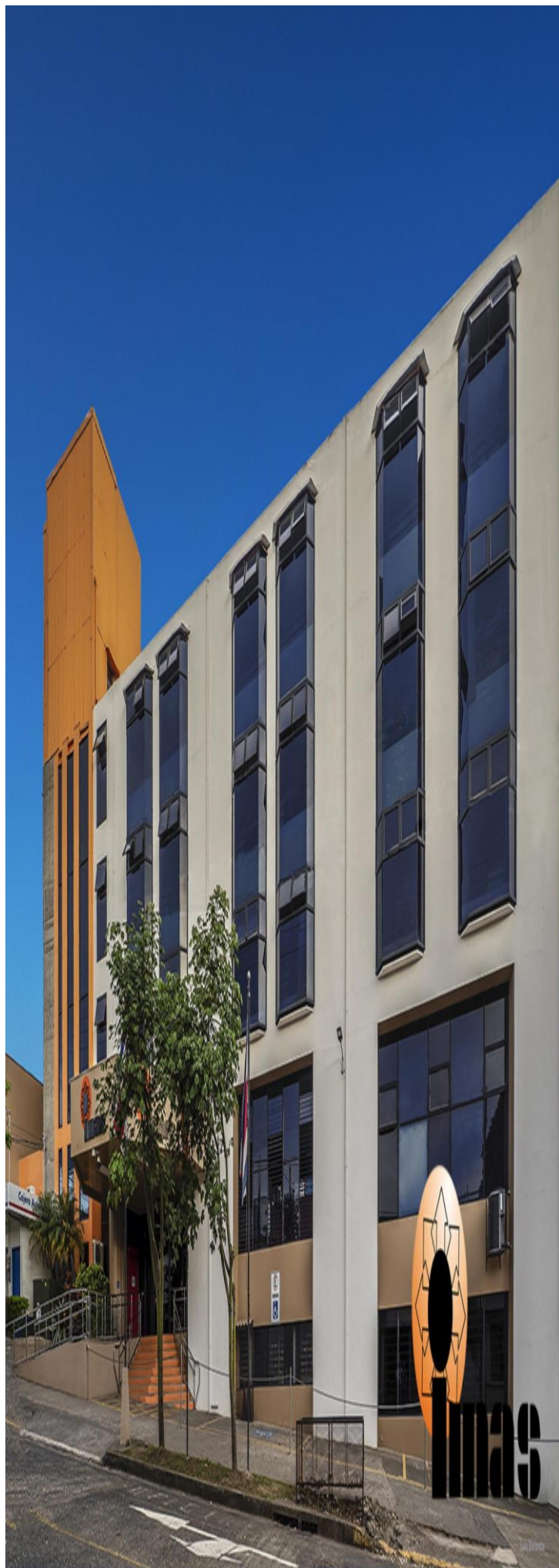




**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL (IMAS)**

**INFORME DE SEGUIMIENTO  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
(PEI) 2023–2028  
I SEMESTRE 2025  
Informe Total**

Planificación Institucional

**Octubre 2025**

# INDICE

---

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.Resumen Ejecutivo.....                                                                         | 3  |
| 2. Metodología.....                                                                              | 4  |
| 3. Prestenación de datos y análisis.....                                                         | 5  |
| 4. Análisis de avance al I semestre del año 2025 del PEI 2023-2028 según<br>Eje Estratégico..... | 20 |
| 5.Conclusiones y recimendaciones .....                                                           | 45 |

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente informe presenta el análisis del avance del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023–2028 del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), correspondiente al primer semestre del año 2025. El seguimiento responde al Acuerdo del Consejo Directivo N.º 231-2023 del 22 de setiembre del 2023 y a la Directriz IMAS-GG-1943-2024 sobre seguimiento y evaluación del PEI.

Durante el periodo analizado, el PEI 2023–2028 alcanzó un avance promedio de 61,17%\*, según los 84 resultados activos registrados en la herramienta DELPHOS. De estos, el 38% presentan cumplimiento según lo programado, el 5% se encuentran en riesgo de incumplimiento y el 57% muestran avance crítico.

Los ejes con mejor desempeño fueron:

- Eje 1: Gestión del cambio e innovación institucional (73,97%)
- Eje 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional (72,38%)
- Eje 4: Rectoría técnica social y articulación (72,78%)

El eje con menor avance fue el Eje 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial con un 37,86%, seguido por los ejes 6 Gestión del desarrollo humano, con un puntaje de 51,33 % y el eje 5 Gestión de recursos y alianzas estratégicas con un 58,68 %

El seguimiento al PEI 2023–2028, como se puede observar en los porcentajes expuesto, se evidencia un comportamiento heterogéneo entre ejes estratégicos. Si bien el avance promedio del 61,17% supera el parámetro esperado del 50% al primer semestre, la distribución interna muestra brechas significativas en el cumplimiento.

Los ejes con mayores progresos se vinculan a procesos internos de gestión institucional, innovación, capacitación y articulación interinstitucional. En contraste, las principales debilidades se observan en los resultados asociados al desarrollo territorial, digitalización, infraestructura tecnológica y ejecución de acciones intersectoriales en regiones.

Se identifica la necesidad de fortalecer la alineación entre el PEI, el POI y el POGE, asegurando coherencia entre metas estratégicas, actividades operativas y recursos asignados. Asimismo, se recomienda reforzar los mecanismos de monitoreo y evaluación con base en indicadores claramente definidos en las fichas técnicas, garantizando trazabilidad y consistencia de la información.

## 2. METODOLOGIA.

El IMAS para calificar los logros obtenidos en los instrumentos programáticos institucionales según periodo, definió una escala de cumplimiento semestral, bajo el supuesto de que al corte 30 de junio del 2025, la programación del PEI 2023-2028 tendría un porcentaje de avance máximo del 50%, que se presenta en el cuadro # 1

**Cuadro # 1.**

**Criterio de cumplimiento PEI 2023-2025 por semestre**

|                                       |                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Avance crítico</b>                 | <b>igual o menor de 39.9 %</b>            |
| <b>Riesgo de incumplimiento medio</b> | igual o menor a 44.99 % a igual 40%       |
| <b>Según lo programado</b>            | igual o mayor a 45 % a igual a mayor 50 % |

Fuente. Datos Planificación Institucional

La evaluación del PEI 2023-2028 a corte I semestre del 2025 se realizó con base en la información reportada en el sistema de seguimiento institucional DELPHOS para el POI-POGE el cual está vinculado al PEI 2023-2028, por medio de una interfaz, respondiendo de esta manera a lo dictado en la directriz IMAS-GG 1943-2024: “Sobre el seguimiento y evaluación de actividades del Plan Estratégico Institucional 2023-2028”, en su ítem sexto a

“Que el Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2028, como instrumento de mediano plazo del sistema de Planificación Institucional, se operacionaliza por medio del Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Operativo Gerencial (POGE), en los cuales se plasman las actividades con metas físicas y presupuestarias”.

La información se consolida en matrices de avance, gráficos comparativos y análisis de información cuantitativa y cualitativa por eje estratégico y termina con conclusiones y recomendaciones.

### 3. 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 avance del PEI 2023 - 2028.

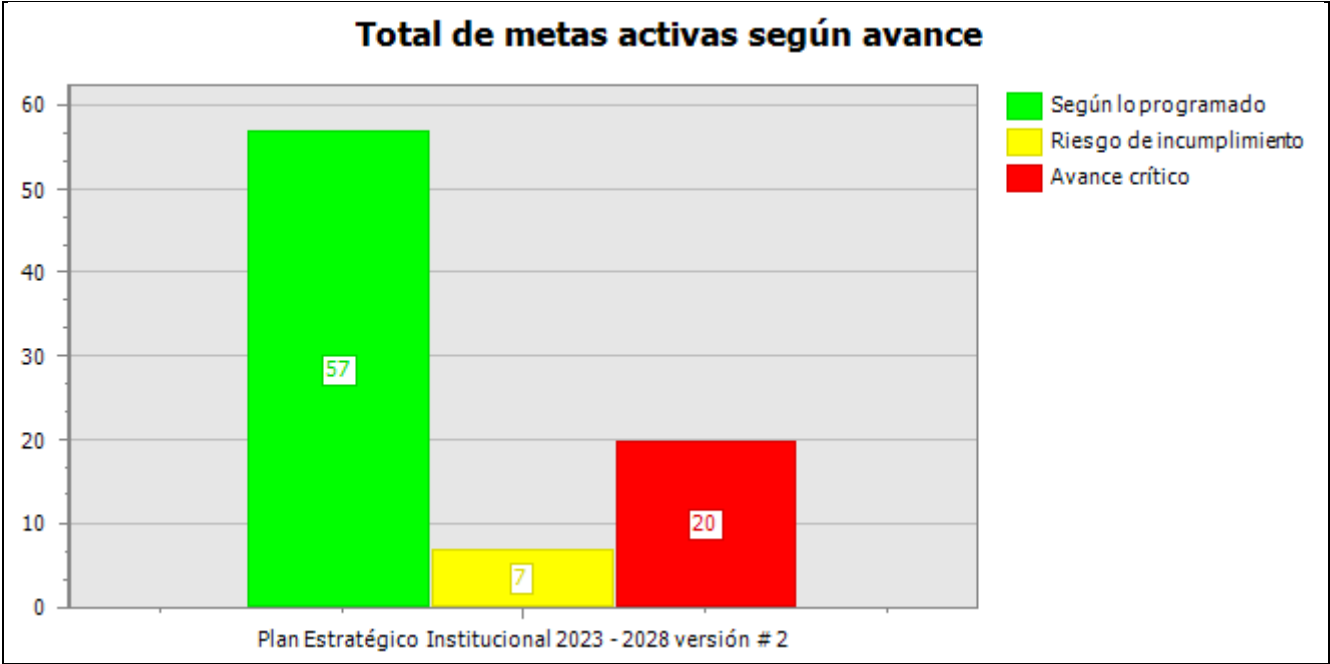
#### Reporte de cumplimiento de las metas del PEI 2023 - 2028

Se muestra el cumplimiento global de las metas contenidas en el PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

IMAS    Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 84          |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 57          |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 7           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 20          |

Fuente: IMAS    Plan Estratégico Institucional 2023 - 2028 versión # 2



## Total de metas activas por eje según avance

|                                                       | Según lo programado | Riesgo de incumplimiento | Crítico |
|-------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------|
| 1: Gestión del cambio e innovación Institucional      | 26                  | 4                        | 4       |
| 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional  | 6                   | 1                        | 2       |
| 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social | 4                   | 0                        | 7       |
| 4: Rectoría Técnica Social y Articulación             | 7                   | 0                        | 2       |
| 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas        | 9                   | 1                        | 1       |
| 6: Gestión de Desarrollo Humano                       | 5                   | 1                        | 4       |
| Total General                                         | 57                  | 7                        | 20      |

Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028

## Eje: 1: Gestión del cambio e innovación Institucional

73,97 %



a. Nombre del responsable del Eje:

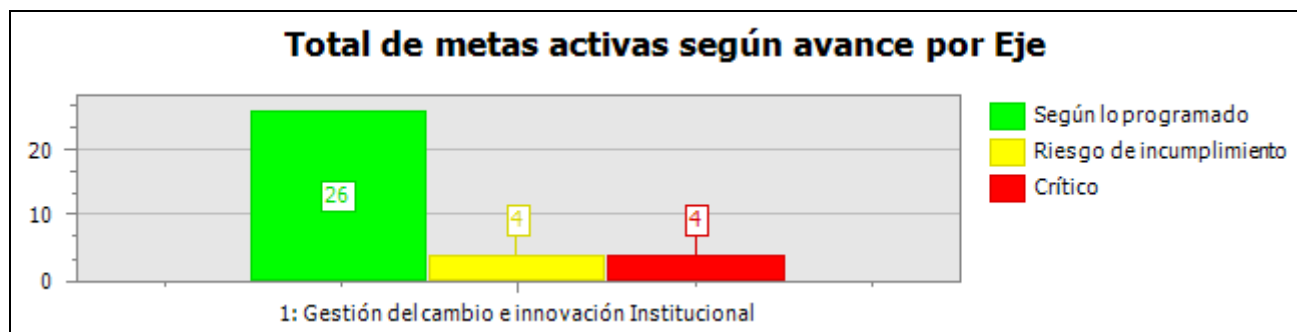
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el avance de las actividades del Eje.

