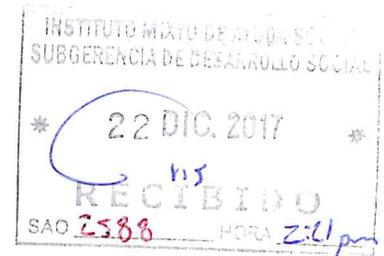


San José, 21 de diciembre de 2017
PD-0168-12-2017

Doctora
María Leitón Barquero
**Subgerenta de Desarrollo Social
Instituto Mixto de Ayuda Social**



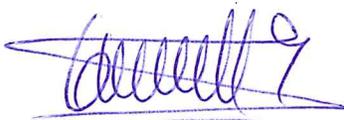
Asunto: Atención a oficio DH-3876-12-2017.

Estimada señora:

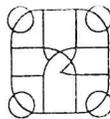
Reciba un cordial saludo.

En atención al oficio **DH-3876-12-2017** del 7 de diciembre del año en curso, referente a lo dispuesto en la Directriz R-CO-61 emitida por la Contraloría General de la República, me permito remitir el informe de fin de gestión con el detalle de los términos solicitados.

Sin otro particular, suscribe cordialmente,



MSc. Gabriela Prado Rodríguez
**Coordinadora
Puente al Desarrollo**



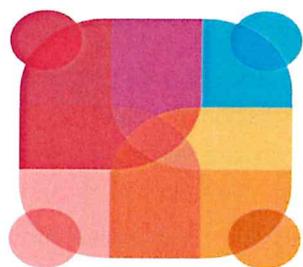
**PUENTE
AL DESARROLLO**

ESTRATEGIA NACIONAL
PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

Cc: Lic. Gerardo Alvarado Blanco, Gerente General
Licda. María de los Ángeles Lépiz Guzmán, Área de Desarrollo Humano
Archivo

GPR/glr

Informe Final de Gestión



PUENTE AL DESARROLLO

ESTRATEGIA NACIONAL
PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

Elaborado por.

MSc. Gabriela Prado Rodríguez

Introducción

El Instituto Mixto de Ayuda Social, desde sus orígenes ha sumido la enorme responsabilidad de atender a las familias en condición de pobreza y pobreza extrema, para cumplir con su cometido de mejorar las condiciones de vida de estas familias ha desarrollado a lo largo de la historia muchas estrategias y programas. Puente al Desarrollo constituye una de estas apuestas. Se inscribe en el Plan Nacional de Desarrollo como parte central de una Estrategia Nacional para reducir la pobreza extrema.

El documento que se presenta, es un informe de la gestión que ha realizado la persona que fue designada por la dirección superior de la administración 2014-2018, como coordinadora de esta Estrategia. Lo anterior siguiendo las disposiciones normativas de rendir cuentas y transparentar la gestión, definidas en la Directriz R-CO-61 del 24 de junio/OS. Es importante indicar que esta designación se realizó en marzo del 2015 y hasta diciembre 2017. No obstante, es necesario aclarar que dado el procedimiento interno para esta designación, aun cuando la funcionaria asumió esta responsabilidad en la implementación de la Estrategia con todas las funciones que corresponden a la coordinación, su nombramiento formal se realizó hasta en enero del 2017 y hasta diciembre del mismo año.

Dado lo anterior en el presente informe, se recupera la gestión realizada desde el 2015 cuando fue designada como la responsable de lo que se denominó internamente como el proceso Estratégico Puente al Desarrollo.

El documento consta de tres partes:

1. La descripción de las principales funciones desarrolladas a lo largo de la gestión y los principales logros
2. El estado de los procesos de control interno y disposiciones de entes fiscalizadores como la Contraloría General de la República y la Auditoría Interna.
3. Estado de los proyectos vigentes y las recomendaciones

Cada uno de los apartados da cuenta en detalle de los elementos señalados en el oficio DH-3876-12-2017 como insumos que debe contener un informe de gestión.

I. Labor sustantiva del Proceso Estratégico Puente al Desarrollo

La Estrategia Nacional para la reducción de la Pobreza Extrema Puente al Desarrollo inscrita en el Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas (2014-2018) se plantea el objetivo de: *atender la pobreza de las familias desde un enfoque multisectorial e interinstitucional, garantizando el acceso al sistema de protección social, al desarrollo de capacidades, al vínculo con el empleo y la empresariedad, a las ventajas de la tecnología, a la vivienda digna y al desarrollo territorial, en aras del desarrollo humano e inclusión social.*

Para el alcance de este objetivo, la Estrategia se sustenta en una metodología de atención integral en tres dimensiones que se interrelacionan entre sí:

- La primera de ellas, *el acompañamiento familiar*, que pretende abordar la dinámica familiar desde su contexto inmediato y a partir del vínculo generado entre las familias, la Persona Co-Gestora Social (PCGS), y demás actores involucrados en el proceso de intervención, con el fin de profundizar en aquellas situaciones que potencien cambios positivos en la familia.
- La segunda de ellas, *la articulación interinstitucional*, es decir, la coordinación y trabajo en conjunto entre las instituciones involucradas para proveer una oferta programática de beneficios a las familias, que responda a su realidad actual, así como potencializar las condiciones necesarias para que más familias puedan acceder a aquella oferta que por alguna razón, no es accesible para ellas en un momento específico de su ciclo de vida.
- Finalmente, la orientación socio-laboral, que busca profundizar en las capacidades y habilidades de las familias, con el fin de que puedan explorar espacios de inserción laboral que les permita progresivamente la independencia económica y con esto la superación sostenida de la pobreza extrema.

Estas tres dimensiones devienen de dos enfoques principales: bienestar para crecer, y oportunidades para el cambio. La Estrategia inicia con la promoción de beneficios de asistencia que les permita tener “pisos mínimos” de protección social. Esto les permite continuar a otro tipo de procesos enfocados en la generación de habilidades y capacidades a través de programas educativos y de capacitación que les genere oportunidades para la generación propia de ingreso, sea a partir de la inserción en el mercado laboral o de iniciativas de emprendedurismo.

En este contexto, se crea La Unidad Coordinadora Puente al Desarrollo, mediante el artículo No 10 del Decreto 38954, como un equipo de trabajo especializado que se encarga de garantizar el funcionamiento y ejecución de Puente al Desarrollo, de acuerdo a las premisas técnicas, objetivos y procesos metodológicos establecidos en el documento de la Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza, Puente al Desarrollo. Además debe velar porque exista el soporte operativo, logístico y administrativo necesario para la implementación de la misma.

Esta Unidad, adscrita a la Subgerencia de Desarrollo Social del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), según es definido también por el Decreto señalado, ha sido coordinada desde el inicio por la suscrita que realiza el informe. Para el cumplimiento de las funciones sustantivas y el alcance de los objetivos señalados, esta Unidad de trabajo planificó la implementación de la Estrategia desde cinco acciones estratégicas de orden operativo que constituyen en sí mismas las principales funciones de la coordinación de Puente, a saber:

1. Gestión metodológica
2. Gestión de la información

3. Gestión de la articulación intersectorial y territorial
4. Gestión del talento humano
5. Gestión medios de soporte administrativo

1. Gestión metodológica:

La coordinadora del Proceso Estratégico Puente al Desarrollo fue parte del equipo que construyó los documentos de soporte teórico metodológico de la Estrategia denominados: Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza y Metodología para la intervención de las familias en pobreza extrema, Puente al Desarrollo. En estos dos instrumentos se plasma el contexto diagnóstico del que se parte para la construcción de la Estrategia, contienen además, los objetivos, los enfoques, principios orientadores y el detalle de la metodología que debe implementarse compuesta en detalle por cada una de sus fases.

En este contexto, la acción estratégica de gestión metodológica, constituye labor central de esta coordinación. Es la función que permite un desarrollo adecuado unificado de la Estrategia, el cumplimiento de los objetivos sustantivos y la rigurosidad en el cumplimiento del método. Todas las demás acciones estratégicas se vinculan al proceso metodológico y se accionan en función de esta.

Como resultado de la implementación desde el 2015 y hasta ahora, se ha realizado una constante revisión del proceso metodológico diseñado, tomando en consideración recomendaciones surgidas de las Áreas Regionales, sus experiencias en la implementación, la lectura crítica de los resultados, del conocimiento de las realidades y la sistematización de estas. Además de los resultados de los informes de seguimiento elaborados por Consejo Presidencial Social, todos han aportado en la revisión de la metodología y la incorporación de ajustes, tendientes a garantizar la rigurosidad en el acompañamiento familiar, en la articulación y lo más importante en la materialización del mejoramiento de las condiciones de vida de las familias.

El proceso integral de estandarizar de procesos que ordenen las formas de intervención familiar en el campo, resguardando la especificidad de cada familia, es el mayor reto de esta Coordinación, pero al mismo tiempo el logro más importante. Para realizar la gestión metodológica se realizan las siguientes tareas

a) Acompañamiento técnico

Como parte del equipo Puente se cuenta con un subproceso conformado por cinco profesionales denominados Equipo de Acompañamiento Técnico (EAT) son quienes brindan seguimiento metodológico a la labor de la PCGS en lo local, vino a transformar la gestión de la información y la forma de comunicación entre el nivel central, el regional, y el local. Esto ha causado un mayor vínculo entre los actores involucrados que se traduce en un entendimiento más estandarizado de los procesos que gestiona la PCGS en lo local y con las familias directamente en el campo.

