

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación Económica y Social

Modalidad

Proyecto de Investigación

Tema

Análisis de la gestión en los procesos de planificación aplicados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, empleados para el cumplimiento de las metas regionales en Heredia, periodo 2019

Trabajo final de graduación sometido a consideración del tribunal examinador para optar por el grado de licenciatura en Planificación Económica y Promoción Social


Responsables

Elizondo Valverde Josebeth

Piedra Gamboa Alejandro

Heredia, 2021

II Nombres de Integrantes del Tribunal Examinador




Representante de la Facultad de Ciencias Sociales

MBA Rodrigo Garita Prendas



Representante de la Dirección de la Escuela de Planificación y Promoción Social

Mtr Carlos Ulate Azofeifa



Responsable académico (tutora)

Mtr Mónica Rodríguez Hernández



Lectora Interna

Mtr Isabel Calvo González

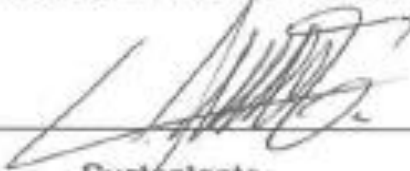
Lectora Externa

Lcda Ingrid Sandí Álvarez



Sustentante

Lcda Josebeth Elizondo Valverde



Sustentante

Lcdo Alejandro Piedra Gamboa

III Agradecimiento

Agradecemos, primeramente, a Dios por habernos dado la oportunidad de alcanzar una carrera universitaria, y guiarnos a lo largo del proceso, así como por ser nuestra fortaleza en momentos difíciles y enseñarnos la perseverancia, constancia y destrezas brindadas durante todo el proceso investigativo.

A la Universidad Nacional por la oportunidad de estudio brindada, a cada uno de nuestros profesores de la escuela de Planificación Económica y Social de la UNA, a nuestra tutora de Trabajo Final de Graduación por todas sus enseñanzas durante el tiempo de formación académica, todos sembraron una semilla de conocimiento y que, sin duda, cambió nuestro mundo y formó nuestro enfoque profesional.

Agradecer a la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia y demás miembros del IMAS que tuvieron alguna participación en la presente investigación, por brindarnos el espacio y los medios para realizar este análisis.

Finalmente, a nuestras familias y seres queridos que creyeron en nosotros, nos dieron siempre el soporte necesario y nos apoyaron incondicionalmente, sin ellos no habiéramos logrado finalizar este proceso.

IV. Dedicatoria

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme fortaleza en cada paso de este proceso. A mis padres, quienes están conmigo dándome la fuerza para continuar, les doy las gracias por su apoyo incondicional, por enseñarme a seguir adelante, ser paciente y avanzar ante las circunstancias que la vida puede presentar. También a mi compañera Josebeth, quien es una amiga real, empática y un soporte en muchos momentos difíciles, gracias por todo, agradezco a ella y a su madre, una mujer buena y amable. Asimismo, a la tutora Mónica, por su tiempo, apoyo, indicaciones y consejos.

Agradezco a la EPPS y aquellos profesores que siempre se tomaron un momento para ayudar. De igual forma, al IMAS y al personal de la UIPER en Heredia, por la oportunidad que nos otorgaron y la disponibilidad de colaborar cuando fue solicitado.

Finalmente, gracias a todas esas personas especiales que han sido un apoyo en determinados momentos, que con sus pequeñas acciones aportaron enormemente.

Alejandro Piedra.

Este título va dedicado a mi madre, a quién le quiero dar las gracias por nunca detenerme en mi deseo y esfuerzo por cumplir mis sueños, quién a pesar de no haber tenido un panorama fácil y ostentoso, se esmeró porque mi futuro fuera diferente, esto es reflejo de un deseo y un viaje con cuatro maletas.

A mi hermano, compañero sentimental y demás seres queridos que me vieron crecer profesionalmente y que constantemente mostraron orgullo y apoyo en este proceso, agradecer también a mis profesores y buenos compañeros que de alguna u otra manera aportaron, conocimientos, alegrías...

A mi compañero y amigo Alejandro Piedra, ya que desde el primer día que iniciamos este proceso educativo universitario, tuve su incondicional compañía y apoyo, sabíamos que el camino no era fácil, sin embargo, se realizó una promesa de lucha y hoy se ven resultados.