### IMAS 1: Gestión del cambio e innovación Institucional

Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 34          |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 26          |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 4           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 4           |

Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028



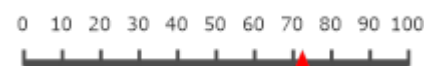
A continuación, se enlistan las metas que están con riesgo de incumplimiento.

|                                                                                                                                                                                                   |       |   |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|------------------------|
| 1.1.4: Herramienta informática ajustada para el seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación bajo el enfoque de GpRD y el valor público.                                             | 43,33 | % | <div><div></div></div> |
| 1.2.2: Personas funcionarias identificadas y formadas en competencias y destrezas en temas de seguimiento y evaluación de políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios institucionales | 40,00 | % | <div><div></div></div> |
| 1.3.1: Unidades, con procesos mapeados para la implementación de la metodología de gestión por procesos.                                                                                          | 39,68 | % | <div><div></div></div> |
| 1.5.3: Personas funcionarias que ejercen como enlaces de planificación con un nivel homologado de conocimiento en temas del Sistema de Control Interno.                                           | 41,67 | % | <div><div></div></div> |

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con avance crítico.

|                                                                                                                                                              |       |   |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|------------------------|
| 1.1.1: Normativa y procedimientos ajustados para la implementación de la GpRD en el IMAS.                                                                    | 33,33 | % | <div><div></div></div> |
| 1.12.3 Plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas con seguimiento semestral                                                      | 0,00  | % | <div><div></div></div> |
| 1.3.4: Indicadores de gestión por procesos (KPIS) definidos y diseñados para medir el cumplimiento de las metas de cada uno de los procesos institucionales. | 0,00  | % | <div><div></div></div> |
| 1.3.5: Personas funcionarias de la institución capacitadas y aplicando la metodología de gestión por procesos.                                               | 0,00  | % | <div><div></div></div> |

## Eje: 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional

**72,38 %**


a. Nombre del responsable del Eje:

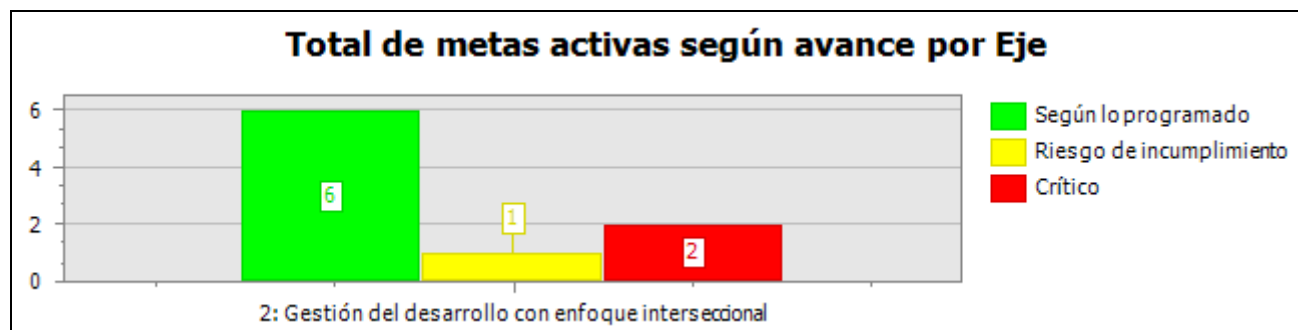
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el avance de las actividades del Eje.

### IMAS 2: Gestión del desarrollo con enfoque interseccional

Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 9           |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 6           |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 1           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 2           |

Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028



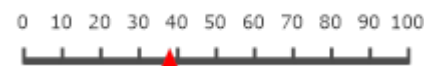
A continuación, se enlistan las metas que están con riesgo de incumplimiento.

|                                                                                                                                                                                                                        |       |   |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.7.2: Mecanismo de interconectividad entre SINIRUBE e IMAS diseñado e implementado, que permita el acceso efectivo a información actualizada requerida para la intervención social inteligente a nivel institucional. | 40,00 | % |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con avance crítico.

|                                                                                                                                                    |      |   |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.3.1: Estándares de calidad de la oferta programática institucional diseñados, que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento y control. | 0,00 | % |  |
| 2.6.4 Sistema Nacional de Cuidados articulando y gestionando espacios para la promoción del empleo femenino.                                       | 0,00 | % |  |

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

**37,86 %**


a. Nombre del responsable del Eje:

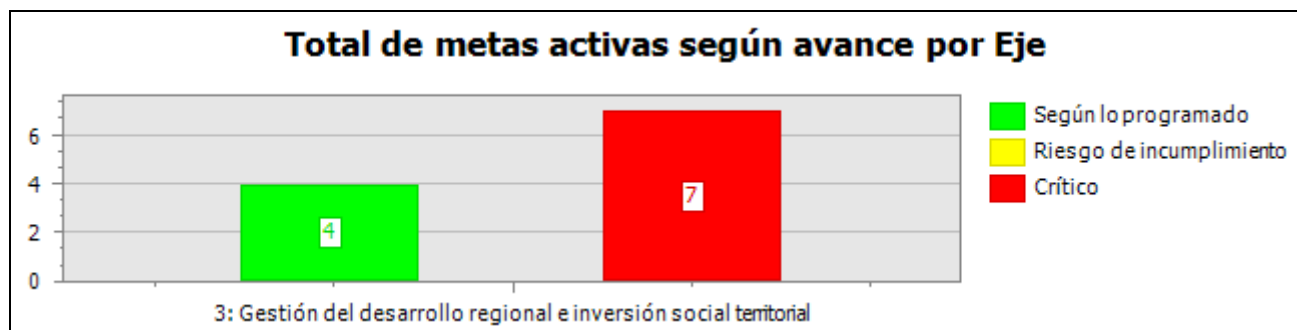
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el avance de las actividades del Eje.

#### IMAS 3: Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial

Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 11          |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 4           |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 0           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 7           |

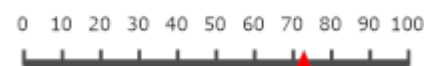
Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028



Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con avance crítico.

|                                                                                                                                                                                                                         |       |   |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.1 Estrategia de participación ciudadana diseñada, homologada, y oficializada que implique la rendición de cuentas y consulta a la población objetivo a fin de procurar la transparencia en la gestión institucional | 0,00  | % |  |
| 3.1.2: Planes institucionales formulados considerando los insumos de las rendiciones de cuenta y consultas a la población objetivo                                                                                      | 0,00  | % |  |
| 3.11.1 Áreas Regionales con equipamiento tecnológico que responda a las necesidades que demandan los nuevos procesos de atención en los territorios                                                                     | 0,00  | % |  |
| 3.11.2: Sistemas de información utilizados en la atención de la población objetivo, adaptados para realizar atención itinerante en territorios sin conectividad.                                                        | 30,00 | % |  |
| 3.2.1: Población en situación de pobreza y pobreza extrema con limitaciones de acceso a la tecnología y brecha digital identificada                                                                                     | 0,00  | % |  |
| 3.2.2: Mecanismos diseñados e implementados para la atención itinerante a la población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna del IMAS                         | 0,00  | % |  |
| 3.9.1: UIPER posicionadas como entes especializados para la articulación en espacios regionales y locales, que promuevan la inclusión social de la población en situación de pobreza.                                   | 0,00  | % |  |

## Eje: 4: Rectoría Técnica Social y Articulación

**72,78 %**


a. Nombre del responsable del Eje:

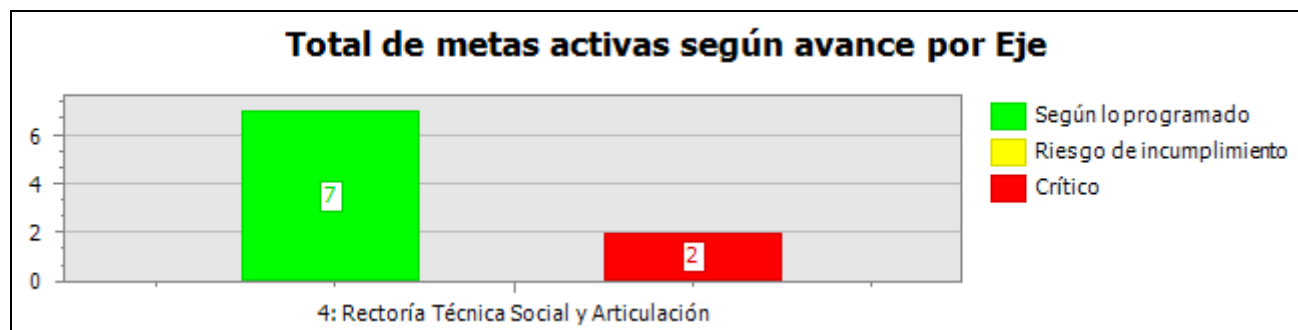
b. Detalle del cumplimiento: En seguida se muestra el detalle sobre el avance de las actividades del Eje.