Este proceso de acompañamiento también facilitó la implementación de los ajustes metodológicos pertinentes que respondieron mejor a las realidades que vive la PCGS en el territorio y con ellos, la creación de instrumentos y herramientas operativas que lo reflejaran. Parte de los insumos generados que facilitaron la toma de decisiones fueron: Informe de acompañamiento técnico en el campo anual y Informe de encuesta sobre visitas y acompañamiento familiar.

La coordinación construye de manera conjunta las agendas con las que el EAT va a las regiones, de manera que sea unificado el proceso, los tiempos y los resultados esperados. Cada profesional elabora una minuta de sus

giras con los principales resultados y en reunión de equipo son analizados los alcances y los nudos. El resultado de esta sesión es trasladado a la subgerencia mediante una sesión de seguimiento bimensual donde se toman decisiones para atender los nudos y se trasladan a otra instancia creada de alto nivel denominada Comisión Central donde participa el Presidente Ejecutivo, el Gerente General, la Subgerente y la Comisionada Técnica del Consejo Presidencial Social.

Esta labor de revisión constante de la práctica ha permitido realizar en tiempo los ajustes metodológicos necesarios.

b) Ajustes en el proceso metodológico de atención a familias Puente al Desarrollo y construcción de instrumentos

Como resultado del acompañamiento regional y con el objetivo de mejorar y estandarizar los procesos de trabajo y ejecución de la Estrategia se incluyó en la metodología una nueva **fase denominada sostenibilidad** en la cual se pretende aumentar el tiempo de atención de las familias incorporadas en la primera meta de la Estrategia. Además, se realizaron algunos ajustes a las fases de atención y se incluyó la categorización de logros básicos desarrollada en conjunto con el consultor Kenichi Nishikawa, del BID. Este documento cuenta con la aprobación del CPS. Lo que avala y legitima una acción teórico metodológica con implicaciones interinstitucionales.

Otro ajuste fundamental en la metodología lo constituyó el diseño de lo que se denominó **Estrategia Sociolaboral**. Como se explicó al inicio el punto de llegada de Puente es facilitar la independencia económica de las familias, para esto la dimensión empleo es fundamental. En el acompañamiento y la revisión crítica del proceso, se identifica que esta dimensión es la menos impactado durante el primer año de trabajo en el marco de la Estrategia, por lo que se toma la decisión en el seno del Consejo Presidencial Social de construir una ruta específica para acompañar a las familias a incorporarse en el mundo del empleo. Para esto conforma una comisión de la cual, la coordinadora de Puente formó parte y se obtuvo como resultado un documento denominado Estrategia Sociolaboral para las familias Puente al Desarrollo. Este integra acciones de instituciones como INA, MTSS, MEP, MEIC, IMAS y se amplía en su gestión a un profesional llamado cogestor laboral que complementará el acompañamiento de la familia con la persona cogestora social y activará los mecanismos de intermediación laboral.

A nivel metodológico estos son los dos ajustes más relevantes. No obstante para la operacionalización más efectiva se han construido durante la gestión los siguientes instrumentos:

- **Documento sobre estandarización de logros básicos**

Una de las acciones para lograr una mayor integralidad de la Estrategia, es la unificación de la interpretación y alcance de cada uno de los logros básicos. Por tanto, se generó un documento que integra la perspectiva de las PCGS y la reflexión acerca de la operacionalización de cada uno de los logros. Este insumo será comunicado por este equipo a la SGDS mediante un oficio, con la intención de que se socialice con las gerentes de ARDS, coordinadoras de ULDS y PCGS en enero del 2017.

- **Sistematización del proceso de elegibilidad y fase de egreso o sostenibilidad como momentos clave en la metodología**

Como parte del proceso realizado por el Equipo Puente al Desarrollo para mejorar el proceso de selección de las familias meta de la Estrategia, se llevaron a cabo giras en todas las Áreas Regionales, con el fin de abordar las oportunidades de mejora recopiladas durante el 2016, la línea del tiempo programada para el II proceso de elegibilidad y la ampliación de la metodología incluyendo la fase de sostenibilidad.

En los talleres realizados en las giras, se analizaron además, las lecciones aprendidas y nudos encontrados del primer proceso y se validó la línea del tiempo, que permitirá planificar y abordar con el tiempo necesario las acciones que sustentan este segundo proceso, garantizando el cumplimiento de la meta.

Las giras realizadas también tenían como finalidad evitar las dificultades halladas en la primera etapa y garantizar que tanto el perfil como los agravantes se cumplen de acuerdo a lo dispuesto en la metodología, afinando el principio de la **búsqueda activa** de la población objetivo, con la cual se pretende llegar a la población que más requiere la atención integral y que nunca ha recibido beneficios instituciones. Los resultados de estas giras se sistematizaron en el informe denominado: *“Sistematización de los talleres II proceso de elegibilidad, Puente al Desarrollo”*.

- **Guía de valoración de egreso o sostenibilidad**

Se generó una guía que tiene por objetivo orientar la valoración de la dinámica de las familias a los largo de su intervención (24 meses) en la Estrategia Puente al Desarrollo, para determinar si egresa o continúa en la etapa de sostenibilidad, incluyendo las acciones previas a la última visita. Es importante resaltar que este instrumento es un insumo que aporta a la toma de decisiones durante la valoración social de cada una de las familias en un esfuerzo de apoyo técnico por parte del equipo Puente; dicho instrumento será socializado y validado con las PCGS y el personal de las ARDS mediante talleres con el Equipo de Acompañamiento Técnico en el mes de enero. Lo más relevante de estos procesos de identificación es el criterio profesional de las PCGS pues son quienes conocen la dinámica específica de cada familia y su desarrollo dentro de la Estrategia.

- **Protocolo de intervención en “las zonas de riesgo con altos índices de inseguridad”**

En el 2016 se construyó y socializó el protocolo para la detección y el análisis de los tipos de riesgos y sus niveles de peligrosidad en cuanto a seguridad ciudadana, con los que trabajan las personas funcionarias de la Institución, las PCGS, las personas choferes y encuestadoras, entre otras, para que por medio de la elaboración de un plan preventivo de seguridad, puedan mitigar dichos riesgos. El objetivo del protocolo es brindar insumos para detectar y analizar los riesgos presentes en algunos contextos donde laboran dichas personas funcionarias y saber cómo actuar desde la prevención o ante una situación dada. Es un marco orientador de acciones preventivas que pueden ser aplicadas en diferentes contextos presentes en todo el país, pero que hace énfasis al trabajo en los 75 distritos prioritarios en los que trabaja la Estrategia Puente. Este protocolo se formula ante la necesidad de las PCGS por su labor en el proceso de atención de familias de la Estrategia.

- **Manual de procedimientos para la implementación de la cogestión en el marco de la Estrategia Puente al Desarrollo**

El equipo Puente al Desarrollo tradujo el proceso metodológico en un Manual de Procedimientos apegado a la normativa institucional para guiar el proceso de atención, acompañamiento e intervención a las familias que forman parte la Estrategia Puente al Desarrollo, como parte de los esfuerzos coordinados con Planificación Institucional del IMAS. Este documento fue aprobado por parte de la Gerencia General, como parte de la normativa interna del IMAS el

- **Directriz 2459-11-2016**

El equipo Puente al Desarrollo tomando en cuenta la experiencia recuperada del tiempo en ejecución, las necesidades de planificación y de aclaración de procesos para la implementación de la Estrategia, elaboró una Directriz que contempla lineamientos para guiar las fases del proceso metodológico para la atención de las familias incorporadas a la Estrategia. Esta directriz fue publicada por la Gerencia General el 15 de noviembre del 2016. Esta contiene elementos determinantes en la implementación de la Estrategia tanto de orden metodológicos como administrativos y de gestión.

03 de noviembre del 2016. Es un instrumento que institucionaliza la operacionalización de la Estrategia al interior de la institución.

2. Gestión de la información

Las acciones estratégicas planteadas en cuanto a la gestión de información han surgido como respuesta a la necesidad de la Estrategia Puente al Desarrollo para lograr una comunicación interna para el cambio y una comunicación externa efectiva para legitimar los logros alcanzados.

Así mismo, esta gestión permite tener un flujo constante de información con el cual tomar decisiones, priorizar, negociar metas, dar seguimiento y monitoreo a la ejecución de la Estrategia; aspectos clave para un óptimo alcance de los objetivos planteados.

Para ello, se cuenta con un sistema robusto de información basado en el sistema informático creado para Puente conjuntamente con Sistemas de Información Institucional y con la Unidad de Tecnologías de Información. El sistema se llama Sistema de Atención Personalizado a Familias (SAPEF), este permite en línea y con un alto nivel de detalle registrar la atención de las familias, monitorear constantemente los avances y logros alcanzados por estas y el nivel de aprobación de referencias por parte de las instituciones a nivel territorial y local. Para este último se cuenta con un Módulo de Articulación Interinstitucional al cual tienen acceso todas las instituciones con que Puente articula.