Hoy estoy orgullosa de en quienes nos convertimos, de lo que hemos logrado y los sueños y planes que tenemos proyectados.

Josebeth Elizondo.

V. Resumen ejecutivo

El presente informe final de investigación en modalidad de proyecto se estableció como una propuesta de carácter aplicable en la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia (UIPERH), por medio de una estrategia para el mejoramiento en la gestión de los procesos de planificación desempeñados por la Unidad. Lo antepuesto, con la intención de solventar las debilidades identificadas en el quehacer de la UIPERH, desde la perspectiva de la disciplina en Planificación Económica y Promoción Social.

En consecuencia, se construyó la estrategia para el fortalecimiento de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia. Se llevó a cabo a través de una metodología participativa, el equipo de investigación asumió un rol facilitador, trabajando de manera conjunta con los funcionarios de la Unidad; de esta forma los colaboradores lograron identificar las áreas de mejora y a su vez, las opciones de atención que se plasmaron en la propuesta.

Debido a lo anterior, el proceso investigativo se caracterizó por ser participativo en la obtención de información, desarrollando herramientas y ajustando su aplicación a los lineamientos de virtualidad requeridos. Por lo tanto, para alcanzar los hallazgos relevantes, se realizó una serie de entrevistas semiestructuradas para conocer las funciones, los procesos de planificación en materia de lineamientos estratégicos, objetivos, manejo del recurso humano, y el desarrollo de tareas para coadyuvar con las metas regionales y las áreas de mejora en los procesos de gestión realizados, los cuales identificaron los funcionarios. Dicho acercamiento, permitió conocer el quehacer institucional, que marcó la línea base de la situación problemática.

En las primeras entrevistas realizadas a las jefaturas, se identificó que las funciones de la UIPER no se encuentran establecidas de manera consolidada en un documento formal, donde se detallen las funciones o exista un manual de procesos que establezca y describa las líneas de acción de la Unidad. Sin embargo, se identificó un manual único y perfiles de puesto de los funcionarios de la UIPER, donde se visualizaron algunas tareas. Adicionalmente, los funcionarios expresaron que las directrices sobre el quehacer de la Unidad, pueden venir de diferentes departamentos de la sede regional; pasando por la Subgerencia de Desarrollo Social, por lo tanto, de acuerdo con las jefaturas de la Unidad, el IMAS no tiene funciones específicas establecidas en documentos formales para la UIPER.

En relación con las entrevistas realizadas a las gestoras de proyectos, se logró identificar falencias o debilidades en temas de comunicación, capacitaciones del equipo de trabajo, falta

de claridad en los lineamientos, duplicidad de tareas, falta de eficiencia en el tiempo de respuesta y la evaluación realizada.

Por lo cual, se realizó un taller participativo llamado FOAR para corroborar y ahondar en los datos recolectados en las entrevistas y con ello, obtener un contexto de la situación, referente a la gestión de procesos ejecutados por la Unidad y sus posibles opciones de mejora. En el cual se trabajó en conjunto con los funcionarios para identificar Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados.

En relación con las fortalezas, se encontraron: liderar los procesos de elaboración de diagnósticos y del plan de trabajo, verificar que el personal a cargo realice sus labores, revisar el estado de resoluciones de solicitudes de beneficios y determinar la cobertura de necesidades de la población objetivo, entre las más relevantes.

Por su parte, en las oportunidades acentuaron: mejorar la participación activa en acciones de articulación, integración y concentración para la elaboración del Plan Estratégico; promover una mejor comunicación interpersonal en la UIPER, así como con otros departamentos y a su vez con las demás unidades locales. Asimismo, se visualizó mejorar la tarea de determinar las necesidades de capacitación a nivel organizacional en las regiones, debido a la articulación que se debe desarrollar entre las unidades regionales y locales, y el resto de instituciones relacionadas para promover bienestar en los determinados territorios.