### IMAS 4: Rectoría Técnica Social y Articulación

Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 9           |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 7           |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 0           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 2           |

Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028



Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con avance crítico.

|                                                                                                                                                                              |       |   |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|------------------------|
| 4.1.1: Plan de articulación interinstitucional del Sector Social (PAISS) elaborado de forma participativa y consensuado con entidades del sector.                            | 20,00 | % | <div><div></div></div> |
| 4.2.1 Oferta programática de Instituciones que ejecutan programas sociales identificada y caracterizada (objetivos, fuentes de financiamiento, población que atiende, otros) | 33,33 | % | <div><div></div></div> |

## Eje: 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas

**58,68 %**


a. Nombre del responsable del Eje:

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

**IMAS 5: Gestión de recursos y alianzas estratégicas**
**Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025**

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 11          |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 9           |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 1           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 1           |

**Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028**


A continuación, se enlistan las metas que están con riesgo de incumplimiento.

|                                                                                                                      |       |   |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1.1: Estrategia de Negocios diseñada e implementada, para incrementar las ventas a través de la gestión comercial. | 43,80 | % |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con avance crítico.

|                                                         |      |   |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------|------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.5.1: E-commerce optimizado para potenciar el negocio. | 0,00 | % |  |
|---------------------------------------------------------|------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|

## Eje: 6: Gestión de Desarrollo Humano

**51,33 %**

a. Nombre del responsable del Eje:

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

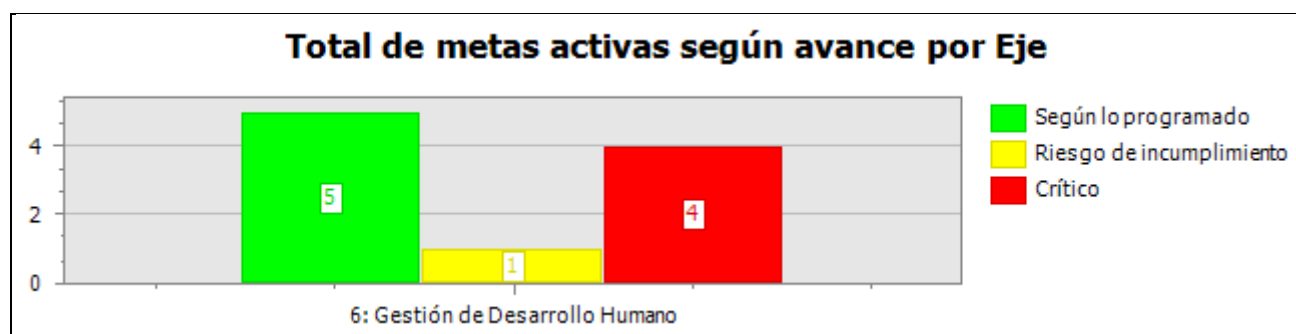


### IMAS 6: Gestión de Desarrollo Humano

Distribución de las metas del PEI 2023 - 2028 según categoría de avance, al I semestre del 2025

| Año                                                        | 2025        |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Tipo de reporte                                            | Seguimiento |
| Total de metas activas                                     | 10          |
| Total metas activas con avance según lo programado         | 5           |
| Total metas activas con avance en riesgo de incumplimiento | 1           |
| Total metas activas con avance crítico                     | 4           |

Fuente: IMAS PEI 2023 - 2028



A continuación, se enlistan las metas que están con riesgo de incumplimiento.

|                                                                                                               |       |   |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|------------------------|
| 6.6.1: Estimación presupuestaria de los recursos necesarios para la implementación del Plan de Empleo Público | 43,17 | % | <div><div></div></div> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|------------------------|

Por otra parte, se enlistan las metas que se reportaron con avance crítico.

|                                                                                                                                                                                                                       |       |   |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|------------------------|
| 6.1.1: Metodología del programa anual de cómo realizar las sesiones e intercambio de experiencias de buenas prácticas entre personas funcionarias con un mismo cargo                                                  | 0,00  | % | <div><div></div></div> |
| 6.1.2: Programa de pasantías interdepartamentales                                                                                                                                                                     | 0,00  | % | <div><div></div></div> |
| 6.5.1: Implementar un plan de capacitación para fomentar el desarrollo de competencias innovadoras de las personas trabajadoras y funcionarias, incluyendo componentes de integridad pública, ética y anticorrupción. | 33,19 | % | <div><div></div></div> |
| 6.7.3: Personas funcionarias del IMAS con una atención médica oportuna para contribuir a su buen estado de salud.                                                                                                     | 6,90  | % | <div><div></div></div> |

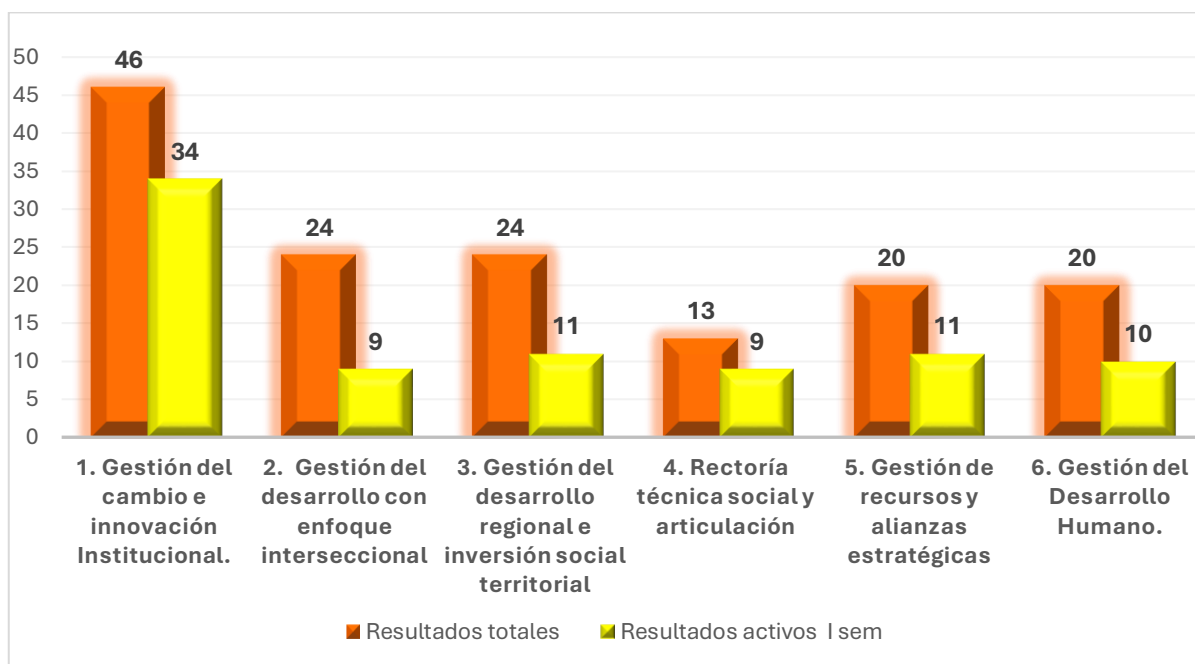
## 1. Análisis del avance al I semestre del año 2025 del PEI 2023-2028, según Eje Estratégico.

El seguimiento del PEI 2023-2028 a corte I semestre del año 2025, se extraer del avance de los registros ingresados en la herramienta DELPHOS, para el ejercicio II trimestre de seguimiento del POI-POGE 2025, como se mencionó en el capítulo de “Metodología”.

El avance del PEI 2023-2028, en dicho periodo se ubica bajo el criterio superior a lo programado cuantitativamente, ya que obtuvo un logro de 61.17%, con base en 84 resultados activos (corresponde a un 57.14%) del total 147 en que se compone su programación, los cuales están distribuidos en 6 Ejes Estratégicos, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico # 1

**Resultados reales y resultados activos del PEI 2023-2028  
según Ejes Estratégicos, I semestre 2025.**

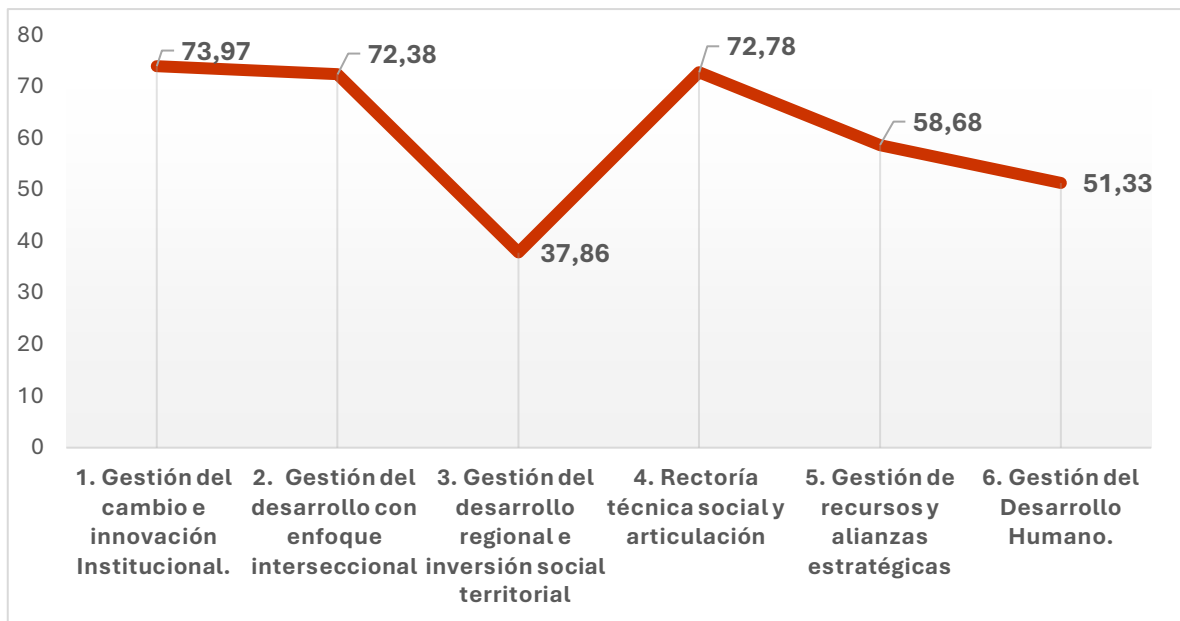


Fuente Herramienta DELPHOS, I semestre 2025-PEI 2023-2028.

El avance del 61.17 % se constituye en el promedio obtenido en cada uno de los Ejes estratégicos, que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 2

**Avance porcentual de los resultados activos del PEI 2023-2028  
según Ejes Estratégicos, I semestre 2025.**

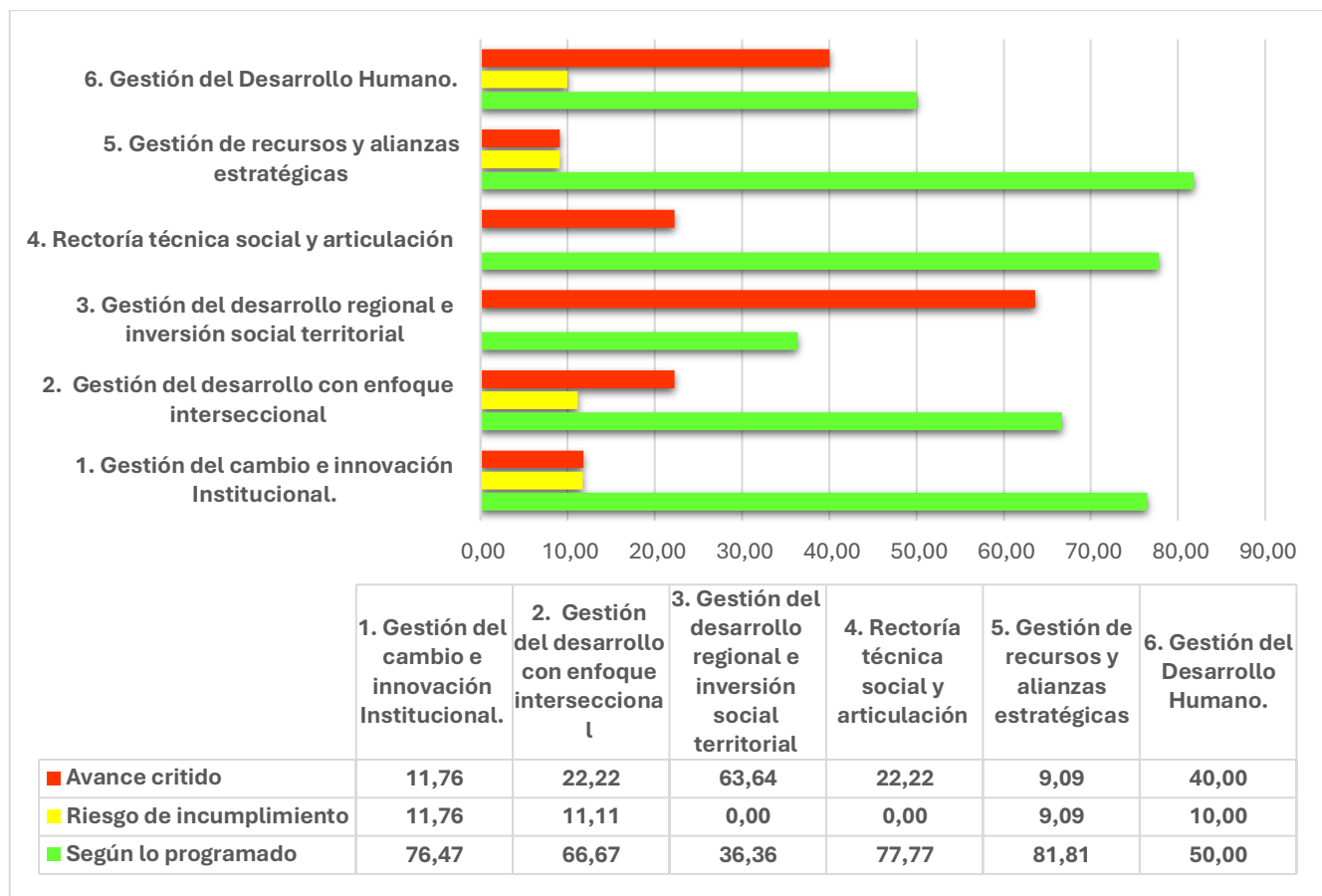


Fuente Herramienta DELPHOS, I semestre 2025-PEI 2023-2028.