¿Qué se ha logrado?

Se han creado alrededor de cinco reportes que permiten la labor de monitoreo

- a. **Reporte Seguimiento de las familias:** contiene la información detallada del porcentaje de cumplimiento de los planes familiares y del cumplimiento de los logros básicos, así como las visitas y seguimientos realizados por localidad.
- b. **Reporte Logros Básicos por familia:** Detalla el estado de los 45 logros de cada una de las familias incorporadas en la Estrategia Puente al Desarrollo.
- c. **Reporte general de Logros Básicos:** contiene información general del avance del cumplimiento de los logros básicos por región.
- d. **Reporte de referencias IMAS:** fue construido de manera que muestra toda la información de los beneficios institucionales aprobados a las diferentes personas a lo largo de la implementación de la Estrategia Puente.
- e. **Reporte de referencias aprobadas por institución y región:** Este reporte permite dar seguimiento a la gestión de las instituciones con las que se tiene protocolo.

En la siguiente imagen se puede observar el sitio donde se generan los reportes y el detalle de la información contenida.

Imagen 2
Reportes que se generan actualmente desde el SAPEF

Código	Descripción	Fonética
1	FAMILIAS INCORPORADAS	
10	PERS. PUENTE POR NACIONALIDAD, TIPO IDENT. E INDOCUMENTA	
11	REFERENCIAS TIEMPO PROMEDIO DE RESPUESTA DE LAS INSTITU	
12	REFERENCIAS FAMILIAS VS INSTITUCIONES	
15	FAM. PUENTE Y LOGROS	
16	FAM. PUENTE Y LOGROS DETALLE	
17	REFERENCIAS IMAS	
2	REFERENCIAS	
3	CANTIDAD DE FAMILIAS INGRESADAS POR COGESTOR	
4	FAM. PUENTE POR ESTADO, JEFATURA, GRUPO DE PUNTAJE, LP Y	
5	FAM. PUENTE POR BEN., UBICACION, AÑOS, MONTO ENTREGADO	

< Enter > Acepta < Escape > Cancela <F1> Información de Consulta
- 1 líneas de 15 en total - Selección Actual: 1

La construcción de esta información en el portal del SABEN ha permitido el monitoreo del avance de la Estrategia en el cumplimiento de los objetivos y los compromisos institucionales, legitimando a nivel nacional el trabajo realizado en el marco de la Estrategia Puente al Desarrollo. Permite además, un monitoreo constante en cuanto a las necesidades básicas reales de las familias mediante la conformación de la línea base de estas. Adicionalmente los reportes evidencian los seguimientos y visitas que ha realizado cada persona cogestora con las familias que tiene asignadas. Esta información ha permitido que a lo interno el equipo pueda tomar decisiones operativas y de gestión importantes, así como exponer los aspectos administrativos que dificultan el desarrollo de la Estrategia.

Otro aspecto importante durante este período fue expresar en el módulo de articulación interinstitucional todos los beneficios de los programas del IMAS e incorporar la posibilidad de realizar referencias a estos mismos programas. Esto permite mostrar parte del aporte del IMAS a la Estrategia Puente, alrededor de un 40% de las referencias o beneficios totales corresponden al IMAS.

Durante el período, se depuró el reporte de referencias. Este reporte permite darle seguimiento al cumplimiento y avance de las referencias que se han realizado a cada una de las instituciones y programas. El nivel de detalle permite conocer el estado en el que se encuentra la referencia, la ubicación y la persona funcionaria que debe atender la referencia. Al contar con este reporte el equipo Puente en conjunto con el CPS ha realizado una labor determinante en el seguimiento con cada parte involucrada con el fin de alcanzar una aprobación de referencias cada vez más eficiente.

- **Creación de la herramienta de seguimiento a la cogestión**

El avance más relevante en la gestión de la información ha sido la consolidación de esta herramienta que permite integrar todos los reportes generados y sintetizar la información relevante para las personas clave en la toma de decisiones. Es una herramienta de fácil uso, sintética y visual que permite analizar la información de manera más ágil y contiene tanto información general (regional y nacional) como específica (ULDS y Cogestor). La siguiente imagen corresponde a un pantallazo de esta herramienta.

Herramienta de seguimiento a la gestión

PCGS											MAYO		JUNIO			
ESTADO DE PF											ALABRIL		MAYO			
EN TRÁMITE	ATRASADO	GRAN PROMEDIO EN FAMILIA	FAMILIAS CON RECURSOS	FAMILIAS CON RECURSOS	LOGROS EN TRABAJAR	LOGROS EN TRABAJAR	EN PROCESO	LOGROS CUMPLIDOS	NO LOGROS CUMPLIDOS	SEGUIMIENTOS PROMEDIOS	VISITAS PROMEDIOS	ESTADO DE LAS VISITAS POR FAMILIA				
323	29	42	0	9	5223	67	1847	2716	52%	5,36	5,79	252	OK	ATRASADO MEDIO	ATRASADO SEVERO	% ADELANTADO
LOGROS BÁSICOS																
Área	Logro Básico	NA	LD	ST	PL-CUMPLE	PL-EN PROCESO	PL-SIN AVANCE	Indicador	Logro Básico	NA	LD	ST	PL-CUMPLE	PL-EN PROCESO	PL-SIN AVANCE	Indicador
protección social	L1	0	0	0	551	1	0	L15	0	46	2	269	24	11		
	L2	140	140	0	65	7	0	L14	324	22	1	0	0	0		
	L3	342	10	0	0	0	0	L13	6	7	2	180	146	11		
	L4	340	5	0	3	4	0	L16	310	11	1	8	19	3		
	L5	337	15	0	0	0	0	L27	338	6	0	6	1	1		
	L6	345	6	0	0	1	0	L18	245	0	0	10	2	0		
	L7	340	5	0	7	0	0	L20	0	352	0	0	0	0		
dinámica familiar	L8	131	205	1	10	4	1	L39	0	352	0	0	0	0		
	L9	0	18	0	174	105	55	L31	0	8	8	17	224	95		
	L10	0	3	1	245	71	32	L12	0	8	8	17	224	95		
	L11	0	5	1	250	57	39	L31	0	336	4	2	7	3		
educación	L12	0	258	4	3	26	65	L14	0	347	2	3	0	0		
	L13	0	29	4	266	6	18	L15	0	370	3	8	122	49		
	L14	68	13	2	120	127	27	L16	370	0	1	0	0	0		
	L15	00	59	0	157	42	4	L37	218	234	0	0	0	0		
	L16	175	15	1	143	15	1	L38	237	4	2	19	61	29		
	L17	302	13	1	18	15	0	L39	294	18	4	12	22	2		
	L18	141	11	0	0	0	0	L40	168	23	0	1	155	3		
habitabilidad	L19	68	6	6	82	154	16	L41	311	17	0	2	16	6		
	L20	234	2	2	10	44	3	L42	0	352	0	0	0	0		
	L21	0	109	1	49	76	27	L43	0	42	6	48	184	78		
	L22	0	143	1	153	48	7	L44	222	218	3	0	0	0		
								L45	0	277	5	1	59	10		

- Elaboración de informes:

La información generada permite construir un informe mensual llamado Informe Gerencial de Puente al Desarrollo, este instrumento es el que permite monitorear tanto el avance en la atención de las familias como en la gestión institucional. Es enviado al Consejo Presidencial Social y de este el Consejo prepara los boletines con los que le da seguimiento a las instituciones.

Se realiza además el informe trimestral del IMAS donde se recuperan los datos cualitativos y cuantitativos de la gestión de la Estrategia en todo el país.

Por otra parte, se presentan trimestralmente informes de avance ante el Consejo Presidencial Social y se participa en las sesiones bilaterales con los jerarcas convocadas por la vicepresidencia donde se generan los datos desde Puente.

- Creación de material audiovisual y campaña de comunicación: Con la información suministrada Se han creado dos videos uno como documental de Puente y otro sobre cogestión, esto con la cooperación internacional (BID) y con el propósito de socializar los principios y resultados de Puente. Además se han creado spot en redes sociales para socializar los principales avances en la Estrategia, estas acciones permiten legitimar la Estrategia y generar un sentido de pertenencia por parte de todos los actores.

- Evaluaciones Externas

Uno de los principales proyectos gestionados en este período de gestión han sido el diseño e implementación de so evaluaciones externas. En este proceso se participó tanto en la construcción de los términos de referencia como en la generación de información, el análisis de los informes y la implementación de las

medidas correctivas. Estas evaluaciones fueron avaladas por el Ministerio de Planificación e incluidas en la agenda nacional de evaluación.

Evaluación de proceso: esta evaluación fue financiada por el BID e implementada por una consultoría Mexicana. Fue realizada en el primer semestre del 2016 y sus resultados fueron sumamente valiosos para realizar ajustes tanto en las diferentes fases de la metodología como en las acciones operativas de la cogestión y la articulación.