Una vez establecidos los datos, el análisis y las opciones de mejora aplicables al contexto de la Unidad, se desarrolló la propuesta del presente proyecto de investigación, la cual se estructura como una Estrategia Integrada de Gestión basada en objetivos, con sustento teórico y metodológico y de carácter medible, que orientó el proceso de intervención en la institución en cuanto a mejorar la gestión desarrollada en los procesos de planificación ejecutados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia.

VI. Tabla de contenidos

Contenido

VII. Abreviaturas	10
VIII. Introducción	12
Capítulo I. El problema y su importancia	14
1.1 Tema de investigación	14
1.2 Antecedentes del problema.....	14
1.2.1 De investigación	15
1.2.2 Fácticos Provincia (región)	18
1.2.3 Fácticos institucionales - organizacionales	20
1.2.3.1 Marco Filosófico	21
1.2.3.2 Estructura y funciones.....	24
1.3. Planteamiento del problema y objeto de estudio	44
1.3.1 Planteamiento del problema (Análisis del estado del conocimiento del tema y el problema)	44
1.3.2 Objeto de estudio	46
1.4. Justificación y descripción del problema	47
1.4.1 Descripción del problema	48
1.4.2. Objetivos de investigación	49
1.4.3. Justificación	50
1.5. Contexto de la situación problemática.....	53
1.6. Políticas gubernamentales relacionadas, descripción de otras iniciativas que se hayan desarrollado o se estén llevando a cabo sobre el problema, marco legal relacionado.....	53
Capítulo II. Fundamentación teórica.....	56
2.1. Esquema de las ideas teóricas que contribuirán con la solución del problema.....	56
Capítulo III: Aspectos metodológicos	65
3.1. Enfoque investigativo seleccionado	65
3.2. Tipo de investigación	66
3.3. Limitaciones del objeto de estudio	67
3.4. Población, muestra y análisis de actores y unidades de observación.....	68
3.4.1. Población o sujetos de información primaria.....	68
3.4.2 Fuentes de Información Secundaria	71
3.5. Matriz metodológica (proceso de recolección, presentación y análisis de los datos)....	72
3.5.1 La estrategia de investigación	72
3.5.2 Técnicas de investigación.....	73

3.5.2.1 La observación participante.....	74
3.5.2.2 Consulta documental.....	74
3.5.2.3 La entrevista semiestructurada	75
3.6 Consideraciones éticas	77
3.7 Definición de las categorías de análisis.....	78
Capítulo IV. Hallazgo y análisis de la información cualitativa	82
4.1. Funcionalidad de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia.....	82
4.1.1 Funciones de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social.....	87
4.2. Factores que obstaculizan o inciden de forma negativa en el funcionamiento de la UIPERH	97
4.3. Oportunidades de mejora del proceso de planificación de la UIPERH	101
Capítulo V. Plan de acción o propuesta para el fortalecimiento de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia	108
5.1. Áreas Estratégicas de la Propuesta Integrada de Gestión	110
5.1.1. Área estratégica: Fortalecimiento para la integración de procedimientos.....	110
5.1.2 Área estratégica: Fortalecimiento de la comunicación del personal	111
5.1.3. Área estratégica: Fortalecimiento de las asesorías y capacitación del personal ..	113
5.1.4. Área estratégica: Fortalecimiento de la evaluación	114
5.2. Cronograma de actividades	115
5.3. Evaluación de actividades.....	116
5.4. Beneficiarios	117
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones de la investigación	118
6.1 Conclusiones	118
6.2 Recomendaciones	121
XI. Bibliografía.....	123
XII. Anexos	130
12.1. Árbol de problemas	130
12.2. Árbol de soluciones.....	131
12.3. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Heredia.....	132
12.4. Entrevista realizada a las Gestoras de Proyectos de la UIPER Heredia.....	136
12.5. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Cristo Rey	140
12.6.1 Cuestionario FOAR	144
12.6.2 Herramienta Excel FOAR IMAS.	150