Para una mayor comprensión de se muestra seguidamente el comportamiento por Eje Estratégico según porcentaje por categoría de cumplimiento.

**Gráfico # 3**

**Distribución de resultados activos del PEI 2023-2028 por categoría y porcentaje de cumplimiento Según Ejes Estratégicos, anual 2024.**



Fuente Herramienta DELPHOS, I semestre 2025-PEI 2023-2028.

Seguidamente se analizará cada Eje Estratégico, con base en los resultados activos para el I semestre del año 2025 y los datos cuantitativo y cualitativo registrados en la herramienta DELPHOS,

### **Eje Estratégico 1-Gestión del cambio e innovación Institucional.**

El Eje Estratégico:1-Gestión del cambio e innovación Institucional, en el I semestre del 2025 tenía 34 resultados activos de un total de 46, lo que representa un 73.91% con respecto al total.

Con eso 34 resultados activos se obtuvo un porcentaje de avance de un 73.97% para el periodo en estudio.

Según criterio de cumplimiento, dichos resultados tuvieron el siguiente comportamiento:

- 26 (76.47%) con un criterio: “según lo programado”.
- 4 (11.76%) con un criterio: “riesgo de incumplimiento”.
- 4 (11.76%) con un criterio: “avance critico”.

Al hacer un análisis de esos resultados con base en los registros ingresados en la herramienta DELPHOS se identifica los siguientes hallazgos según criterio de cumplimiento.

#### **Según lo programado.**

En el criterio “según lo programado” se identificó que algunas actividades que reportan un cumplimiento del 100% al I semestre, ese porcentaje no impacta al resultado, ya que son coadyuvantes (antecesoras) a las actividades programadas en el III y IV trimestre que son las que están directamente relacionadas al resultado; lo cual podría incurrir en confusión al analizar el seguimiento del PEI 2023-2028 en el periodo mencionado, debido en el reporte se presenta un 100% de cumplimiento y no precisamente se está abordando el objetivo del resultado.

Por ello, la importancia que, en el seguimiento, concretamente del Eje Estratégico # 1, se requiera trazar las interrelaciones entre PEI 2023-2028 y la programación de POI-POGE 2025 y POI-POGE 2026 según impacto de cada actividad con el resultado, haciendo una proyección al 2027-2028 y, paralelamente revisar y ajustar la ficha de indicador, para que guíe el alcance.

Ejemplo de dicha situación

**Cuadro # 2**  
**Resultados bajo el criterio “según lo programado” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                                       | Actividad POI-POGE 2025                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje de avance                                                                                                                      | Análisis                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultados:<br>1.1.2: Jefaturas y enlaces de unidades a cargo de procesos de Planificación capacitados en GpRD y valor público. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PAC 2.4.2.1: Elaborar módulos de capacitación en temas de GpRD y valor público en formato presencial y de autoaprendizaje para el trabajo en ARDS.</li> <li>➤ PAC 2.4.2.2: Seguimiento al Plan de</li> </ul> | De estas tres actividades en el POI-POGE 2025 solo una está activa (PAC 2.1.2.1) en el II trimestre 2025, las otras dos están programadas | Por lo anterior se identifica un problema de programación en el PEI, donde si bien el porcentaje a alcanzar es 70 % anual, al tener tres actividades el POI-POGE 2025, el porcentaje al I semestre debe ser menor, para que, en el |

|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                             | <p>capacitación institucional en coordinación con Desarrollo Humano, sobre los temas de GpRD y evaluación incorporados</p> <p>➤ PAC 2.4.2.2: Seguimiento al Plan de capacitación institucional en coordinación con Desarrollo Humano, sobre los temas de GpRD y evaluación incorporados</p> | para el III y IV trimestre                                                                                                                                   | <p>momento de cumplir las otras dos actividades, que se deben lograr en el III y IV trimestre, que son las directamente relacionadas al resultado PEI, se logre el 100%.</p> <p>Lo anterior, tendría que estar definido en la ficha del indicador para establecer los alcances por semestre y año del resultado PEI,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>PEI 1.9.2: Personas funcionarias identificadas y capacitadas en la aplicación para el cumplimiento de las normas. (40% para el 2025)</p> | <p>PAC 2.11.10.1: Identificar los funcionarios capacitadas en la aplicación para el cumplimiento de las normas.</p> <p>PAC 2.11.10.2: Capacitar a las personas funcionarias para la aplicación para el cumplimiento de las normas.</p>                                                      | <p>De estas dos actividades en el POI-POGE 2025 solo esta activa la segunda para el II trimestre 2025, las otras están programadas para el IV trimestre.</p> | <p>Por lo anterior se identifica nuevamente un problema de programación en el PEI, el porcentaje a alcanzar es 40 % en el 2025 en el PEI, donde la primera actividad es la que está programada para el I semestre con un logro del 100%, pero la que impacta al resultado es la segunda que está programada para el IV trimestre; por tanto, se tendría que haber distribuido un menor porcentaje de cumplimiento en el I semestre, y el mayor porcentaje a la segunda actividad para el logro del 100%.</p> <p>Nuevamente se concluye que tendría que estar definido en la ficha del indicador los alcances por semestre y año del resultado PEI, para evitar confundir que el resultado se logró en el I semestre con una actividad que no está impactado el resultado PEI.</p> <p>Esta actividad tiene un agravante en los campos adicionales indica “Esta actividad se realizó en el IV del 2024, donde se realizó una capacitación contratada por el</p> |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | departamento de DH, por lo que se da por finalizada dicha actividad ya que el personal está actualizado según las normas”, lo que tendría que ser la justificación de la segunda actividad y no corresponde a la primera que es la” Identificación los funcionarios capacitados en la aplicación para el cumplimiento de las normas”. Además, surge la inquietud de si con ello dan por concluida esa actividad y, por ende, el resultado de PEI, quedando pendiente un 60% ya que al 2025 la programación es el 40% |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En conclusión, el seguimiento al interior de Eje Estratégico # 1, requiere el dibujo de las interrelaciones entre PEI 2023-2028 y el POI-POGE 2025 y luego analizar la programación de POI-POGE 2025 y al igual que con la programación del POI-POGE 2026, con proyección al 2027-2028, para que las interrelaciones estén claras, paralelamente a la revisión y ajustar cada uno de los elementos de la ficha de indicador, que permita guiar el alcance cualitativo.

### **Riesgo incumplimiento**

En riesgo de incumplimiento tenemos 4 resultados que seguidamente se van a analizar.

#### **Cuadro # 3**

#### **Resultados bajo el criterio “riesgo de incumplimiento” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                                                             | Actividad POI-POGE 2025                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje de avance | Justificación |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|
| 1.1.4: Herramienta informática ajustada para el seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación bajo el enfoque de GpRD y el valor público. | PAC 2.4.4.1: Identificación de ajustes a la herramienta DELPHOS según GpRD y Valor Público.<br>PAC 2.4.4.2: Ajustes ejecutados en la herramienta DELPHOS para el seguimiento de PEI-POI-POGE 2025<br>PAC 2.4.4.3: Monitoreo de | 43.33% Total         |               |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                   | ajustes de la herramienta DELPHOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1.2.2: Personas funcionarias identificadas y formadas en competencias y destrezas en temas de seguimiento y evaluación de políticas, programas, proyectos, beneficios y servicios institucionales | <p>PAC 2.4.6.1: Coordinación con Desarrollo Humano para el desarrollo de sesiones de capacitación (presencial y autoaprendizaje), a nivel regional, en temas de seguimiento y evaluación, según plan trianual de capacitación institucional</p> <p>PAC 2.4.6.2: Seguimiento e identificación, a nivel regional, de las personas funcionarias IMAS a capacitar en temas de seguimiento y evaluación</p> <p>PAC 2.4.6.3: Identificación de ajustes al desarrollo de las sesiones de capacitación a nivel regional en temas de evaluación y seguimiento</p> | 40.00%                              | <p>Las actividades tienen en su programación un promedio de avance igual, por lo cual están aportando de la misma forma al resultado, con la característica que el mayor porcentaje recae en el III y IV trimestre. De esta manera se justifica porque no alcanzaron el 50% máximo para el periodo en estudio, por tanto, se concluye que existe una alta probabilidad de alcanzar el resultado según lo programado.</p> |
| 1.3.1: Unidades, con procesos mapeados para la implementación de la metodología de gestión por procesos.                                                                                          | <p>PAC 2.4.8.1: Identificar en la estructura organizacional del IMAS, las unidades y funciones que se van a mapear en el 2025, para implementar la metodología de Gestión por Procesos</p> <p>PAC 2.4.8.2: Unidades con procesos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>39.68%</p> <p>POI POGE 100 %</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                         |                                                                                                       |         |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--|
|                                                                                                                                                         | mapeados en el 2025<br>PAC 2.4.8.3: Establecer relaciones funcionales en unidades de interés especial |         |  |
| 1.5.3: Personas funcionarias que ejercen como enlaces de planificación con un nivel homologado de conocimiento en temas del Sistema de Control Interno. |                                                                                                       | 41.67 % |  |

Los resultados que se ubican en un criterio de riesgo de incumplimiento se encuentran según lo programado, ya que el peso en la programación para el I semestre es lo que no permitió que alcanzaran el 50%, por lo que se concluye que, aunque estén en un estado de riesgo de incumplimiento, por los porcentajes obtenidos para el periodo en estudio, la proyección para el II semestre, la probabilidad de no alcanzar los porcentajes programados es mínima.