Evaluación de resultados: esta evaluación ha sido auspiciada por FOCEVAL e implementada por la Consultora Española Red2Red. Fue desarrollada en el segundo semestre del 2017 y el informe preliminar presentado el 15 de diciembre del mismo año. En los resultados se destaca el impacto positivo de la Estrategia en la reducción de la pobreza extrema, así como la articulación alcanzada por más de 15 instituciones y 27 programas, lo que incide de manera integral en la vida de las personas y sus familia.

3. Gestión de la articulación intersectorial y territorial

La gestión intersectorial contempla la articulación a nivel central y local, incluyendo tanto la oferta Estatal como la de otras instancias presentes en cada territorio. En este sentido se involucran acciones de actores técnicos y políticos, con el fin de satisfacer las necesidades identificadas por las PCGS en las familias.

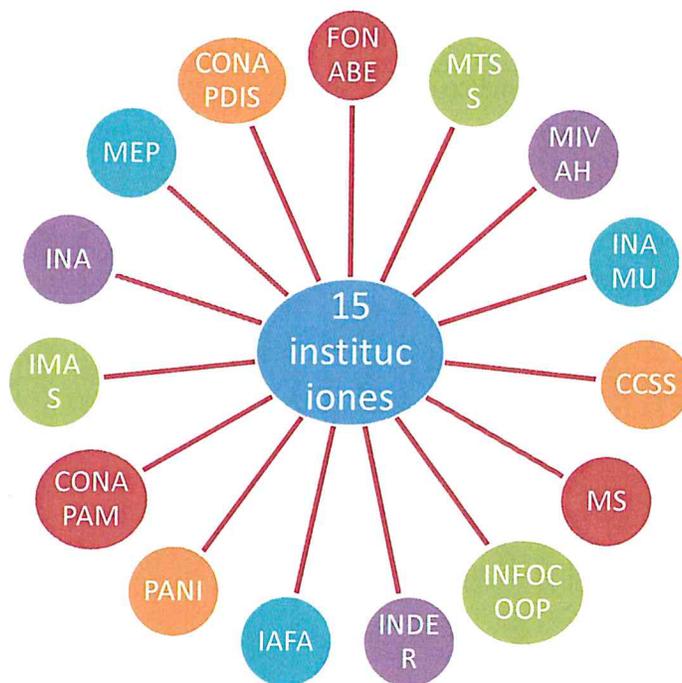
Para el 2015 se priorizó la construcción en conjunto con el equipo técnico del Consejo Presidencial Social de los protocolos que forman parte del primer círculo de articulación, los cuales responden a las necesidades ubicadas en el primer peldaño de la pirámide orientada a la Protección Social, además se construyeron dos protocolos dirigidos a la dimensión Educación y Generación de Capacidades, tomando en cuenta que los logros básicos relacionados con esa dimensión requieren de mayores acciones para su cumplimiento.

En este contexto para agosto del año 2015 entran en ejecución los cinco primeros 5 protocolos materializados en el sistema informático SAPEF que permite realizar referencias de manera automática y el módulo de articulación interinstitucional que permite la interacción de las personas enlaces institucionales y las Personas Cogestoras Sociales, conformados por el IMAS, la CCSS, FONABE y CENCINAI. Esta plataforma se constituye en la herramienta oficial para el monitoreo y seguimiento de la articulación que realiza el Consejo Presidencial Social de manera trimestral y la Unidad Coordinadora de la Estrategia mensualmente.

Por tanto, para el año 2016 se consolidan los protocolos existentes y realizan las acciones correspondientes para disminuir la brecha de aprendizaje tanto a nivel intrainstitucional como a nivel interinstitucional para la implementación de los mismos. En este sentido, durante el 2016 se inicia un proceso de consolidación técnica y política de los 5 protocolos pactados para iniciar la implementación de la Estrategia tomando en cuenta el enfoque territorial y se construyen al menos 10 protocolos nuevos de lo denominado segundo círculo de articulación, donde se incluyen instituciones como INAMU, INA, MTSS, entre otros.

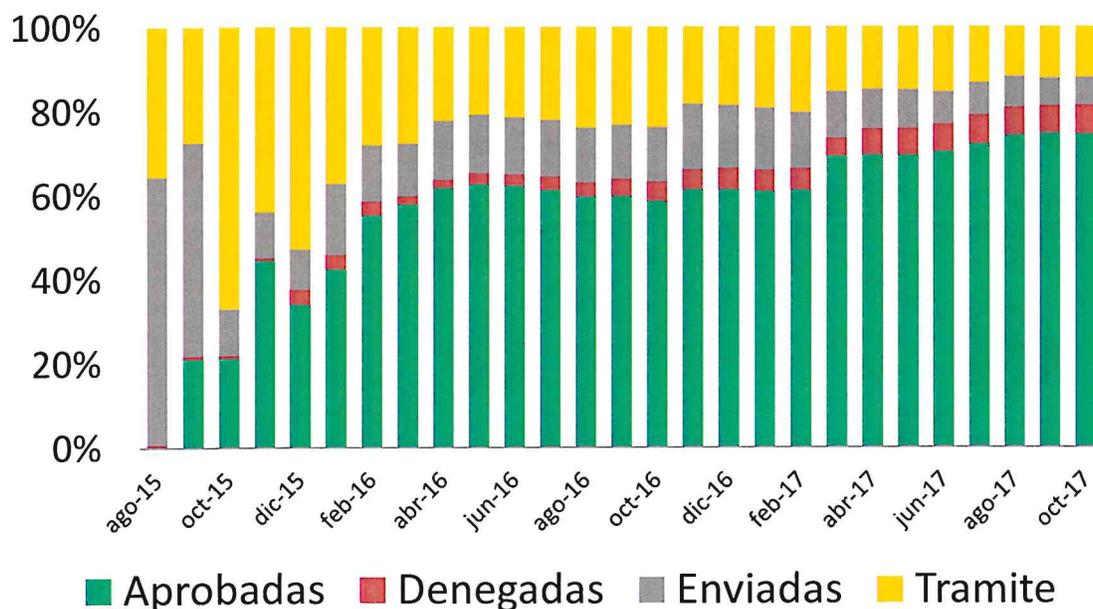
Para el 2017 se concluye con un total de 15 instituciones articuladas del nivel nacional y 27 protocolos de atención preferente. Lo cual constituye el principal logro en la gestión de la articulación.

La siguiente figura expresa este proceso.



La articulación trasciende la creación del protocolo en sí mismo e implica una constante labor de acompañamiento a los enlaces institucionales para que activen el protocolo como parte de sus procesos de trabajo y esto sea traducido en la aprobación de beneficios a las familias. Este que es un desafío constante para la coordinación de Puente, es al mismo tiempo el principal logro. El sistema registra que para diciembre del 2017 tenemos 210.197 referencias enviadas por las personas cogestoras y de estas un total de 154.354 aprobadas. Esto significa que las familias han recibido estos beneficios de una manera integral y sin ser revictimizada en su condición de pobreza. Transformación determinante en el modelo de intervención. En el siguiente gráfico se identifica como en el transcurso del tiempo se ha avanzado en el nivel de aprobación de referencias y en consecuencia mejorados los tiempos de la gestión. Este es producto de un trabajo sistemático de minitoreo y seguimiento que se alimenta de la información generada y se realiza en asocio por parte de esta coordinación con el equipo técnico del Consejo Presidencial Social.

Aprobación de referencias en el marco de la articulación interinstitucional



- **Articulación regional y local:**

Esta es la segunda acción dentro de la articulación, reviste vital importancia dado que el cumplimiento de los logros básicos de las familias excede la oferta del Estado, es necesario realizar un levantamiento de los recursos locales tanto públicos como privados y de organización comunal que facilite el acceso a otros servicios que coadyuven a la satisfacción de las necesidades de las familias atendidas. Paralelamente a la articulación nacional conjunta con el Consejo Presidencial Social, se implementó un proceso de encuentro local con instituciones sin protocolo, con ONGs, con organizaciones religiosas, entre otras que facilitan servicios, de manera que integralmente se atienda las condiciones de las familias de manera oportuna. Esta ha sido una acción constante en todo el proceso.

Dentro de las acciones de orden territorial que se gestionan desde la coordinación, destaca la reactivación de los COREDES: Mediante el Acuerdo#29 del Consejo Presidencial Social, el cual fue solicitado de manera explícita por la Unidad Coordinadora, se nombra como la instancia encargada del seguimiento a la articulación regional de la Estrategia Puente a los COREDES, específicamente a los CIR Sociales.

Tomando en cuenta que algunos logros no cuentan con alguna oferta programática estatal pactada mediante protocolo, surge la necesidad de generar acciones de articulación con otras instancias, incluyendo organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones, sector privado, entre otras. Esto ha permitido vincular a las familias con programas y proyectos de desarrollo local con el fin de satisfacer los logros básicos del plan familiar, los cuales a su vez están asociados al Índice de Pobreza Multidimensional (IPM).

