en el semestre o se concretaron de manera tardía, por lo que no se alcanzó el avance esperado en la ejecución de la meta.

### **Criterio sobre Eficiencia**

Para determinar la eficiencia en la ejecución de las metas haciendo un buen uso de los recursos asignados para su cumplimiento se realiza un análisis particular de cada una de ellas:

#### **Producto 1.1: Incremento en la recaudación por aportes patronales estipulados en la Ley 4760 y en la Ley 9326**

Esta meta reporta una ejecución física de un 150% y una ejecución presupuestaria de un 46%, logrando cumplir con la meta física programada y sobrepasando la misma en un 50%; lo anterior debido a las modificaciones de la Ley 9326 desde el 2016, el incremento en la recaudación anualmente viene en aumento. Se debe de valorar el programar mejor la meta física tomando en cuenta este comportamiento de los últimos años, y modificar los recursos que se destinen para el cumplimiento de este producto ya que el 56% quedó disponible.

#### **Producto 1.2: Normativa ajustada para fundamentar la capacidad cobratoria del IMAS**

Esta meta consiste en ajustar la normativa asociada a la recaudación de tributos, no obstante, la meta no se concretó y no reporta ejecución presupuestaria, lo anterior ya que la revisión fue atendida a nivel interno por la Asesoría Jurídica.

#### **Producto 2.1: Servicios de apoyo administrativo que mejoran la eficiencia institucional**

Esta meta está asociada a la clasificación y eliminación de expedientes y a las mejoras programadas en el sistema SITRA, se reporta una ejecución física de la meta del 52,63% y una ejecución presupuestaria del 11% lo que señala un atraso crítico en la ejecución del presupuesto, lo anterior debido a que no ha sido necesario derogar recursos ya que Tecnologías de Información recomienda invertir en un nuevo sistema y no destinar recursos en modificar al actual SITRA.

#### **Producto 2.2: Etapas de preinversión e inversión en proyectos de infraestructura, oportunos y de calidad**

Se reporta en este producto una ejecución física y presupuestaria del 11% . Es importante considerar que durante el año esta meta ha sufrido varios ajustes en los cuales se disminuye el presupuesto al no poder concretarse las etapas de los proyectos de infraestructura programadas para el año, por lo que se recomienda

que en los próximos procesos de formulación únicamente se incluyan las metas y se asigne presupuesto a los proyectos que se tiene certeza de que van a ser ejecutados, a fin de garantizar el mejor uso de los recursos y no tener presupuestos reservados en metas que tiene baja probabilidad de ejecución.

**Producto 3.1: Procesos de capacitación y formación fortalecen las competencias institucionales**

Esta meta reporta una ejecución física del 100% y una ejecución presupuestaria del 80%, ya que se logró cumplir con la meta con menos recursos de los disponibles. Se recomienda valorar este aspecto para determinar si se puede aumentar la meta física o disminuir la meta presupuestaria con los recursos que no se ejecutaran para reorientarlos hacia otras necesidades.

**Producto 3.2: Herramientas para la evaluación de competencias disponibles**

Esta meta consiste en contar con las herramientas para la evaluación de competencias reporta una ejecución física del 100% y una ejecución presupuestaria del 28,89%, lo anterior debido a que, por motivos de atrasos en los procedimientos de contratación administrativa, no se ejecutó recursos en el 2019. Dado lo anterior, es recomendable que se programen este tipo de productos para el primer semestre del año y así se ejecuten recursos en el periodo correspondiente en que fueron programados.

**Producto 3.3: Estudio de Cargas de Trabajo para fortalecer la gestión del capital humano**

Esta meta no reporta ningún avance dado que dependió de un proceso de contratación que al término del periodo 2019 no se había concretado, por lo que no fue posible ejecutar ni su meta física ni su meta presupuestaria. Se recomienda tomar en cuenta este tipo de situaciones para determinar si es necesario trasladar a otra necesidad los recursos que no se ejecutan dentro del periodo.

**Producto 4.1: Protección de los intereses institucionales de forma óptima**

Esta meta reporta una ejecución física del 11,46% e igual un 11,46% de ejecución presupuestaria; la razón que brinda la Asesoría Jurídica es que los procesos no fueron interpuestos por lo que se atendió conforme otras unidades presentaban información, y que los recursos presupuestarios son dependientes de las resoluciones de los jueces, además que la contratación de servicios de notariado no se ejecutó en dicho periodo.

### **Producto 5.1. Mecanismos institucionales en generación de conocimiento y evaluación de resultados, efectos e impactos fundamentan la gestión del IMAS**

Este producto corresponde a Planificación Institucional y está asociado a la implementación de un Sistema de Generación de Conocimiento el cual depende de una contratación que no fue posible concretar en el 2019, a su vez el producto se asocia a la realización de evaluación de un beneficio de la oferta programática la cual se realizó en un 100% con una ejecución presupuestaria del 54%, ya que se realizó con menor recurso del que se había estimado.