Por ello los Eje Estratégico # 1 debe estar en un estrecho seguimiento de resultados para que las proyecciones se cumplan, tal como se han programado sino para tomar decisiones en forma oportuna

### **Avance critico**

De los 4 resultados en avance critico se analizar los 3 que presentan 0% de avance como muestra el siguiente cuadro:

#### **Cuadro # 4**

#### **Resultados en criterio de “avance crítico” con un porcentaje al 0%, y su relación con el POI-POGE 2025, al I semestre del 2025, PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje de programado | Porcentaje de Avance | Justificación registrada en DELPHOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3.4: Indicadores de gestión por procesos (KPIS) definidos y diseñados para medir el cumplimiento de las metas de cada uno de los procesos institucionales.<br><br>Indicador: 1.3.4.1 (MF): Porcentaje de procesos con indicadores | 60%                      | 0%                   | Compuesto por dos actividades, pero para el I semestre solo una activa: PAC 2.4.11.1: Diseñar indicadores de medición de la gestión por proceso para monitorear el cumplimiento de las metas en cada uno los procesos institucionales identificados.<br><b>JUSTIFICACIÓN</b> No se ha logrado el diseño de los indicadores de medición de la gestión por procesos, para monitorear el cumplimiento de las metas en cada uno los procesos institucionales identificados ya que nos | La medida de administración señala que se va a continuar con la identificación procesos institucionales no con el diseño de los indicadores de medición de la gestión por procesos.<br>Se recomienda analizar esta situación ya que de continuar con este comportamiento no se lograría la actividad del POI_POGE 2025 PAC 2.4.11.1, que alimenta el resultado PEI, lo que podría afectar directamente la ejecución de las otras actividades programadas para el II y IV trimestre: PAC |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| (POI<br>2.4.11)                                                                                                                                                                                                                                                                                            | PAC |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>encontramos en el proceso de identificación de los procesos institucionales, así como en la identificación de relaciones funcionales, una vez concluida esta etapa se llevaras a cabo el diseño indicadores de medición de la gestión por procesos”</p> <p><b>MEDIDA DE ADMINNNISTRACION</b> Se está trabajando con la Gerencia General en la identificación de las unidades para iniciar con el mapeo y levantamiento de procesos institucionales en la estructura organizacional del IMAS y con esto diseñar los indicadores de gestión</p> | 2.4.11.2: Ejecutar la medición de la gestión por procesos según indicadores diseñados |
| <p>1.3.5: Personas funcionarias de la institución capacitadas y aplicando la metodología de gestión por procesos.</p> <p>Indicador:<br/>1.3.5.1 (MF): Porcentaje de personas funcionarias encargadas de procesos capacitadas y participando en la metodología de gestión por procesos (POI PAC 2.4.12)</p> | 40% | 0% | <p>Compuesto por tres actividades, pero para el I semestre solo una activa: PAC 2.4.12.1: Coordinación con DH para el diseño del módulo de capacitación en la metodología de gestión por procesos, dentro de la herramienta de autoaprendizaje</p> <p><b>JUSTIFICACION</b> Esta actividad depende de la aprobación por parta de DH del presupuesto para la contratación de la empresa que se encargue del diseño de los módulos de capacitación, y no se ha realizado ninguna gestión de este proceso</p> <p><b>MEDIDA DE ADMINISTRACION</b> Se programa una reunión con DH para el II semestre con la finalidad de ver el tema del presupuesto para la contratación de la empresa y ver el tema del diseño de los módulos</p> | La medida de administración no es suficiente para alcanzar esta actividad ya que es una acción programar “reunión” por lo cual el hecho que se realice no asegura que se logre la esta actividad, lo incide directamente en la ejecución de las otras dos actividades programadas para el II y IV trimestre y, por ende, en el resultado de PEI                                                                                                                                                                                                  |                                                                                       |
| <p>1.12.3 Plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas con seguimiento semestral</p> <p>Indicador:<br/>1.12.3.1 Cantidad de seguimientos</p>                                                                                                                                     | 40% | 0% | <p>Compuesto por dos actividades, pero para el I semestre solo una activa PAC 2.6.5.1: Reuniones del Comité Gerencial de TI para conocer los avances en la ejecución del plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas</p> <p><b>JUSTIFICACION</b> No se realizaron las reuniones por orden de la señora Silvia</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | la medida de administración es igual a la limitación, por tanto, que ubica en riesgo alto el no cumplimiento de esta actividad afectando la ejecución de la actividad antecesora de esta: PAC 2.6.5.2: Ejecución del plan de acción institucional de inversión en herramientas tecnológicas que es la impacta el resultado de PEI                                                                                                                                                                                                                |                                                                                       |

|                        |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| realizados (PAC 2.6.5) |  |  | Castro pues el Comité está en proceso de eliminarse, pues se duplican actividades que son propias de las dependencias. Así solicitado el oficio IMAS-GG-0881-2025.SIN<br><b>MEDIDA DE ADMINISTRACION</b> es la misma que la justificación de la limitación |  |
|------------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Se considera que el Eje Estratégico # 1, se debe analizar las actividades en avance crítico con porcentaje de 0 %, ya que la medida de administración no se permite tener probabilidad que en el II semestre se logre alcanzar el porcentaje anual programado en el PEI 2023-2028, como se muestra en el cuadro # 4.

### **Eje Estratégico 2-Gestión del cambio e innovación Institucional.**

El Eje Estratégico:2- Gestión del cambio e innovación Institucional, en el I semestre del 2025 tenía 9 resultados activos de un total de 24, lo que representa un 37.50% con respecto al total.

Con eso 9 resultados activos se obtuvo un porcentaje de avance de un 72.38% para el periodo en estudio.

Según criterio de cumplimiento, dichos resultados tuvieron el siguiente comportamiento:

- 6 (66.66%) con un criterio: “según lo programado”.
- 1 (11.11%) con un criterio: “riesgo de incumplimiento”.
- 2 (22.22%) con un criterio: “avance crítico”.

Al hacer un análisis de esos resultados con base en los registros ingresados en la herramienta DELPHOS se identifica los siguientes hallazgos según criterio de cumplimiento.

#### **Según lo programado.**

#### **Cuadro # 5**

**Resultados bajo el criterio “según lo programado” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultados                                                                                                                                                             | Actividad POI-POGE 2025                                                                               | Análisis |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| PEI 2.1.1. Sistema de atención omnicanal diseñado e implementado, con la finalidad de optimizar la experiencia de usuario de forma integrada y sincronizada. E2 AE1 R1 | PPPS 1.5.1: Elaboración de un diseño conceptual del Sistema de Atención Omnicanal                     |          |
|                                                                                                                                                                        | PPPS 1.5.2: Elaboración y traslado a Tecnologías de Información de requerimientos a nivel de sistemas |          |
|                                                                                                                                                                        | PPPS 1.5.3: Desarrollo del sistema informático para la atención omnicanal                             |          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                           | PPPS 1.5.4: Elaboración de pruebas para verificar cumplimiento de requerimientos trasladados a TI                                                                                                                                                                           | El dato cuantitativo está totalmente justificado con el dato cualitativo y el medio de verificación, lo que brinda certeza del cumplimiento del resultado del PEI, por tanto, de lograr el porcentaje programado en PEI con éxitos |
| PEI 2.5.1 Modelo de Intervención Institucional construido e implementado que contemple modalidades de atención diferenciadas según segmentos poblacionales, a fin de brindar una atención integral enfocada en Protección y Promoción Social.                             | PPPS 1.13.1: Ajustes al Modelo de Intervención Institucional aprobado por el Consejo Directivo, a efectos de incluir la atención de los segmentos poblacionales identificados (vinculada a PEI 2.5.1).                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |
| PEI 2.6.1 Normativa y/o lineamientos en materia de personas adultas en situación de dependencia diseñados e implementados en la institución, a fin de dar cumplimiento a la política en materia de cuidados y apoyos de las personas adultas en situación de dependencia. | PPPS 1.15.1: Normativa diseñada e implementada, a nivel del Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS, y el Manual de procedimientos para la aplicación del BAREMO (vinculada a PEI 2.6.1).                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.6.2: Instrumento del Baremo de Valoración de la Dependencia diseñado, aprobado e implementado, a fin de medir el nivel de dependencia de personas adultas de manera homogenizada.                                                                                       | PPPS 1.16.1: Aplicación del instrumento BAREMO a personas usuarias de los servicios institucionales. (vinculada a PEI 2.6.2).                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.8.1: Perfiles de entrada y salida de la población objetivo diseñados e implementados en el marco del Modelo de Intervención Institucional, que permitan la priorización para la atención e intervención de los hogares.                                                 | PPPS 1.21.1: Diseño de perfiles (entrada y salida) de la población objetivo (vinculada a PEI 2.8.1 / Estrategia GpRD 2.1.2).                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.9.1: Mapeo de necesidades y requerimientos identificados desde la población objetivo y la territorialidad, que promuevan acciones para la empleabilidad, la empresariedad y la implementación de entornos propicios para el desarrollo económico y social.              | PPPS 1.22.1: Construcción de lineamientos para el proceso de mapeo de necesidades y requerimientos de la población objetivo (vinculada a PEI 2.9.1).<br>PPPS 1.22.2: Mapeo de necesidades y requerimientos en territorios priorizados por las ARDS (vinculada a PEI 2.9.1). |                                                                                                                                                                                                                                    |

## **Riesgo incumplimiento**

### **Cuadro # 6.**

**Resultados bajo el criterio “riesgo de incumplimiento” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025, PEI 2023-2028**

| Resultado                                                   | Actividades POI-POGE 2025            | Porcentaje de avance | Justificación                                 |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 2.7.2: Mecanismo de interconectividad entre SINIRUBE e IMAS | PPPS 1.20.1: Diseño del mecanismo de | 100%                 | La primera actividad va según lo programado y |

|                                                                                                                                                            |                                                                                                |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| diseñado e implementado, que permita el acceso efectivo a información actualizada requerida para la intervención social inteligente a nivel institucional. | Interconectividad entre IMAS y SINIRUBE vinculada a PEI (2.7.2).                               |     | el dato cualitativo justifica el avance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                            | PPPS 1.20.2: Interconexión de información entre el IMAS y el SINIRUBE (vinculada a PEI 2.7.2). | 60% | Con respecto al dato cualitativo de la segunda actividad la Interconexión de información entre el IMAS y el SINIRUBE, que se encuentra en 60%, se reporta que lo “faltaría sería que se visualice en pantalla las variables”, pero al respecto “TI ya tiene identificado y trabajado en código cuáles son las variables que se tienen en IMAS y corresponden a SINIRUBE” lo que incrementa la probabilidad que se logre el porcentaje programado en PEI. |

Como se mencionó en la columna de justificación, con la medida de administración descrita incrementa la probabilidad que se logre el porcentaje programado en PEI.

### **Avance critico**

**Cuadro # 7.**  
**Resultados bajo el criterio “avance crítico” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                                                          | Porcentaje de programado | Porcentaje de Avance | Justificación registrada en DELPHOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Observaciones                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.3.1: Estándares de calidad de la oferta programática institucional diseñados, que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento y control. | 40%                      | 0%                   | Con solo una actividad programada en POI-POGE 2025: PPPS 1.10.1: Diseño de estándares de calidad de la oferta programática institucional, que no se había logrado porque “Hasta junio del 2025 no se había indicado si el proyecto se iba a trabajar a lo interno o bien se subcontrataba a un ente externo para llevarlo a cabo.” | Se debe dar seguimiento a esta actividad ya que es la única que afecta el resultado del PEI, pero un elemento importante es si se contrata se previó la solicitud de presupuesto para el 2026, por parte del DSIS |
| 2.6.4 Sistema Nacional de Cuidados articulando y gestionando espacios para la                                                                      | 25%                      | 0%                   | Con dos actividades, pero solo un de ellas activa para el I semestre del 2025: PPPS 1.18.2: Referenciamiento de mujeres por medio del SINCA a espacios de promoción del                                                                                                                                                            | A este resultado se debe dar especial atención ya que las causas de 0% de avance son relevantes y la medida de administración no aporta elementos importantes que                                                 |

|                                |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| promoción del empleo femenino. |  |  | empleo femenino, cuya justificación para es:<br>- No existía un registro personas cuidadoras no remuneradas.<br>- Dificultad en la identificación de personas cuidadoras no remuneradas que se encuentran en búsqueda activa de empleo.<br>- Falta de un sistema de referenciamiento entre las instituciones responsables. | den segura para su logro: “Se ha realizado un seguimiento semanal con las instituciones, estos espacios son convocados por Presidencia Ejecutiva del IMAS.” |
|--------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Estas actividades requieren un seguimiento más riguroso de la Eje Estratégico # 2, principalmente el resultado PEI 2.6.4, debido a que su medida de administración no brinda certeza del logro.