Entre las acciones que se llevan a cabo nivel local, están los talleres socioeducativos, actividades comunales y grupales, reuniones con las instancias locales, participación en los Comités Cantonales de Coordinación

Institucional (CCCI), entre otras. Es importante destacar que en la ejecución de estas acciones, la PCGS ha ido desarrollando una serie de habilidades técnicas y profesionales que potencian su rol como agente de cambio en la calidad de vida de las familias y en el empoderamiento de las fuerzas vivas de la comunidad. Además, la PCGS lleva a cabo una labor de identificación de las necesidades de la población en pobreza extrema y el análisis de las posibilidades de articulación tanto a nivel público como privado para la atención de las mismas, bajo el enfoque de Derechos Humanos. De esta manera se legitima lo planteado por la Estrategia sobre su rol de “Puente” entre la oferta programática y la población beneficiaria.

En esta misma línea, la PCGS con apoyo de la Unidad Local de Desarrollo Social (ULDS) y el Equipo de Acompañamiento Técnico de Puente al Desarrollo, identifican las distintas necesidades a las que se enfrentan las familias y la oferta existente para su atención, según las particularidades de cada localidad. En este sentido ha resultado clave la creación de alianzas estratégicas, de manera que actualmente se cuenta para todo el país con aproximadamente 250 instancias de apoyo local, con las que no se tienen protocolo a nivel central, para la satisfacción de los logros básicos. Así mismo, en el caso de aquellas instituciones que cuentan con protocolo, se ha colocado la necesidad de planificar su ejecución y presupuesto de acuerdo con los mapas sociales y el IPM.

Como parte de los insumos solicitados a las ARDS, se construyó una matriz en la que se registren las acciones de articulación a nivel local y regional para la consecución de logros establecidos en los planes familiares. Esta información ha sido sistematizada y está pendiente su registro en el SAPEF, con la intención que todos los esfuerzos que desarrollan las PCGS queden evidenciadas y que además se puedan socializar en otras regiones, para su difusión y réplica en la mayor cantidad de comunidades posibles.

4. Gestión del talento humano

Para una Estrategia como Puente al Desarrollo, la gestión del talento humano es un tema esencial, en vista de que el empoderamiento, la participación activa, el compromiso y la proactividad de las personas, son elementos imprescindibles para una implementación exitosa de la Estrategia.

El acompañamiento de las PCGS es un factor innovador y diferenciador en la calidad de atención que se brinda a las familias, a través del cual se potencian y se activan las capacidades de las familias para su movilidad social ascendente. En este sentido, una coordinación estratégica es la que se lleva a cabo con el departamento de Desarrollo Humano del IMAS, con el cual se han implementado trabajos conjuntos en el área de capacitación, indicadores de desempeño, sesiones de autocuidado, colaboración en la revisión de evaluaciones de las PCGS, entre otros. Así mismo, el equipo de acompañamiento técnico se encuentra en constante comunicación con las PCGS, para brindarles apoyo, asesoría, orientación y atención de consultas, entre otros necesarios para el adecuado desempeño de sus importantes funciones.

A continuación se mencionan algunas de estas acciones clave que se han llevado a cabo dentro de la gestión del talento humano, gracias al apoyo que se ha tenido a través del equipo de acompañamiento técnico como enlace fundamental para la comunicación con las PCGS, las ARDS y Desarrollo Humano:

- a. **Asesoría técnica para la elaboración de los indicadores de desempeño:** se hicieron varias reuniones con el departamento de Desarrollo Humano del IMAS, de manera que en la construcción de los indicadores de desempeño, se tomen en cuenta los aspectos metodológicos de la atención a las familias Puente al Desarrollo.

- b. **Construcción y aplicación de una encuesta informativa:** A partir de este instrumento se generó insumos de información clave para el desarrollo de parámetros operativos en la planificación e implementación de la Estrategia.
- c. **Inducción de las nuevas personas cogestoras.** Se coordinó con Desarrollo Humano para brindar un proceso de inducción a cada PCGS que ingresa a la institución, donde se abordan principalmente los siguientes:
- Explicación de la Estrategia y del rol de las PCGS.
 - Revisión general de la documentación básica relacionada con Puente.
 - SAPEF y módulo de articulación
 - Protocolos de articulación interinstitucional.
- d. **Coordinación con el Consejo Presidencial Social.** Se hizo un trabajo conjunto con el CPS para la entrega a las PCGS de un CD con protocolos actualizados y oficializados mediante la firma de una carta de intensiones, así como el acompañamiento para las constantes modificaciones y ajustes a los protocolos.
- e. **Traslado a la SGSA de las inquietudes planteadas por las PCGS sobre condiciones laborales.** Se realizaron reuniones de coordinación con la Subgerencia de Soporte Administrativo (SGSA) para abordar los siguientes temas:
- Viáticos.
 - Teléfonos celulares
 - Horario de trabajo y horas extras.
 - Transporte.
 - Apoyo en la organización, ejecución y capacitación de personas funcionarias del IMAS en emprendedurismo con EMPRETEC.
- f. **Alrededor de 10 talleres de autocuidado:** Estas sesiones de trabajo pretendían recuperar la experiencia de las personas cogestoras en la implementación de la Estrategia, sus preocupaciones, dificultades, aciertos y de una manera prioritaria contener todas las emociones que afloran en medio de la compleja atención a las familias.
- Los talleres se realizaron con el total de PCGS de todas las ARDS por grupos.
 - Favorecieron el flujo efectivo de la información, intercambio de buenas prácticas y validación del trabajo operativo.
 - Coordinación y desarrollo de talleres de capacitación, formación e información para las PCGS, para esto se articuló con Desarrollo Humano (en temas como salud ocupacional, recomendaciones medicas para trabajo en campo por parte de doctora Catalina, manejo del estrés, intervención en crisis, manejo del suicidio adolescente, violencia intrafamiliar) y con otras instancias como el INAMU, Academia de Artes Marciales, la Asociación Canina de Costa Rica y el instituto de yoga con la Instructora Dailyn Rojas, intervención en crisis, curso de Excel, entre otros. Todos tendientes a incidir en el mejoramiento de las condiciones laborales de las PCGS.
- g. **Presentación y análisis de los protocolos nuevos y de los ajustes que viven los protocolos iniciales.**
Esta es una labor constante de inversión y actualización sobre la oferta institucional de todas las instancias involucradas en puente. Las PCGS tienen que tener la información más actualizada posible para la atención de las familias por lo que los ajustes que experimentan los protocolos se les comunica de inmediato a través de correos y de cápsulas informativas, además de sesiones de trabajo en las ULDS.

5. Gestión medios de soporte administrativo

Como parte de las acciones estratégicas que lleva a cabo la coordinación de Puente al Desarrollo, se encuentra la de elevar ante la Dirección Superior, las necesidades, desafíos, buenas prácticas, entre otra información relevante identificada en las ARDS de nivel administrativo, con el fin de poder resolver nudos y fortalecer la adecuada implementación de la Estrategia.

Entre estas acciones se mencionan las siguientes:

a. Gestión de teléfonos móviles para la implementación de las PCGS

El equipo Puente al Desarrollo, como parte de las acciones de seguimiento con cada una de las ARDS identificó la necesidad de brindar a las PCGS herramientas de trabajo que faciliten la atención de las familias. Uno de los principales nudos identificados para el trámite de las referencias de programas que cuentan con un protocolo es la localización de las familias, por tanto el equipo puente al Desarrollo coordinó con el INEC y el Ministerio de Hacienda, con el fin de establecer un convenio que permitiera el traslado de los teléfonos celulares utilizados en el CENSO 2011 para la atención de las familias incorporadas a la Estrategia.

Con el fin de que las PCGS pudieran contar con esta herramienta de trabajo, se hizo la coordinación para la reforma al *“Reglamento para la asignación, uso y control de líneas y teléfonos celulares propiedad del Instituto Mixto de Ayuda Social y reconocimiento del pago de tarifas en teléfonos celulares propiedad de funcionarios (as)”*.

De esta manera, para el mes de setiembre del 2016 se realiza la entrega de 149 teléfonos celulares a las PCGS, con el fin de que sea una de las principales herramientas para la localización de familias y la información de procesos relevantes como por ejemplo fechas de pago, actividades socioeducativas, información de requisitos de programas institucionales, entre otras. En este momento se encuentra en negociaciones para otorgar este instrumento de trabajo a las nuevas cogestoras de sostenibilidad.

b. Transporte: Entrega de 10 vehículos adicionales a las ARDS exclusivos para la implementación de la Estrategia Puente

El equipo Puente al Desarrollo partiendo de las necesidades identificadas en cada una de las ARDS, coordinó con el departamento de transportes del IMAS, con el fin de analizar las posibles opciones para dotar a las PCGS de los vehículos necesarios para optimizar el tiempo de atención a las familias en el campo.

Ante esto, el departamento de transportes realizó una reorganización interna de vehículos, identificando vehículos en desuso o con baja utilización, lo cual permitió trasladar 10 vehículos a 8 ARDS para uso exclusivo de las PCGS para la atención de familias Puente.

c. Articulación con TI y SIS Reportes contruidos según necesidades identificadas

Durante todo el período se llevó a cabo una coordinación para la mejora continua de los reportes, creación de usuarios para acceso al SAPEF, atención de consultas relacionadas con el manejo de la plataforma informática desarrollada para la implementación de Puente y solicitudes de mejora realizadas por parte de las PCGS, entre otros.