### **Producto 6.1: Razonabilidad de la información, observancia de las políticas y metodologías internas, en apego a la normativa**

Este producto corresponde a la realización de la auditoría externa, misma que se concretó en un 100% tanto en su meta física como en la ejecución presupuestaria.

### **Conclusiones del Programa**

Sobre el análisis anterior se concluye que de los 10 productos analizados solo en el 40% se califica como eficaz su ejecución, obteniendo una ejecución superior al 90% o acorde a lo programado en el POI 2019, las restantes metas que corresponden a un 60% reportan atrasos significativos en su ejecución principalmente asociadas a procesos de contratación que no se han logrado concretar en el tiempo estimado.

A su vez se concluye que en este programa la ejecución no se ha dado de manera eficiente al mostrarse diferencias significativas entre los resultados físicos y presupuestarios de las metas, ya sea porque se presupuestaron más recursos de los necesarios, o por que las metas se asocian a procesos de contratación cuyos pagos no se han concretado.

### **Recomendaciones del Programa**

Se recomienda ser más exhaustivos en los procesos de formulación a fin de no solicitar más recursos de los necesarios para ejecutar las metas.

Se debe analizar cuáles son las limitaciones que se están presentando en los procesos de contratación debido a que muchas de las metas no se han ejecutado por que dependen de una contratación que no se ha concretado o se logró concretar tardíamente, a fin de tomar las medidas correctivas para agilizar estos procesos.

Se observan metas con un cumplimiento aceptable como es el caso de Servicios Generales que posee una meta asociada a la ejecución de proyectos de infraestructura, no obstante se debe considerar que durante el año 2019 se realizaron varias modificaciones al POI 2019 debido a que los proyectos programados no se ejecutaran, por lo que se recomienda incorporar en futuros procesos de formulación solo aquellos proyectos sobre los que se tenga certeza de su ejecución, a fin de no reservar recursos en metas que tienen una baja probabilidad de ejecución.

## **Programa de Empresas Comerciales**

Con el propósito de generar ingresos financieros para la atención de los programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza y pobreza extrema, se otorgó al IMAS mediante el decreto N° 2617-T del 20 de noviembre de 1972, la concesión para explotar y operar las tiendas libres de impuestos en la Terminal del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. En el año 2007 se modifica la Ley de Creación del IMAS para incorporar a dicha ley constitutiva lo relacionado con el derecho de explotación de las Tiendas Libres, estableciendo que el 80% de las utilidades obtenidas se destinen exclusivamente para los programas de inversión social del IMAS, el restante 20% se traslada al CTAC como un único pago anual por uso del espacio.

Producto de estas concesiones, se creó en el IMAS el programa Empresas Comerciales, actividad que, si bien por su naturaleza es de tipo comercial, tiene y cumple un fin social relevante, en razón de que el producto o ganancia que obtiene de sus operaciones constituye una fuente de ingresos importante para la ejecución de los programas y proyectos de inversión; desarrolla actividades comerciales complementarias al fin primordial de la institución.

La matriz de este programa contempla dos productos los cuales se analizan a continuación:



## Matriz de cumplimiento de metas físicas y presupuestarias del Programa de Empresas Comerciales, Año 2019

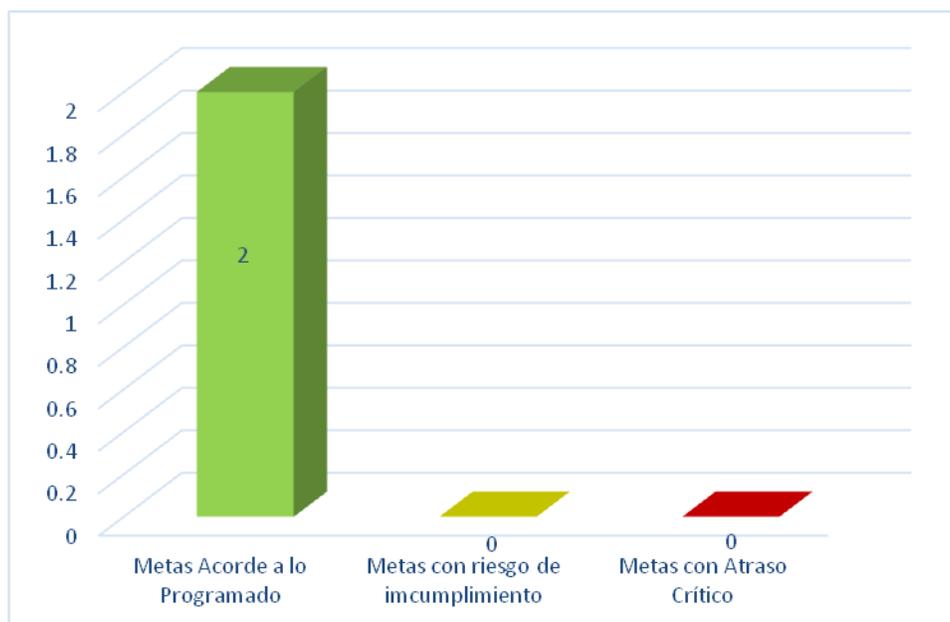
Producto	Indicador	Sentido esperado del indicador	Meta			Grado de avance			Recursos Estimados		Porcentaje de ejecución	Grado de avance			
			Ajustada	Alcanzada	Porcentaje de avance				Ajustados 1/	Ejecutados 2/					
<b>Empresas Comerciales</b>															
Producto 1.1: Ventas de Empresas comerciales incrementadas	Cantidad de ventas en colones alcanzadas en el año 2019	ascendente	Generar ₡19,935,015,519,28 de ingresos por ventas año 2019 (incremento de un 23% en relación con el año 2017)	₡18.726.435.980,73	93,94%	X			₡13.024.923.798,84	₡12.041.147.285,65	92,45%	X			
Producto 2.1: Contar con Estados Financieros del año 2018 Auditados para garantizar una adecuada distribución de utilidades	% de avance en la ejecución de la Auditoría Externa	ascendente	100 %Auditoría Externa Ejecutada al término del primer semestre 2019	100%	100%	X			₡6.000,000	₡6,000,000	100%	X			