### Eje Estratégico 3. Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial

El Eje Estratégico: **3. Gestión del desarrollo regional e inversión social territorial**, en el I semestre del 2025 tenía 11 resultados activos de un total de 24, lo que representa un 45.83% con respecto al total.

Con eso 11 resultados activos se obtuvo un porcentaje de avance de un 37.5% para el periodo en estudio.

Según criterio de cumplimiento, dichos resultados tuvieron el siguiente comportamiento:

- 4 (36.66%) con un criterio: “según lo programado”.
- 0 (0%) con un criterio: “riesgo de incumplimiento”.
- 7 (63.63%) con un criterio: “avance critico”.

Al hacer un análisis de esos resultados con base en los registros ingresados en la herramienta DELPHOS se identifica los siguientes hallazgos según criterio de cumplimiento.

#### Según lo programado.

##### **Cuadro # 8.**

#### **Resultados bajo el criterio “según lo programado” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultados                                                                                                                                                                                                                                        | Actividad POI-POGE 2025                                                                                                | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.4.1: Mecanismo de acceso a la plataforma SABER – MEP creado e implementado con la finalidad de automatizar los procesos de atención de población estudiantil que contribuya a la mejora continua en los procesos de intervención institucional. | PPPS 1.30.1: Verificación de la condicionalidad educativa y emisión de constancias mediante el API Service             | Estos dos resultados están bajo a responsabilidad la Departamento de Socio Educativo y el Departamento de Socio Productivo y Comunal, respectivamente.<br>El dato cuantitativo está totalmente justificado con el dato cualitativo y el medio de verificación, lo que brinda certeza del alcance del resultado del PEI para el II semestre e incrementa la probabilidad de lograr el porcentaje programado en PEI con éxitos |
| 3.6.2 Mecanismos de articulación interinstitucional diseñados e implementados que permitan generar las condiciones y competencias para la población                                                                                               | PPPS 1.35.1: Levantamiento de información sobre las instancias con las que se requiere gestar procesos de articulación |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| en condición de pobreza en proyectos de economía azul.                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.12.1: Prioridades regionales de infraestructura física regional y territorial identificadas | <p>PAC 2.10.7.1: Actualizar la información de la matriz de Seguimiento de Proyectos de Infraestructura.</p> <p>PAC 2.10.7.2: Actualizar las prioridades de infraestructura física regional y territorial.</p>                                                                                                                                    | <p>Están bajo la responsabilidad de la Dirección de Soporte Administrativo.</p> <p>De la misma manera que las actividades a cargo de los Departamentos técnicos de la Dirección de Desarrollo Social, el dato cuantitativo es respaldado por el dato cualitativo y el medio de verificación, lo que incrementa la probabilidad de logro del resultado del PEI</p> |
| 3.12.2: Proyectos de infraestructura física en ejecución                                      | <p>PAC 2.10.8.1: Realizar sesiones de seguimiento sobre el avance en la ejecución de proyectos de obra física identificados en la matriz de seguimiento Infraestructura física regional y territorial.</p> <p>PAC 2.10.8.2: Actualizar el estado de los proyectos en la Matriz de Seguimiento Infraestructura física regional y territorial.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### **Avance critico**

#### **Cuadro # 9.**

#### **Resultados bajo el criterio “avance crítico” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2025**

| Resultado                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje de programado | Porcentaje de Avance | Justificación registrada en DELPHOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Observaciones                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.1 Estrategia de participación ciudadana diseñada, homologada, y oficializada que implique la rendición de cuentas y consulta a la población objetivo a fin de procurar la transparencia en la gestión institucional | 40%                      | 0%                   | En el POI-POGE 2025 se programó dos actividades una activa y otra inactiva. La activa es “PPPS 1.24.1: Elaboración y aprobación de estrategia de consulta ciudadana y rendición de cuentas (vinculado a PEI 3.1.1)” la cual no se logró por en la Justificación se anotó: “Actividad con anterioridad a cargo de DDSE, modificada a partir de cambio reciente en PEI” | Se evidencia una debilidad en seguimiento al interno del Eje estratégico # 3 , ya que éste |
| 3.1.2: Planes institucionales formulados considerando los insumos de las rendiciones de cuenta y consultas a la población objetivo                                                                                      | 40%                      | 0%                   | Programada en el POI-POGE 2025 por solo una actividad activa “PPPS 1.25.1: Elaboración de estrategia para la creación de planes institucionales que consideren los insumos de las rendiciones de cuenta y consultas a la población objetivo. (vinculado a PEI 3.1.2). con la misma justificación que la anterior: “                                                   |                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                 |      |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                 |      |    | Actividad con anterioridad a cargo de DDSE, modificada a partir de cambio reciente en PEI “                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | esta a cargo de la Dirección de Desarrollo Social, y por ende las unidades técnicas que tienen la responsabilidad de los resultados son dependientes de ella, por tanto, desde que se dio la reestructuración donde se elimina el Departamento de Atención Integral e Institucional DAII y luego en el ajuste # 2 del PEI se le asigna esta actividad al Departamento de Socioeducativo, se debió haber coordinado al interno de dichas unidades para la ejecución de los resultados de PEI reasignados. |
| 3.2.1: Población en situación de pobreza y pobreza extrema con limitaciones de acceso a la tecnología y brecha digital identificada                                                             | 40%  | 0% | Programado en el POI-POGE 2025 por solo una actividad activa “PPPS 1.26.1: Realización de mapeo de población en pobreza extrema y pobreza que identifique limitaciones de acceso a la tecnología y brecha digital: con la misma justificación que la actividad con anterioridad “a cargo de DDSE, modificada a partir de cambio reciente en PEI “                                                                                                                                                 | Por lo que la medida de administración no es lo suficientemente consiste para asegurar el logro según programación de estos resultados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.2.2: Mecanismos diseñados e implementados para la atención itinerante a la población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna del IMAS | 100% | 0% | Programada en el POI-POGE 2025 por solo una actividad activa “PPPS 1.27.1: Diseño de mecanismos para la atención itinerante a la población cuya brecha digital o limitaciones de acceso a la tecnología les dificulta la atención oportuna del IMAS, con la misma justificación que la anterior : “Actividad con anterioridad a cargo de DDSE, modificada a partir de cambio reciente en PEI “                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.9.1: UIPER posicionadas como entes especializados para la articulación en espacios regionales y locales, que promuevan la inclusión social de la población en situación de pobreza.           | 100% | 0% | Con una única actividad en el POI-POGE 2025: PPPS 1.40.1: Lineamiento por parte de la DDS para la participación de las UIPER en espacios regionales y territoriales (vinculado a PEI 3.9.1). la justificación del atraso es: “Atrasos en su elaboración debido a que debe estar vinculado a la Guía Metodológica realizada por Planificación Institucional recientemente.” Y la medida de administracion es: “Al contar con Guía Metodológica, proceder con espacio para definir el lineamiento.” | la ausencia de un flujo de proyecto que permita visualizas las actividades antecesoras, predecesoras y holguras, así los como los responsables de cada resultado, para que constituya en la base para el monitoreo de los hallazgos y la toma de decisiones oportunas, es una la causa del atraso, misma que se ha identificado en anteriores ejercicios de seguimiento del PEI 2023-2028                                                                                                                |
| 3.11.1 Áreas Regionales con equipamiento tecnológico que responda a las necesidades que demandan los nuevos procesos de                                                                         | 60%  | 0% | Con dos actividades programadas en el POI-POGE 2025 y solo activa para el I semestre del 2025: PPPS 1.42.1: Diagnóstico de equipo tecnológico con que cuentan las ARDS, con relación a las necesidades que se presentan en la atención en territorios                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                     |     |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| atención en los territorios                                                                                                                                         |     |     | (vinculada a PEI 3.11.1).”<br>Atrasos en los procesos de articulación interinstitucionales necesarios para definir el diagnóstico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| 3.11.2:<br>Sistemas de información utilizados en la atención de la población objetivo, adaptados para realizar atención itinerante en territorios sin conectividad. | 50% | 30% | Con solo una actividad programada: “PPS 1.43.1: Requerimientos de los sistemas para el trabajo itinerante sin conectividad identificados con ARDS” la cual no se logró según justificación por: “Se encontraba pendiente la suscripción del servicio de conexión por parte del área Financiera, ya se obtuvo el VB para la conexión, pero actualmente el departamento de TI se encuentra configurando los equipos para realizar las pruebas correspondientes y por ende no se encuentran en funcionamiento, |  |

El avance crítico en el Eje Estratégico # 3, es debido principalmente ausencia del flujo del proyecto, que permita, cómo ya se mencionó, visualizar las actividades antecesoras, predecesoras y las holguras, así como los responsables de cada resultado, lo que no permite realizar las coordinaciones, tanto al interno de la Dirección de Desarrollo Social, como con las otras unidades coparticipantes de la ejecución de los resultados de éste eje, para monitorear la ejecución de los resultados PEI y tomar las decisiones oportunas para el logro de éstos.

#### **Eje Estratégico 4- Rectoría técnica social y articulación.**

El Eje Estratégico:4- Rectoría técnica social y articulación, en el I semestre del 2025 tenía 9 resultados activos de un total de 13, lo que representa un 69.23% con respecto al total.

Con eso 9 resultados activos se obtuvo un porcentaje de avance de un 72.78% para el periodo en estudio.

Según criterio de cumplimiento, dichos resultados tuvieron el siguiente comportamiento:

- 7 (77.77%) con un criterio: “según lo programado”.
- 0 (0%) con un criterio: “riesgo de incumplimiento”.
- 2 (22.22%) con un criterio: “avance crítico”.

Al hacer un análisis de esos resultados con base en los registros ingresados en la herramienta DELPHOS se identifica los siguientes hallazgos según criterio de cumplimiento.