Aunado a esto, se solicitaron requerimientos asociados a expresar información estratégica para la toma de decisiones tanto a nivel técnico como político, lo cual ha permitido dirigir acciones a las necesidades reales de las familias Puente, un ejemplo de estos requerimientos es la solicitud de expresar los programas IMAS en el Módulo de Articulación Interinstitucional. No obstante, quedan pendientes requerimientos determinantes a los debe darse seguimiento sobre todo vinculados con incorporar el mapa de oportunidades identificadas en las

regiones al SAPEF.

d. Coordinación con el SACI:

EL equipo Puente al Desarrollo en conjunto con SIS del IMAS, elaboró un proceso para facilitar la coordinación de los servicios que brinda el SACI como parte de las acciones para convocar e informar a las familias Puente sobre procesos de capacitación, ferias y actividades socioeducativas, minimizando el tiempo invertido por las PCGS en la realización de convocatorias, además esto ha favorecido al aumento en la participación de familias Puente en dichas actividades.

Esta coordinación además, busca estandarizar la información que se les brinda a las familias, permitiendo el abordaje de dudas y orientación acerca de los procesos a los cuales se les convoca. Mediante este mecanismo se han convocado a más de 15000 personas Puente en todo el territorio nacional.

e. Coordinación con Planificación del IMAS.

Participación en reuniones para el análisis y construcción del Plan Estratégico Institucional (PEI), Presupuesto Institucional, Reglamento para el Otorgamiento de Beneficios, entre otros.

f. Coordinación con Control Interno del IMAS.

Inclusión del equipo Puente dentro de las áreas que contempla el departamento de control interno, para llevar un seguimiento y monitoreo de actividades que permitan alcanzar una adecuada puesta en marcha y minimizar posibles riesgos en el proceso de implementación de la Estrategia.

II. Cambios habidos en el entorno durante el período de la gestión (cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad.

En el apartado anterior, como parte de la descripción de cada una de las acciones estratégicas, se enunciaron los cambios experimentados en el período de gestión con la implementación de la Estrategia. No obstante, se considera necesario hacer un recuento de elementos que han introducido ajustes institucionales para la atención de la pobreza.

- Creación de un proceso metodológico normado en el manual de procedimientos institucionales que crea una figura novedosa de profesional que acompaña a las familias a nivel domiciliario denominado cogestor social.
- Construcción de un proceso metodológico para la atención de familias en extrema pobreza basado en instrumentos innovadores como el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) y los Mapas Sociales. El primer instrumento permitió trascender la medición de pobreza solo vista desde ingresos y le imprime una connotación multidimensional, esto no solo favorece la intervención integral, sino define como plataforma la articulación interinstitucional. El segundo instrumento, los Mapas Sociales, permitieron concentrar la atención en los lugares donde se concentraba la pobreza teniendo como información la ubicación de estas al detalle de unidades geoestadísticas mínimas.
- Definición de la articulación interinstitucional como mecanismo para la atención de las familias en condición de pobreza definido mediante el Decreto 38954, del cual el IMAS forma parte. Este logro fundamental se materializó en la construcción de 27 protocolos de articulación de los cuales 6 han

sido suscritos con el IMAS. Los protocolos son procedimientos unificados que garantizan un procedimiento preferente, ágil y monitoreado de la atención de las familias.

- Creación y aprobación del Manual de procedimientos para la implementación de la cogestión. Este instrumento creado desde el marco de la normativa institucional, permite traducir en un procedimiento normativo la metodología construida con elementos innovadores como la cogestión, la articulación mediada por un sistema informático, la selección de familias desde la búsqueda activa y utilizando los mapas sociales y la atención integral a las familias utilizando indicadores del IPM.
- Mediante oficio DM-745-17 La Ministra de Planificación, informa al Ministro de Desarrollo Humano e Inclusión Social, señor Emilio Arias, que fue aprobada la reorganización administrativa parcial del IMAS. Esto significa la creación del Área de Atención Integral e Interinstitucional, de modo que se consolida una forma de atención novedosa basada en el acompañamiento familiar en domicilio y en la articulación interinstitucional como vehículo para la atención integral. Deja de ser un proceso estratégico asociado a una administración, y se constituye en un Área legítima dentro de la estructura formal de la institución, con posibilidades de consolidar la intervención innovadora como parte del modelo de atención IMAS.
- Creación y consolidación de una plataforma informática que permite referir a familias en extrema pobreza a otros servicios de más de 15 instituciones y 27 programas del sector social. Este sistema consolidado en el tiempo permite además monitorear los resultados obtenidos de esta práctica.

III. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno del Proceso Estratégico Puente al Desarrollo, disposiciones de la Contraloría General de la República y de la Auditoría Interna.

El equipo Puente al Desarrollo realizó un proceso de autoevaluación y análisis de los principales riesgos que podrían afectar al cumplimiento de los objetivos de la Estrategia. La Unidad de Control Interno, en su informe del 2017, clasifica los riesgos identificados de la siguiente manera.

Detalle de los Riesgos por Nivel

Detalle de riesgos por nivel	Inherente (evaluación sin controles)	Controlado (nivel de riesgo con el efecto de los controles identificados)	Revisado (nivel de riesgos residual, aplicando la efectividad de las medidas)	Afecta	Estado del Riesgo
Desconocimiento, incomprensión o inadecuada ejecución de la Estrategia.	Alto	Alto	Moderado	Objetivos	Aceptado
No contar con suficiente personal, o no contar con personal idóneo.	Alto	Moderado	Bajo	Objetivos	Aceptado
Que a la hora de llevar a cabo la planeación anual	Alto	Alto	Moderado	Objetivos	Aceptado

Detalle de riesgos por nivel	Inherente (evaluación sin controles)	Controlado (nivel de riesgo con el efecto de los controles identificados)	Revisado (nivel de riesgos residual, aplicando la efectividad de las medidas)	Afecta	Estado del Riesgo
estratégica, no se tome en cuenta la Estrategia Puente al Desarrollo.					
Reducción de gasto público que afecte la inversión que se hace en la Estrategia, tanto en beneficios para la población objetivo como en recursos y personal que se destine a laborar en la Estrategia.	Bajo	Bajo	Bajo	Objetivos	Aceptado

Fuente: Informe de Control Interno, 2017

En este contexto, se proponen controles que permitan mitigar y eliminar los riesgos identificados, los cuales se detallan:

Se detalla los controles con la evaluación de su efectividad:

Controles	Evaluación	Necesidad de Mejora	Varía Nivel de Riesgo
Aplicación del Manual que contiene la implementación metodológica y guía para la valoración de las familias	Suficiente		Si
Articulación interinstitucional para la atención de solicitudes mediante correo electrónico para la implementación de los acuerdos de Consejo Presidencial	Suficiente		Si
Coordinación constante con Desarrollo Humano para ver temas de planes de capacitación, evaluación y administración del desempeño.	Intermedio		Si
Coordinaciones y seguimiento conforme lo dispuesto en la Directriz de la Gerencia Gen4eral con el detalle de las acciones y responsabilidades.	Suficiente		Si
Creación y socialización de protocolos de articulación	Suficiente		Si
Definición y verificaciones de implementación de los requerimientos en los sistemas	Suficiente		Si
Generación de reportes para dirigirlos a otras instituciones para que se incluyan las referencias y monitoree de la entrega o no de beneficios	Suficiente		Si
Informes de seguimiento trimestral a la SGDS y a MIDEPLAN	Suficiente		Si
Monitoreo por parte de la "Comisión Central" de Puente al Desarrollo.	Intermedio		Si

Controles	Evaluación	Necesidad de Mejora	Varía Nivel de Riesgo
Registro de las familias atendidas en el SAPEF para la verificación del cumplimiento de metas	Suficiente		Si
Reuniones de seguimiento periódico con el Consejo Presidencial Social y los jerarcas de las diferentes instituciones.	Intermedio	Se requiere de la solicitud de devolución de resultados y que se documenten las faltas encontradas	Si
Supervisión de las PCGS por parte de las ULDS y ARDS.	Intermedio		Si
Utilización del Sistema de Atención Personalizado a las Familias (SAPEF) con filtros para los perfiles definidos, e información para su control, monitoreo, seguimiento y evaluación oportunos.	Suficiente		Si

Fuente: Informe Control Interno, 2017

Los controles que indican un nivel intermedio de cumplimiento, están en proceso de valoración por parte de la Unidad de Control Interno, siendo que se presentan avances significativos, los cuales fueron remitidos por medio de oficio PD-0137-10-2017, lo cual podría implicar que se consideren como suficientes al cierre del años 2017.