VII. Índice de tablas

Tabla 1. Alcances y limitaciones del objeto de estudio.....	68
Tabla 2. Matriz de análisis de actores.....	70
Tabla 3. Operacionalización de objetivos investigación cualitativa.....	79
Tabla 4. Perfil Profesional Jefe de Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional.....	88
Tabla 5. Perfil Profesional Gestor de Proyectos de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional.....	89
Tabla 6. Resumen de la categorización dada por los funcionarios de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia.....	106
Tabla 7. Área estratégica: Fortalecimiento para la Integración de Procedimientos.....	110
Tabla 8. Área Estratégica: Fortalecimiento de la comunicación del personal.....	111
Tabla 9. Área Estratégica: Fortalecimiento en la Evaluación y Capacitación del personal.....	113
Tabla 10. Área Estratégica: Fortalecimiento de la Evaluación.....	114
Tabla 11. Cronograma de Actividades.....	115
Tabla 12. Evaluación de actividades.....	116

VIII. Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Institucional del Instituto Mixto de Ayuda Social, 2019.....	25
Figura 2. Distribución de funciones en los UIPER.....	30
Figura 3. Estrategia de investigación.....	72
Figura 4. Diagrama de funciones de la UIPER.....	95

VII. Abreviaturas

AAIL: Área de Atención Integral e Interinstitucional

AASAI: Área de Acción Social y Administración de Instituciones

ABF: Área Bienestar Familiar

ACORDE: Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo

ADSE: Área Desarrollo Socioeducativo

ADSPC: Área Desarrollo Socio Productivo y Comunal

ARDS: Áreas Regionales de Desarrollo Social

ASIS: Área de Sistemas de Información Social

CBA: Canasta Básica Alimenticia

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CD: Consejo Directivo

CEN: Centros de Educación y Nutrición

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CINAI: Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral

CONAPAM: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor

CONAPDIS: Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad

DESAF: Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

DLCG: Depósito Libre Comercial de Golfito

ENAH0: Encuesta Nacional de Hogares

FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

FONABE: Fondo Nacional de Becas

GAM: Gran Área Metropolitana

GG: Gerencia General

IAFA: Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia

IBM: Bienestar Material

IC: Conocimiento

ICC: Índice de Competitividad Cantonal

IEV: Esperanza de Vida

IGI: Índice de Gestión Institucional

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INAMU: El Instituto Nacional de las Mujeres

INCAP: Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

IPM: Índice de Pobreza Multidimensional

LESIS: Sistemas de Información e Investigación Social

LP: Línea de Pobreza

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MEP: Ministerio de Educación Pública

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

MJP: Ministerio de Justicia y Paz

MSP: Ministerio de Seguridad Pública

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

PAO: Plan Anual Operativo

PNCP: Plan Nacional Contra la Pobreza

POGE: Plan Operativo Gerencial

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

SGDS: Subgerencia de Desarrollo Social

SGGR: Subgerencia de Gestión de Recursos

SGSA: Subgerencia de Soporte Administrativo

SIPO: Sistema de Información de la Población Objetivo

TFG: Trabajo Final de Graduación

UCAR: Unidades de Coordinación Administrativa Regional

UCR: Universidad de Costa Rica

UDH: Unidad de Desarrollo Humano

UIPERH: Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia

ULDS: Unidades Locales de Desarrollo Social

VIII. Introducción

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) es el ente encargado de combatir la pobreza y pobreza extrema en Costa Rica desde el 30 de abril de 1971, por lo tanto, es una institución de bienestar social y determinante en el desarrollo de la población objetivo.

Al ser una institución que atiende una problemática social tan grande, debe estructurar su organización para establecer el alcance deseado, por lo cual, divide el territorio nacional en regiones a cargo de las Áreas Regionales de Desarrollo, las cuales, a su vez, cuentan con las unidades regionales y locales, llamadas respectivamente Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) y las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS).

Dichas unidades segregan funciones a nivel regional y local para atender los lineamientos regionales del IMAS, que a su vez cubren las necesidades de la población objetivo, y son las ULDS las que mantienen un contacto directo y por su parte, las UIPER cumplen un rol de monitoreo y acompañamiento. Por tanto, son responsables de revisar la gestión realizada y generar los ajustes necesarios para mejorar la eficacia y eficiencia de los lineamientos, procesos y tareas asignadas a nivel regional.