## Resultados y Hallazgos

### Criterio sobre Eficacia

De los dos productos que posee el Área de Empresas Comerciales que corresponden a las ventas generadas por las tiendas libres y a la implementación de la Auditoría Externa, ambas reportan una ejecución mayor al 90%. Lo anterior se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico n°3**  
**Nivel de cumplimiento de metas físicas**  
**Empresas Comerciales periodo 2019**



Es importante considerar el Producto 1.1: Ventas de Empresas Comerciales incrementadas tiene asociada una serie de actividades que en su mayoría se fueron realizando durante el periodo, no obstante, hubo una correspondiente a la generación de publicidad masiva que se determinó trasladar recursos a otra actividad y que generó que se cumpliera parcialmente esa actividad afectando el resultado porcentual del producto.

### Criterio sobre Eficiencia

Posterior a realizar un análisis de los dos productos que posee este programa se observa lo siguiente:

### **Producto 1.1: Ventas de Empresas comerciales incrementadas**

Como se indicó anteriormente este producto reporta una ejecución física del 93,94%, por lo que se tramitó por parte del Área de Empresas Comerciales una reestimación de ingresos y un ajuste de la meta. Esta meta reporta una ejecución presupuestaria del 92,45% las principales razones obedecen a que no se concretaron algunas de las actividades asociadas al cumplimiento de metas. Se recomienda valorar los cumplimientos de todas las actividades asociadas al producto para determinar la reorientación los recursos a otras necesidades.

### **Producto 2.1: Contar con Estados Financieros del año 2018 Auditados para garantizar una adecuada distribución de utilidades**

Esta meta se cumplió en un 100% contando con la totalidad del presupuesto.

### **Conclusiones del Programa**

Según lo expuesto anteriormente se observa que algunas actividades asociadas al producto analizado no se concretaron porque dependen de contrataciones que están en proceso, y algunas otras actividades el Área de Empresas Comerciales decidió que no las va a realizar.

Se observa también que se estimó más presupuesto de lo requerido para cumplir las metas, dichos recursos pueden ser destinados a otras necesidades institucionales.

### **Recomendaciones del Programa**

Se recomienda que en futuros procesos de formulación se incorporen al POI solo aquellas metas que se tenga certeza de su ejecución para no destinar recursos en metas cuyo cumplimiento es incierto.

A su vez se considera pertinente valorar las limitaciones que se presentan en los procesos de contratación a fin de obtener mayor eficiencia en el cumplimiento de las metas.

## Conclusiones Generales

Para los Programas y el periodo comprendido en esta evaluación, el Área de Planificación Institucional elaboró informes de cumplimiento de metas IMAS reportadas a la Contraloría General de la República, los cuales fueron el insumo para la presente evaluación junto con la información suministrada por las diferentes instancias que fueron evaluadas. En esta línea, se observó además que el seguimiento a la ejecución de las metas y de los ajustes que se deben incorporar, como consecuencia de las modificaciones y los presupuestos extraordinarios que se realizan durante el año, requiere mantener y, si fuera posible, aumentar el compromiso y monitoreo por parte de los órganos de la administración, responsables de su ejecución.

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

A partir de los hallazgos, los cuales parten del análisis del cumplimiento de metas incorporadas en el POI 2019, se visualizan oportunidades de mejora en la programación para posteriores Planes Operativos Institucionales y formulación presupuestaria, así como oportunidades de mejora en la ejecución, esto a fin de optimizar los recursos y obtener una mayor eficiencia en los resultados.