#### **Según lo programado.**

**Cuadro # 10**

**Resultados bajo el criterio “según lo programado” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultados                                                                                                                              | Actividad POI-POGE 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Análisis                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1.3: Política Pública diseñada a partir del Modelo de Intervención de IMAS con la articulación de las instituciones del Sector Social | Compuesto por tres actividades, pero para el I semestre con solo una activa: PAC 2.2.3.1: Elaboración de propuesta de decreto de política pública a partir del modelo de intervención, lo cual señala como logro que se ha realizado la propuesta de decreto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | El dato cuantitativo está totalmente justificado con el dato cualitativo y el medio de verificación, por lo que se parte del supuesto de que el resultado se puede alcanzar según porcentaje programado. |
| 4.1.4: Instituciones del Sector Social participando en la ejecución de la política pública                                              | Con dos actividades, pero solo una activa para este periodo, PAC 2.2.4.1: Invitar a las instituciones del sector social para presentar el modelo de intervención, con el logro que se “Se invitan a diferentes instituciones y se les solicita la asignación de un enlace para sesiones dirigidas a explicar y subsanar cualquier duda sobre el modelo de intervención. Hasta el momento dos instituciones han remitido los beneficios/servicios con los que participaran en el modelo de intervención.”                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                          |
| 4.2.2: Estructura de articulación interinstitucional de la oferta de servicios sociales diseñada y ejecutándose.                        | Con tres actividades de las cuales dos están activas: PAC 2.2.6.1: Sesiones de análisis con DAI y la secretaria Sectorial de posibles de clúster institucionales de acuerdo con ciclos de vida” Se realizan sesiones en el marco del SINCA, para lograr un referenciamiento a instituciones tales como el CONAPAM, CONAPDIS E INAMU por medio del SIREC.<br>Esto fue coordinado por la Dirección de Desarrollo Social. (DASAI).” Y la otra actividad, PAC 2.2.6.3: Estructuras de articulación oficializadas:” Se logra estructurar la ruta para el referenciamiento por medio del SIREC.<br>Instituciones involucradas IMAS-INAMU-CONAPAM-CONAPDIS-INA-SINIRUBE” |                                                                                                                                                                                                          |
| 4.2.3: Sistema de Referencias costarricense SIREC (referencias y contra referencias) integradas al SINIRUBE operando.                   | Con tres actividades de las cuales solo una activa: PAC 2.2.8.1: Participar en la coordinación del proyecto para el desarrollo de la plataforma informática, con el logro de<br>Que semanalmente se realizaron sesiones de trabajo con SINIRUBE y otras instituciones en el marco del SIREC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 4.3.3: Instituciones que ejecutan programas sociales incorporando acciones en sus instrumentos de planificación para el cumplimiento del ODS 1 y afines.                     | Con dos actividades las cuales están activas: PAC 2.4.22.1: Elaborar lineamientos e instrumentos para la vinculación de acciones en los POI de cada institución. Con el logro de “Se desarrolla conjuntamente con el MIDEPLAN. Sesiones Interinstitucionales del Comité técnico de los ODS/ Plan de acción de ODS” y la otra “PAC 2.4.22.2: Identificar la vinculación de acciones por institución del SBTIS con el ODS 1” Se realiza la vinculación de acciones por institución del SBTIS con el ODS 1” |  |
| 4.4.2: Acciones de fortalecimiento para el SINIRUBE dirigidas a estructura operativa, tecnológica y del recurso humano.                                                      | Con cinco actividades, pero para el I semestre solo activa PAC 2.2.10.2: Asesorar para la realización del Plan Estratégico de la Institución y Plan Operativo, con el logro que se han realizado diferentes asesoramientos, por medio de correo electrónico y sesiones.                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| 4.1.2: Plan de articulación interinstitucional del Sector Social (PAISS) implementándose en los POI de cada una de las institucionales participantes según sus competencias. | Con tres actividades, pero solo una activa en I semestre PAC 2.2.2.1: Coordinar sesiones de socialización del plan ante las personas jerarcas con el logro “Se realizan sesiones para la socialización para la articulación con diferentes instituciones. El Plan de Articulación del Sector Social se vincula directamente con el IMAS Impulsa”.                                                                                                                                                        |  |

### **Avance critico**

#### **Cuadro # 11.**

**Resultados bajo el criterio “avance crítico” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                                      | Porcentaje de programado | Porcentaje de Avance | Justificación registrada en DELPHOS                                                                                                                                                                                                                               | Observaciones                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.2.1 Oferta programática de Instituciones que ejecutan programas sociales identificada y caracterizada (objetivos, fuentes de | 100 %                    | 33.33.%              | Con tres actividades todas activas 2.2.5.1: Remisión de instrumento de caracterización de la oferta programática a instituciones con un 0% de logro, debido a que en los primeros meses del año SINIRUBE no contaba con fondos para completar el desarrollo de la | Solo una actividad con rezago, pero con la medida de administración se puede suponer que el mismo se alcanza en el II semestre del 2025 |

|                                                                                                                                                   |  |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| financiamiento, población que atiende, otros)                                                                                                     |  |     | <p>plataforma para la identificación de duplicidades. Pero ahora Se encuentra en proceso la elaboración de la herramienta para la parametrización de beneficios y la identificación de duplicidades. Se programa que esté lista para el III Trimestre.</p> <p>Las otras dos actividades PAC 2.2.5.2: Sesiones de revisión de caracterización de la oferta programática de las instituciones con DDS y la Secretaría sectorial y PAC 2.2.5.3: Sesiones especiales con instituciones de revisión y análisis de la oferta programática. Con un 100% de logro</p>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                          |
| 4.1.1: Plan de articulación interinstitucional del Sector Social (PAISS) elaborado de forma participativa y consensuado con entidades del sector. |  | 20% | <p>Compuesto por tres actividades de las cuales solo una está activa: PAC 2.2.1.1: Identificar acciones a desarrollar por las instituciones del sector social con el logro de que se han invitado Se invita a 11 instituciones para participar del plan de articulación para lograr la movilidad social de la población en pobreza y pobreza extrema. Hasta el momento se logra identificar oficialmente los servicios/beneficios a articular de dos instituciones. (MTSS Y MEIC). debido al Poco conocimiento de las instituciones del Sistema de Referencias Costarricense con la medida de administración Se coordinarán sesiones con las instituciones y el SINIRUBE para aclarar consultas respecto al uso del SIREC y también sobre el modelo de intervención.</p> | Con la medida de administración se supone que se puede cubrir el rezagó del I semestre en el II semestre |

El Eje estratégico # 4 debe tener un constante seguimiento en la consecución de sus resultados, ya que las actividades en avance critico dependen de que la medida de administración se logre cumplir para recuperar el rezago del I semestre y cumplir la meta según lo programado anualmente.

#### **Eje Estratégico 5- Gestión de recursos y alianzas estratégicas.**

El Eje Estratégico: 5-Gestión de recursos y alianzas estratégicas, en el I semestre del 2025 tenía 11 resultados activos de un total de 20, lo que representa un 55.00% con respecto al total.

Con eso 11 resultados activos se obtuvo un porcentaje de avance de un 58.68% para el periodo en estudio.

Según criterio de cumplimiento, dichos resultados tuvieron el siguiente comportamiento:

- 9 (81.81%) con un criterio: “según lo programado”.
- 1 (9.09%) con un criterio: “riesgo de incumplimiento”.
- 1 (9.09%) con un criterio: “avance crítico”.

Al hacer un análisis de esos resultados con base en los registros ingresados en la herramienta DELPHOS se identifica los siguientes hallazgos según criterio de avance.

### **Según lo programado.**

#### **Cuadro # 12.**

**Resultados bajo el criterio “según lo programado” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultados                                                                                                                                  | Actividad POI-POGE 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Análisis                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1.2: Servicio al cliente estandarizado que produzca una experiencia de compra gratificante.                                               | PEC 3.2.1: Implementar un protocolo de servicio estandarizado para la atención del cliente externo e interno en las tiendas libres de impuesto (Partida 1.03.02)<br>PEC 3.2.2: Medir la experiencia de compra a partir de los resultados obtenidos del estudio realizado por AERIS de las tiendas del IMAS                                                                                                                                                                                                           | El 75% de las actividades tiene un avance de un 100%, el otro 25 % supera el avance en 92%, por lo que se prevé que la oportunidad de cumplir el porcentaje de programado en el PEI 2023-2028 es alto, ya que su comportamiento es según lo programado |
| 5.3.1: Instalaciones remodeladas, adecuadas a la naturaleza del negocio y el mercado que se atiende, para potenciar la generación de ventas | PEC 3.6.1: Ejecutar remodelación de la tienda 95<br>PEC 3.6.2: Ejecutar remodelación de la tienda 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5.6.1: Estrategia cobratoria diseñada y ejecutada para incrementar los ingresos tributarios.                                                | PAC 2.9.1.1: Diseño y ejecución de estrategia cobratoria mensual. (Subpartida: 1.02.03, 1.04.02, 1.04.99 y 1.03.07)<br>PAC 2.9.1.2: Generación de ingresos por gestión cobratoria de aportes Patronos Privados. (AT)<br>PAC 2.9.1.3: Generación de ingresos por gestión cobratoria de aportes Patronos Público. (AT)<br>PAC 2.9.1.4: Generación de ingresos por gestión cobratoria del Impuesto a Moteles y Afines. (AT)<br>PAC 2.9.1.5: Generación de ingresos por gestión cobratoria de recargos e intereses. (AT) |                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 5.7.1: Herramientas informáticas implementadas para facilitar la gestión de cobros, los pagos, consultas y constancias, de tributos del IMAS.                                                                                                                                                            | PAC 2.9.3.1: Asignar mensualmente por medio de SIAT cartera individual de obligados morosos según la estrategia cobratoria.<br>PAC 2.9.3.2: Gestionar el cobro administrativo de los obligados morosos asignados, mediante la herramienta informática SIAT.                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| 5.7.2: Expediente digital implementado y bases de datos actualizadas, para facilitar el acceso a la información de deudores.                                                                                                                                                                             | PAC 2.9.4.2: Actualizar mensualmente las bases de datos maestros de obligados morosos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 5.8.1: Negocios nuevos inscritos que contribuyan a incrementar la recaudación del tributo de moteles a partir de la gestión con Municipalidades y visitas a campo efectuadas                                                                                                                             | PAC 2.9.5.1: Contactar a las municipalidades y obtener las bases de datos de los negocios inscritos relacionados con la actividad objeto de la Ley No. 9326.<br>PAC 2.9.5.2: Investigar y localizar potenciales contribuyentes del Impuesto de Moteles y lugares afines.                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| 5.9.1 Estrategias diseñadas y ejecutadas para la gestión con potenciales donantes de bienes.                                                                                                                                                                                                             | PAC 2.9.8.1: Impulsar campañas de incomunicación en redes sociales y en medios de prensa, con apoyo de Comunicación Institucional, para promover la captación de bienes para donar.<br>PAC 2.9.8.2: Realizar la identificación, selección y gestión de potenciales Donantes, mediante el acercamiento a organizaciones tanto de la empresa privada e instituciones públicas, para dar a conocer el programa de donaciones e impulsar la captación de bienes para donar.                                                              |  |
| 5.10.1 Diseñada y ejecutada la estrategia de divulgación y soporte dirigida a las instancias del Programa de Protección y Promoción Social y hacia entidades externas para el impulso de proyectos con organizaciones sociales de las Comunidades en coordinación con la Dirección de Desarrollo Social. | PAC 2.9.10.1: Promover en las Unidades Locales y Áreas Regionales para que se involucren en la identificación de proyectos y organizaciones potencialmente sujetas de donación, incluyendo proyectos de responsabilidad empresarial.<br>PAC 2.9.10.2: Gestionar la entrega de Donaciones a Organizaciones de Bienestar y economía social, con el apoyo de Áreas Regionales, DSAI y la Unidad de Donaciones.<br>PAC 2.9.5.3: Gestionar la inscripción de nuevos negocios como contribuyentes del impuesto a moteles y lugares afines. |  |
| 5.10.2 Proyectos de organizaciones sociales identificados por el IMAS                                                                                                                                                                                                                                    | PAC 2.9.11.1: Realizar la identificación y contacto de empresas o entidades con                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| vinculados con iniciativas de responsabilidad social empresarial. | programas de responsabilidad social con potencial para ser vinculadas a proyectos de organizaciones sociales sujetas del accionar institucional.<br>PAC 2.9.11.2: Vincular los proyectos de Organizaciones sociales con empresas con programas de Responsabilidad Social y empresarial. |  |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### **Riesgo incumplimiento**

**Cuadro #13.**

**Resultados bajo el criterio “riesgo de incumplimiento” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                            | Actividades POI-POGE 2025                                                                                                           | Porcentaje de avance | Justificación                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1.1: Estrategia de Negocios diseñada e implementada, para incrementar las ventas a través de la gestión comercial. | PEC 3.1.1: Generar ingresos por ventas en las tiendas libres de impuesto a través de la implementación de la estrategia de Negocios | 43.8. %              | Se ha incrementado las ventas significativamente entre el mes de mayo y junio debido a la implementación de estrategias de ventas, por la Estrategias de ventas, promociones para impulsar el crecimiento de las ventas. |

Con la mediad de administración la probabilidad de alcanzar el porcentaje del PEI programado para el 2025 es alta por la medida de administración que se comenzó a implementar en los meses de mayo junio, como lo indica la justificación.