En razón de lo anterior, el presente trabajo de investigación se enfoca en conocer la gestión realizada en los procesos de planificación ejecutados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, la cual tiene áreas de mejora reconocidas por el personal de la unidad, por medio de un proceso participativo de recolección de información. Se visualizaron aspectos importantes en la gestión de los procesos de planificación que realiza, tales como: la manera de establecer funciones, transmitir directrices y delegar tareas a las unidades de la región, los métodos de comunicación, manejo de capacitación y asesoría técnica del recurso humano; la gestión desempeñada en los procesos evaluativos relacionados al impacto generado en la población objetivo y el grado de articulación entre las unidades regionales y locales, así como con otras instituciones.

Debido a lo anterior, la situación problemática identificada en la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, funcionó como sustento para la propuesta del presente proyecto de investigación, que se elaboró por medio de una Estrategia Gestión Integral de los procesos, que permite reconocer las deficiencias o áreas de mejora, así como las oportunidades que se pueden desarrollar, para el mejoramiento de la gestión empleada en los procesos de planificación, todo bajo una revisión de viabilidad para la institucionalidad

del IMAS. De esta manera, la investigación se llevó a cabo, cumpliendo un orden y estructura lógica, conformada por los siguientes capítulos.

El capítulo I, llamado el problema y su importancia, en dicho apartado, se establece la ruta o la línea de la investigación, se sitúan los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación y relevancia del trabajo de investigación, asimismo, se constituyen los objetivos y se determina el objeto de estudio.

Seguidamente, en el capítulo II, se construye la base conceptual de la investigación, por medio de perspectivas teóricas y conceptos pertinentes. Tales perspectivas corresponden a la Nueva Gestión Pública y la Planificación, que permiten fundamentar la investigación, adquiriendo como base los conocimientos necesarios sobre el tema seleccionado para la presente investigación, asimismo, se incluye un compendio de conceptos que sustentan las perspectivas mencionadas.

Estas perspectivas son acertadas con el propósito de la investigación de carácter aplicado, puesto que, se pretende mejorar la gestión de los procesos de planificación en eficacia y eficiencia, para generar un impacto positivo en la población objetivo, optimizando los recursos.

Por su parte, el tercer capítulo muestra el modo en que se abordó el objeto de estudio, estableciendo el proceso de investigación, considerando para ello el enfoque y tipo de investigación, la población, matriz metodológica, la estrategia de investigación, la elaboración de técnicas y las consideraciones referentes a las limitaciones implicadas, todo ello, bajo un lineamiento metodológico de carácter participativo durante el proceso investigativo.

Posteriormente, se encuentra el cuarto capítulo, que contiene los hallazgos y el análisis de la información recopilada, que responde a los planteamientos establecidos en los objetivos de la investigación. Este apartado funciona como línea base para el quinto capítulo, identificado como Propuesta o plan de acción, en el cual se establece la Propuesta Integrada de Gestión de la UIPERH, donde se detallan las estrategias, con sus respectivos objetivos, líneas de acción, indicadores, metas, recursos, cronograma de actividades, temporalidad de evaluación y seguimiento, así como los beneficiarios.

Finalmente, se encuentra el sexto capítulo llamado conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde el equipo de investigación desde la disciplina de la planificación, emite una serie de reflexiones y consideraciones referentes al proceso de investigación llevado a cabo en la UIPERH, con el propósito de contribuir en el mejoramiento de la gestión de los procesos de planificación ejecutados por la unidad.

Capítulo I. El problema y su importancia

El objetivo de este capítulo es servir de introducción al presente Trabajo Final de Graduación (TFG), en donde durante el desarrollo de los puntos a abordar, se expondrá el tema y antecedentes, planteamiento del problema, justificación y descripción del proyecto, contexto de la situación problemática, marco legal, y finalmente consideraciones éticas.

El tema y antecedentes constan de una descripción del marco en el que se desarrolla el propósito del TFG, de modo que sirva para entender por qué se ha planteado este tema, los cuales, abordan aspectos de provincia e institucionales.

Con respecto al planteamiento del problema y objeto de estudio, se definirán los límites de la investigación, y en la justificación y descripción se fundamenta la investigación, así mismo se hace referencia a los objetivos, dando lugar a lo que se pretende alcanzar en este estudio.