La Unidad de Control Interno, concluye

“del análisis de estos resultados, se desprende que los resultados de la gestión de los riesgos identificados por la Estrategia Puente al Desarrollo tienen como principal resultado el fortalecimiento de los controles asociados a los riesgos, mismos que permiten que luego del análisis del nivel de riesgo revisado éstos se ubiquen en niveles de aceptabilidad para la Institución”. (Informe de control Interno, 2017).

Las anteriores constituyen las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar el sistema de control interno de Puente al Desarrollo durante el último año.

Estado actual de las disposiciones de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República en su Auditoría Operativa sobre la Eficiencia y Eficacia de la Estrategia Puente al Desarrollo para la reducción de la pobreza 2015-2018, en relación con el cumplimiento de sus objetivos. Emitió informe de resultados con la definición de las siguientes disposiciones dirigidas específicamente para el Señor Ministro de Desarrollo Humano e Inclusión Social, y que como corresponde han sido coordinadas desde Puente para su cumplimiento, se detallan.

4.9 Definir e implementar un lineamiento donde se establezca el plazo máximo para la elaboración del Plan de Intervención Familiar (PIF).

4.10 Establecer e implementar un mecanismo de control que permitan verificar la oportunidad y calidad de los servicios que prestan las Personas Cogestoras Sociales.

4.11 Diseñar e implementar un programa de capacitación de las Personas Cogestoras Sociales sobre las ofertas institucionales, requisitos que se solicitan en los programas y el bloque de legalidad que regula la prestación de los servicios de las diferentes instituciones que participan en la ENPD.

De las anteriores, las disposiciones 4.9 y 4.10 se dieron por cumplidas por parte de la Contraloría y la disposición 4.10 se encuentra en proceso de cumplimiento, ya se cuenta con la construcción de los indicadores de gestión consensuados por Puente y Desarrollo Humano y con la aprobación de la Gerencia General, lo que está pendiente es la construcción y operación del sistema de evaluación en el sistema informático.

Estado Actual del cumplimiento de las disposiciones que emitió la Auditoría Interna

La Auditoría Interna del IMAS realizó durante el 2017 un proceso de auditoraje denominado: Evaluación de la gestión de las personas contratadas como cogestores sociales. El resultado de este proceso fue remitido mediante AUD-035-2017 y establece las disposiciones que se resumen en la siguiente tabla. En la cual, además se detalla el nivel de cumplimiento y avance de cada una.

No disposición	Resumen	Fecha de cumplimiento	Pendiente
4.1	Se solicitó prórroga. Plan de trabajo cumplimiento de tiempos de la Directriz.	31/10/2017 ampliada a 28-02-2017	Respuesta de las ARDS
4.2	Implementar la evaluación de desempeño de las PCGS.	31/08/2017	Programación TI e implementación por parte de DH. (Responsabilidad de DH)
4.3	Implementar control de las tareas asignadas para el cumplimiento de logros del plan familiar en el SAPEF	28/02/2018	Ya se solicitó a SIS, está en TIKET en TI.
4.4	Ajuste a la Directriz.	30/11/2017	Ya se envió a la GG, aún no está oficializada por recomendación de Maricruz para incorporar la metodología modificada

4.5	Modificación del Proceso metodológico.	28/02/2018	Ya se envió a la Subgerencia, GG debe aprobar y elevar a PE para que se traslade al CPS para su aprobación por medio de acuerdo.
4.6	Implementar un control en el SAPEF para que las PCGS incluyan la perspectiva técnica.	28/02/2018	Ya se solicitó a SIS, está en TIKET en TI.

IV. Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación del Proceso Estratégico Puente al Desarrollo

1. El principal logro es la cantidad de familias que han sido atendidas en la Estrategia Puente al Desarrollo y la inclusividad del proceso para priorizar a aquellas en extrema pobreza y contemplando sus especificidades, al 30 de noviembre de 2017 tenemos:

Cantidad de familias	Cantidad de personas
43.098	165.887

Se refiere a las familias que han sido ingresadas en la Estrategia Puente al Desarrollo y a las cuales se les ha realizado un plan familiar.

Con respecto a la población indígena activa en la Estrategia Puente al Desarrollo al 30 de noviembre de 2017

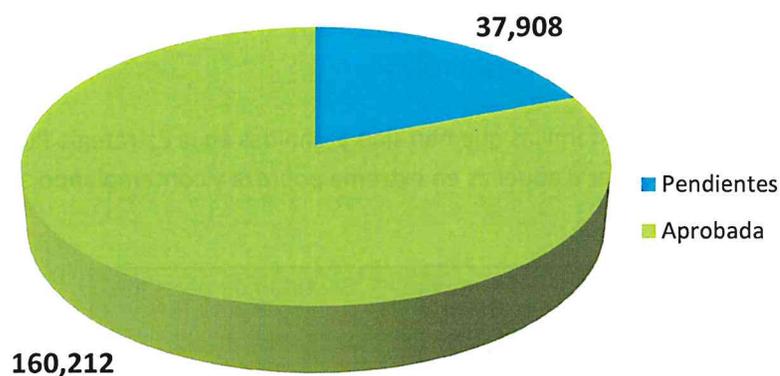
Cantidad de familias	Cantidad de personas
690	3.486

Dentro de la Estrategia se han atendido familias que tienen algún integrante con discapacidad, al 30 de noviembre de 2017

Cantidad de familias	Cantidad de personas
5.938	7.488

22% de las familias en la Estrategia Puente al Desarrollo cuenta con al menos un miembro con algún tipo de discapacidad.

2. La articulación interinstitucional constituye el principal logro y al mismo tiempo su consolidación el desafío más importante para el 2018. Se cuenta con 15 instituciones, 27 protocolos de atención y cuatro directrices de priorización. Este trabajo integrado en el seguimiento constante ha dado como resultado una alta aprobación de beneficios sin que haya tenido que ser mediada por una valoración social adicional, ni la presentación de documentos de respaldo adicional ni por las largas filas que excluían a las familias. Como se ve en el gráfico llegamos a diciembre del 2017 con un total 198 120, de referencias enviadas, de las cuales 160 212 han sido aprobadas.



3. Se cuenta con la contratación de 162 cogestoras sociales que brindan atención regular a las familias, 40 cogestoras que brindan atención a las familias en la fase de sostenibilidad. Todas con un importante formación en la gestión local e intervención familiar.

4. Consolidación de un sistema informático que permite el monitoreo y seguimiento en el cumplimiento de las metas.

5. Creación de la fase de sostenibilidad como mecanismo para darle atención a las familias y garantizar en el tiempo el bienestar logrado. Creación del documento que sostiene metodológicamente esta fase.

6. Creación de la Estrategia Sociolaboral como mecanismo efectivo para implementar con éxito la dimensión sociolaboral y favorecer la intermediación de empleo con familias en pobreza extrema. En esta misma dimensión la contratación por parte del INA de 9 profesionales que fungirán como cogestores laborales y con ello la efectiva implementación de la ESL.

7. Creación del Área de Atención Integral e interinstitucional como mecanismo para dar sostenibilidad al modelo de intervención innovado desde Puente al Desarrollo.

8. Creación y aprobación del Manual de Procedimientos que permite normar la metodología de intervención.
9. Realización de dos evaluaciones externas, una de proceso y otra de resultados que permiten identificar aciertos y motivar el avance, así como las medidas correctivas necesarias para mejorar los resultados y el cumplimiento de los objetivos.
10. Creación de la sinergia interinstitucional y con el Consejo Presidencial Social, mecanismo que ha permitido hacer efectiva la atención integral de las familias y maximizar los recursos del Estado desde un marco de los derechos humanos.

V. Estado de los proyectos más relevantes de Puente al Desarrollo, existentes al inicio de la gestión y los pendientes a la fecha

Los siguientes son algunos de los proyectos más importantes que están en proceso de ejecución, cada uno de ellos responde a alguna de las cinco acciones estratégicas desarrolladas en este informe.

a. Consolidación de la Estrategia Sociolaboral

En concordancia con el tercer escalón de la pirámide del proceso metodológico de la Estrategia que propone la independencia económica de las familias a través de la generación de ingresos, se planteó en Comisión Central una propuesta de modelo socio-laboral para el abordaje de familias.

Esta propuesta de modelo la realizó conjuntamente el MTSS, IMAS, INA y en alianza con Horizonte Positivo, tomando como insumo central el trabajo realizado con las PCGS en la Región Chorotega en la intermediación de empleo con el Hotel Dreams. El proceso piloto ha permitido el abordaje de habilidades psicosociales para familias Puente y la incorporación en mercados laborales formales de la zona con empresarios comprometidos.

Aunado a esto, dentro de la dimensión socio-laboral, se trabajó en conjunto con la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) y consecuentemente el curso de Empretec, con el cual se dio una certificación internacional en emprendedurismo y tecnología a 25 personas funcionarias del IMAS, dicho curso permitirá innovar en metodologías acordes a la realidad de las familias que viven en condición de extrema pobreza y fortalecer la otra dimensión del empleo como lo es el emprendedurismo.