### **Avance critico**

**Cuadro # 14**

**Resultados bajo el criterio “avance crítico” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                               | Porcentaje de programado | Porcentaje de Avance | Justificación registrada en DELPHOS                                                                                                                                                      | Observaciones                                                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 5.5.1: E-commerce optimizado para potenciar el negocio. | 35 %                     | 0%                   | Con la actividad en el POI-POGE 2025: PEC 3.8.1: Potenciar la cantidad de visitas de los clientes en la página electrónica de Duty Free IMAS y la marca como un Programa Social (Partida | Se prevé que comience su implementación en le III trimestre del 2025 |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | 1.03.02), pero no se logró porque el contrato de la página web, entra en el contrato del IMAS. El mismo expiró, se publicó el contrato y una vez que se haya adjudicado el IMAS se estará notificando para acceder a los datos de la página web. |  |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Al ser el atraso ocasionado por un trámite administrativo, mismo que tiene un agrado de avance, se considera que existe la probabilidad de alcanzar el porcentaje programado en el PEI para el 2025

## Eje Estratégico 6- Gestión del Desarrollo Humano.

El Eje Estratégico: 6- Gestión del Desarrollo Humano, en el I semestre del 2025 tenía 10 resultados activos de un total de 20, lo que representa un 50.00% con respecto al total.

Con eso 10 resultados activos se obtuvo un porcentaje de avance de un 51.33% para el periodo en estudio.

Según criterio de cumplimiento, dichos resultados tuvieron el siguiente comportamiento:

- 5 (50.00%) con un criterio: “según lo programado”.
- 1 (10.00%) con un criterio: “riesgo de incumplimiento”.
- 4 (40.00%) con un criterio: “avance critico”.

Al hacer un análisis de esos resultados con base en los registros ingresados en la herramienta DELPHOS se identifica los siguientes hallazgos según criterio de cumplimiento.

### Según lo programado.

#### Cuadro # 15.

#### Resultados bajo el criterio “según lo programado” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028

| Resultados                                                                                                                                          | Actividad POI-POGE 2025                                                                                                                                                                                                                            | Análisis                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.2.2: Sistema de evaluación del desempeño con seguimiento y evaluación actualizado con la normativa correspondiente                                | PAC 2.7.4.1: Identificación de los cambios requeridos por la normativa vigente en el Sistema de Evaluación de Desempeño<br>PAC 2.7.4.2: Implementación de los cambios requeridos por la normativa vigente en el Sistema de Evaluación de Desempeño | El 71% de las actividades tiene un avance de un 100%, el otro 28.5 % supera el avance en 90%, por lo que se prevé que la oportunidad de cumplir el porcentaje de programado en el PEI es alta, ya que su comportamiento es según lo programado |
| 6.7.1: Oficinas del IMAS diagnosticadas con sus factores físicos, ambientales y ergonómicos para anticipar afectaciones sobre la salud ocupacional. | PAC 2.7.7.1: Elaboración de listas de chequeo y factores físicos, ambientales y ergonómicos para el diagnóstico de condiciones laborales.<br>PAC 2.7.7.2: Identificar la cantidad de Unidades                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                               | <p>Administrativas a las que se les debe aplicar la metodología de listas de chequeo de factores físicos, ambientales y ergonómicos para el diagnóstico de condiciones laborales.</p> <p>PAC 2.7.7.3: Número de Oficinas institucionales diagnosticadas aplicando la metodología de listas de chequeo de factores físicos, ambientales y ergonómicos para el diagnóstico de condiciones laborales.</p> |  |
| 6.7.2: Enlaces de riesgos y brigadas capacitados en temas de salud y seguridad laboral.                                                                                       | PAC 2.7.8.1: Cantidad de enlaces o brigadas identificados para capacitarse en temas de salud y seguridad laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
| 6.7.4: Ambiente laboral mejorado a partir de la implementación de las acciones de mejora del clima institucional identificadas.                                               | <p>PAC 2.7.10.1: Recopilar y procesar la información obtenida de las Unidades Administrativas responsables de desarrollar acciones de mejora para los elementos de Clima Organizacional identificados como débiles.</p> <p>PAC 2.7.10.2: Determinar el cumplimiento de acciones de mejora para los elementos identificados como débiles en el estudio de Clima Organizacional</p>                      |  |
| 6.8.1: Política y plan de acción diseñado e implementada para promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas funcionarias de la institución | <p>PAC 2.7.11.1: Investigar y analizar experiencias previas que se hayan realizado en otras instancias sobre la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas funcionarias de la institución.</p> <p>PAC 2.7.11.2: Realizar grupos focales con el personal institucional</p>                                                                                                    |  |

## **Riesgo incumplimiento**

### **Cuadro # 16**

**Resultados bajo el criterio “riesgo de incumplimiento” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                     | Actividades POI-POGE 2025                                                | Porcentaje de avance | Justificación                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.6.1: Estimación presupuestaria de los recursos necesarios para la implementación del Plan de Empleo Público | PAC 2.7.6.1: Formulación presupuestaria acorde con la implementación del | 43.17%               | En la proyección que establece Desarrollo Humano el avance de estas actividades va de acuerdo con lo programado, por lo que |

|  |                                                                                                                                                                   |  |                                              |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------|
|  | Plan de Empleo Público.<br>PAC 2.7.6.2: Planilla institucional aplicada en forma oportuna para la implementación del Plan de Empleo Público<br>Ambas en un 86.34% |  | se recomienda seguimiento al interno del Eje |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------|

### **Avance crítico**

**Cuadro # 17.  
Resultados bajo el criterio “avance crítico” y su relación con las actividades POI-POGE 2025, I semestre 2025. PEI 2023-2028**

| Resultado                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje de programado | Porcentaje de Avance | Justificación registrada en DELPHOS                                                                                                                                                                                                                               | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.1.1: Metodología del programa anual de cómo realizar las sesiones e intercambio de experiencias de buenas prácticas entre personas funcionarias con un mismo cargo                                                  | 50%                      | 0%                   | PAC 2.7.1.1: Identificar empresas e instituciones que han implementado espacios y experiencias de buenas prácticas.<br>PAC 2.7.1.2: Ejecutar sesiones de trabajo para identificar, recopilar y documentar las buenas prácticas actuales dentro de la institución. | Se anoto no se realizó y que se reprograma en el III trimestre, pero a corte del I semestre no se tiene conocimiento que Desarrollo Humano haya tramitado algún oficio solicitando un ajuste al POI-POGE 2025 en sus actividades, por lo cual se requiere un seguimiento riguroso de parte de Eje Estratégico, para evitar que no se logre el porcentaje programado de esos resultados |
| 6.1.2: Programa de pasantías interdepartamentales                                                                                                                                                                     | 25%                      | 0%                   | PAC 2.7.2.1: Diseño de programas de pasantías interdepartamentales desarrollado                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6.5.1: Implementar un plan de capacitación para fomentar el desarrollo de competencias innovadoras de las personas trabajadoras y funcionarias, incluyendo componentes de integridad pública, ética y anticorrupción. | 40%                      | 33.19%               | PAC 2.7.5.1: Cursos desarrollados para el plan de capacitación (con un 100%)<br>PAC 2.7.5.2: Avance del plan de capacitación trianual 2025-2027 ejecutado (12.76%)                                                                                                | La actividad PAC 2.7.5.2: tiene un avance crítico (12.76%), lo cual en la justificación se atribuye a que se debe a una orientación institucional, por parte de la Presidente Ejecutiva de recurrir principalmente a profesionales internos, posteriormente, se coordinó con la Proveeduría, llegando al acuerdo que se continuara con la ejecución del plan.                          |
| 6.7.3: Personas funcionarias del                                                                                                                                                                                      | 100%                     | 6.90%                | PAC 2.7.8.1: Cantidad de enlaces o brigadas                                                                                                                                                                                                                       | Con respecto al cronograma de Desarrollo Humano se va                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                  |  |  |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMAS con una atención médica oportuna para contribuir a su buen estado de salud. |  |  | identificados para capacitarse en temas de salud y seguridad laboral | ejecutando conforme a lo proyectado para el total de vistas anuales que son 108 ya que se había programado anual a 442, ese error de programación se trató de modificar mediante el oficio IMAS-GG-DH-2490-2025 para modificaciones de metas POI-POGE, pero el mismo se ejecutó extemporáneamente, para poder incluir el ajuste se realizó para el II trimestre 2025, por lo que aplica para el anual 2025 (Circular IMAS-GG-0906-2023) |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Para que los resultados en avance crítico se recuperen el porcentaje de rezago, debe existir un riguroso seguimiento de parte del eje estratégico, si no, como se apuntó en la columna de justificación, el riesgo de que la programación de esos resultados no se logre puede materializarse, lo que tendría implicaciones para el logro total del PEI.

## 2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 5.1. CONCLUSIONES

- El PEI 2023–2028 presenta un nivel de cumplimiento semestral satisfactorio (61,17%), superior a la meta esperada del 50%.
- Los ejes 1, 2 y 4 muestran avances consistentes asociados a fortalecimiento institucional, gestión del cambio y articulación social.
- Persisten rezagos importantes en el Eje 3, relacionados con limitaciones en infraestructura tecnológica, articulación territorial y procesos regionales.
- Se evidencian debilidades en la planificación operativa y en la distribución temporal de actividades dentro del POI-POGE, afectando la medición de resultados.
- El sistema de seguimiento DELPHOS ha sido una herramienta clave, aunque requiere ajustes para reflejar de manera más precisa la relación entre actividades y resultados estratégicos.

### 5.2 RECOMENDACIONES.

- Reforzar la coordinación entre las unidades ejecutoras y Planificación para asegurar coherencia entre PEI, POI y POGE.
- Actualizar las fichas de indicadores del PEI incorporando metas intermedias semestrales y criterios de impacto cualitativo.
- Priorizar la atención de los ejes con avance crítico, especialmente el Eje 3, mediante planes de acción correctivos y recursos específicos.
- Optimizar los procesos de digitalización institucional y fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la gestión por resultados.
- Fortalecer los mecanismos de evaluación interna y generar reportes trimestrales de seguimiento para anticipar desviaciones en el cumplimiento anual.