Finalmente, se describe la estructura y contenido del trabajo que situará al lector a lo largo del desarrollo de la exposición

1.1 Tema de investigación

Todo proceso de investigación es llevado a cabo con el fin de disminuir incertidumbre con respecto a algún tema en específico, es por lo anterior, que se establece como el eje central de la investigación, el análisis de la gestión en los procesos de planificación aplicados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia (UIPERH), empleados para el cumplimiento de las metas locales en Heredia en el periodo 2019.

Se desarrolla una investigación en primera instancia sobre los procesos de planificación que la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación del Área Regional de Desarrollo Social IMAS-Heredia, ejecuta tanto para la elaboración como aplicación de las metas de trabajo propuestas, y poder así consecuentemente, determinar una vía o línea de acción que refuerce posibles debilidades identificadas en una previa investigación, enfocada en uno de los departamentos del Instituto Mixto de Ayuda Social, la UIPER, correspondiente al área Regional de Desarrollo Social Heredia.

1.2 Antecedentes del problema

Es importante hacer hincapié previamente en la importancia de los antecedentes o en el realizar una previa investigación como referencia para guiarnos en el tema a tratar, permitiendo así ayudar a desarrollar la investigación por medio de bases con argumentos sólidos, cuya finalidad es exponer lo que se ha realizado hasta el momento para aclarar el fenómeno objeto de investigación, en cuanto a los procesos, los factores que inciden, cómo mejorar y fortalecerlos.

1.2.1 De investigación

En lo que respecta a los antecedentes de la investigación, manteniendo la relación con el objeto de estudio, por medio de estudios o publicaciones, tanto de carácter académico como informativo; estos se obtienen de estudios o publicaciones.

Se puede mencionar la investigación realizada por González (2016), titulada *Análisis de la Planificación nacional en relación con el Plan Nacional de Desarrollo María Teresa Obregón Zamora 2011-2014: Abordaje del sector turismo, estudio de caso de empresarios turísticos de la Fortuna de San Carlos*, la cual pretende aportar al debate teórico en las ciencias sociales, y específicamente en el campo de la planificación, enfocada al tema de turismo.

Sin embargo, la presente investigación aporta al conocimiento previo, ya que aborda un estudio de la planificación turística en Costa Rica bajo los tres niveles de formulación y aplicación de la política pública, según lo menciona González.

La planificación nacional desempeña funciones relevantes en la construcción de lineamientos interpretativos y de formulación de políticas públicas que adquieren un papel primordial en la toma de decisiones, las cuales afectan dinámicas sociales, económicas y culturales de una determinada comunidad o región. (González, 2016, p. 1).

La investigación se desarrolla bajo la comparación de varios aspectos importantes y su relación e implicación de la planificación y en este caso, la turística, para el desarrollo, tanto de la comunidad en la que se enfoca la investigación, como de la aplicación y ejecución de dicho término.

Por medio de esta investigación y poniendo en relieve y analizando conjuntamente teorías enfocadas en el desarrollo y por otra parte, la planificación, la autora desarrolla propuestas teóricas que contrastan con “las lógicas neoliberales”, como ella lo menciona, y que según estas solo el desarrollo es el único y eficiente para la distribución y asignación de los recursos

en la sociedad, abordando consecuentemente una contraparte, pero ahora en el tema de la planificación y cómo esta aporta a la distribución y asignación de los recursos en la sociedad.

Por otra parte, Mena y Villegas (2017), realizan una investigación denominada *La función de la planificación, el seguimiento, y la evaluación de la DESAF, para la atención de la pobreza extrema en Costa Rica*, la cual contiene un gran acercamiento temario de interés para la presente investigación; la tesis realiza su estudio bajo tres ejes fundamentales, los cuales son la situación de la pobreza extrema en Costa Rica, la función de la planificación, el seguimiento y evaluación de la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF) en la atención de esta problemática, así como los efectos y consecuencias durante el período 2002-2015.

Es de acuerdo con estos temas que el objetivo de la investigación, es formular acciones estratégicas para la DESAF, las cuales articulen la planificación, el seguimiento y la evaluación.

Es decir, que dicho trabajo aborda la aplicación de términos como planificación, seguimiento y evaluación a nivel institucional, los cuales son los pilares de trabajo empleados en los procesos de planificación, por la UIPERH.