Como resultado de este proceso se construyó un documento sólido con fundamento teórico metodológico y con una ruta definida de trabajo para los diferentes actores, denominada Estrategia Sociolaboral para familias en pobreza extrema. Este documento fue aprobado en Consejo Presidencial Social e incorporado como parte de la Estrategia Puente al Desarrollo. Dentro de los requerimientos para implementar esta dimensión era contar con al menos 30 profesionales en un perfil denominado cogestor laboral, que será la figura que enlace a la familia con la oferta laboral. En este momento solo se cuenta con la contratación de 8 profesionales para implementar la Estrategia por lo que se ha decidido iniciar en tres Regiones a saber: Región Chorotega, Región Huetar Caribe y Región Central.

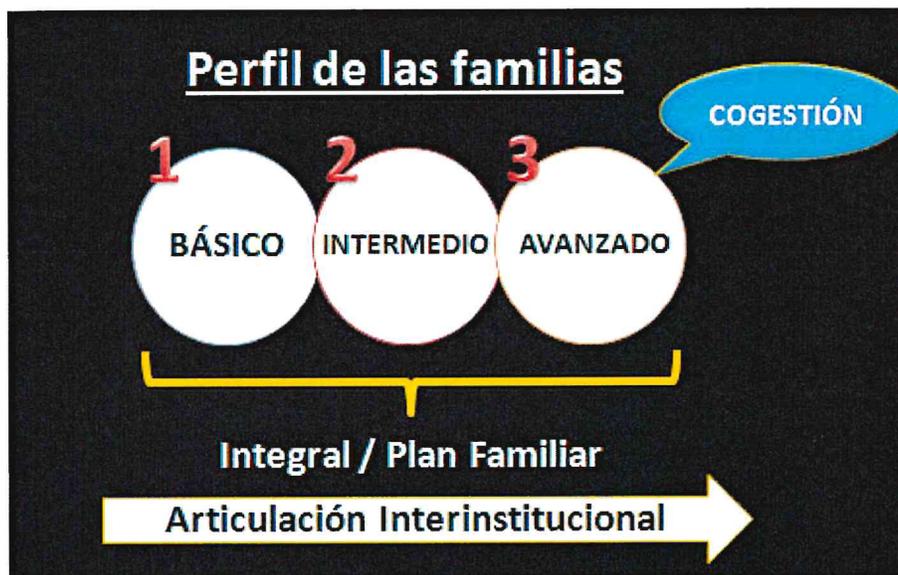
b. Construcción del modelo de intervención Institucional:

Esta coordinación ha sido parte de la construcción del modelo de intervención institucional con el propósito de extrapolar la experiencia de Puente al Desarrollo a la atención generalizada que brinda el IMAS a la población que atiende.

En este momento, la construcción del modelo es incipiente, se han definido niveles de intervención según el perfil de familia, básico, intermedio y avanzado, éste último, incluye el acompañamiento familiar desde la cogestión, de modo que toda la institución vaya transitando a esa nueva forma de atención. Para ello se requieren ajustes metodológicos, procedimientos actualizados y normativa ajustada. Acciones que están siendo planificadas por la comisión de modelo de intervención en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI) y deberán tener un nivel de avance del 50% al primer cuatrimestre del 2018.

El modelo de intervención propuesto pretende una atención integral y articulada, que requiere de una búsqueda activa de las familias en sus territorios y de un acompañamiento riguroso que permita a las familias realizar ajustes en su propia dinámica para acceder a la oferta institucional del sector social, misma que se prestará de manera articulada utilizando el sistema de referenciamiento creado en Puente.

Además, pretende unificar criterios técnicos para intervenir la pobreza extrema, permitiendo contemplar elementos innovadores del conocimiento como el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), la utilización de Mapas Sociales, enfoques de territorialidad, entre otros.



Para la implementación de este esquema recientemente se aprobó por parte del Ministerio de Planificación una modificación parcial a la estructura del IMAS, de modo que Puente al Desarrollo se consolida como un área Estratégica de la Subgerencia y con ello mayor estabilidad. Se llamaría en adelante Área de Atención Integral e Interinstitucional. Esta será la encargada de diseñar e implementar el Modelo de intervención.

c. Completar la meta del segundo proceso de elegibilidad de familias Puente

Para el 21 de diciembre el alcance de la meta se encontraba al 74% y debe completarse el 100%, en la siguiente tabla se registra el detalle por región.

ARDS	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL	% DE LA META 2018	Meta esperada
NE	13	6	4	83	233	760	1099	44%	2525
SO	7	6	125	392	422	224	1176	71%	1655
ALA	5		399	178	12	15	609	100%	607
CAR				156	467	349	972	80%	1218
HER	5	2	268	347	1141	150	1913	100%	1909
CHO	10	13	344	457	1388	563	2775	95%	2909
PUN	7	4	1	6	1133	1126	2277	73%	3116
CARIBE	2	1	1	2	423	1168	1597	45%	3553
BRUNCI	5	8	1	2	2129	1098	3243	72%	4525
HN	4	3	1	968	1555	275	2806	100%	2819
TOTAL	58	43	1144	2591	8903	5728	18467	74%	24836

Completar la meta es un proyecto prioritario para el 2018 e iniciar con la elaboración de los planes familiares y el debido referenciamiento a los programas vinculados con protocolo.

Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión. Al ser un proceso estratégico del nivel metodológico Puente al Desarrollo no cuenta con recursos financieros asignados ni metas de ejecución presupuestarias. Los recursos presupuestarios la tienen las Áreas que ejecutan los beneficios como bienestar familias, Desarrollo socioeducativo, entre otras. Puente gestiona la implementación de esta oferta desde una metodología diferente con las familias que son parte de la Estrategia. A nivel administrativo depende hasta ahora de la Subgerencia por lo tanto no cuenta con partidas presupuestarias específicas. Los requerimientos administrativos son cubiertos por la Subgerencia.

VI. Sugerencias para la buena marcha de Puente al Desarrollo

Los principales desafíos identificados para el 2018 se han ido planteando en los diferentes apartados de este documento, no obstante se puntuarán algunos que son de orden operativo pero sumamente relevante para el buen funcionamiento en la implementación de la Estrategia y el sostenimiento del trabajo en equipo que ha prevalecido en el equipo Puente.

- Mantener los espacios de seguimiento en la instancia de la Comisión Central del IMAS. Esta instancia conformada por el Ministro de Desarrollo Humano e Inclusión Social, el Gerente General, la Subgerente de Desarrollo Social, la Comisionada Técnica del Consejo Presidencial Social y la coordinadora de Puente.
- Realizar reuniones quincenales de equipo Puente para sintetizar los desafíos de la práctica a nivel nacional y elaborar los procesos tanto técnicos como administrativos para mejorar. Así mismo como poder reflexionar sobre el avance en la implementación y los principales nudos críticos. Monitorear el cumplimiento de los objetivos y acciones planificadas para cada período y continuar con la elaboración del Proyecto como herramienta de planificación.
- Revisar los resultados de la evaluación de resultados tanto a nivel central como regional, de manera que se puedan planificar los principales ajustes derivados de este proceso y tomar las acciones correctivas. Una de estas acciones fundamentales es revisar los tiempos de cada fase de atención metodológica y la cantidad de familias por PCGS.
- Realizar bimensualmente por región círculos de aprendizaje sobre la práctica en asocio con Desarrollo Humano inter-regional
 - Que permitan compartir experiencias para la retroalimentación
 - Que permitan el abordaje de los retos profesionales en la atención de las familias
 - Legitimar el acompañamiento técnico como un proceso formativo en sí mismo.
 - Rotación de PCGS: Motivar a las mejoras en la cultura organizacional que promuevan mayor permanencia laboral de las PCGS. Delimitación de funciones y trabajar en la reforma del reglamento de teletrabajo domiciliario.
 - Reducir tiempos de sustitución
 - Contar con banco actualizado de datos de oferentes
 - Colocar la necesidad de apoyo en la labor administrativa
- Transporte: Operacionalizar la propuesta de transporte elaborada en función de las familias nuevas y las de sostenibilidad.
- Viáticos: Dar seguimiento al tema de viáticos como excepción para Puente
- Espacio físico: Tomando en cuenta el ingreso de nuevas personas cogestoras garantizar condiciones de espacio físico en las ULDS según informe de salud ocupacional de Desarrollo Humano.
- Requerimientos informáticos: para poder avanzar y consolidar tanto el SAPEF como el Módulo de Articulación se deben priorizar los requerimientos solicitados quedan pendientes 6 requerimientos a la fecha los más importantes asociados a expresar el mapa de oportunidades.
- Consolidar la metodología para la implementación de la fase de sostenibilidad con las observaciones que realicen las ARDS y la Misión Internacional FOSIS-EUROSOCIAL.
- Alcanzar el 100% de la segunda meta de familias Puente, llegando a las familias que más lo requieren de cada territorio.
- Consolidar el Área de Atención Integral Interinstitucional para la implementación del modelo de intervención institucional.
- Planificación y ejecución de la inversión IMAS en los diferentes programas, tomando en cuenta las necesidades de las familias Puente, ejemplo Mejoramiento de Vivienda, Capacitación, otros.
- Consolidar los protocolos y directrices nuevas.
- Elaborar protocolos a nivel local