Estos autores definen el término planificación como:

La cualidad de anticipar la toma de decisiones antes de que los hechos acontezcan, permite a su vez disminuir la incertidumbre; por lo que es más certero que los objetivos lleguen a alcanzarse si se lleva a cabo el planteamiento de las acciones correctas para la situación esperada. (Mena, Villegas, 2017, p. 66).

Por lo tanto, se considera de gran importancia asociar tal eje central para conocer los procesos de planificación planteados desde la perspectiva teórica hasta la aplicación práctica por la UIPERH. Asimismo, los autores definen aspectos positivos del proceso de evaluación como: "Uno de los beneficios de la evaluación, es que permite un mejor uso de los recursos" (Mena, Villegas, 2017, p. 70).

En el cual se determina de vital importancia su establecimiento, desde el diseño del proceso de trabajo hasta la aplicación de un plan, programa o proyecto, es decir, la evaluación es considerada como una categoría incluida en la planificación. Es por ello, que su segundo eje funciona como complemento para el análisis de los procesos de planificación de la UIPERH, ya que se espera analizar los procesos de planificación y con ello las medidas de control, evaluación y seguimiento desarrollados y empleados.

Asimismo, los autores hablan sobre la finalidad del término gestión, en el cual explican que: “Su objetivo central es el alcance de la eficiencia y eficacia a partir de una racionalidad económica en la gestión de los gobiernos” (Mena, Villegas, 2017, p. 71). Es por ello, que se entiende que todo proceso a nivel institucional debe regirse bajo una gestión apropiada, debido a que conlleva la asignación y manejo de recursos que se deben ejecutar apropiadamente para alcanzar la mejor utilidad posible (eficacia y eficiencia).

Por lo tanto, la tesis reúne una serie de características, las cuales funcionan como base para la construcción del tema de la presente investigación, descrito anteriormente, ya que brinda grandes parámetros de cobertura en aspectos como la realización de una evaluación, y la generación de una propuesta para el seguimiento y constante mejora del tema analizado a nivel institucional.

Seguidamente, se hace mención de la investigación realizada por Azofeifa, y Quesada (2018), la cual lleva por nombre *El seguimiento y la evaluación del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria y Sostenible del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el periodo 2000-2014*, investigación que se centra en conocer y analizar los procesos de seguimiento y evaluación en el Programa de Fomento de la Producción Agrícola y Sostenible del Ministerio de Agricultura y Ganadería, aplica lo siguiente, en primera instancia pretende conocer su metodología y así consecuentemente, los instrumentos utilizados para efectuar dicha acción.

Complementando la investigación con los puntos anteriores, esta busca desarrollar una propuesta estratégica diseñada para mejorar el proceso de acción que en ese momento aplicaba la Unidad de Planificación Estratégica del Ministerio de Agricultura y Ganadería, como lo menciona Azofeifa y Quesada (2018) “la evaluación institucional se aplica, en su mayoría, al cumplimiento de las metas, sin que esto incurra en la valoración de impactos o cualquier alcance de la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos” (p. 20).

La investigación mencionada anteriormente, aunque no se realiza en la misma institución afín al presente documento, la cual es el IMAS, presenta temas de suma importancia y relación a la exploración deseada, temas como, por ejemplo, la evaluación y seguimiento que es aplicada en una institución pública de Costa Rica, permitiendo así ser un documento muy enriquecedor, en cuanto a metodología empleada y enfoques generales de abordaje.

Por otro lado, también brinda herramientas, en cuanto a la metodología sobre la recolección de la información, la cual permite hacer una construcción de un diagnóstico situacional, Azofeifa y Quesada (2018) mencionan “la presente investigación se centra en la necesidad de las investigadoras, en conocer y analizar... tanto su metodología y evaluación como

instrumentos utilizados para efectuar dicha acción” (p. 13), permitiendo así tener una propuesta de recolección de información, siendo lo más neutro y parcial al respecto.

Adicionalmente, Hidalgo, Varela y Retana, realizan una investigación en la que su propósito de analizar son los factores de la gestión del Centro Agrícola Cantonal de Santa Bárbara de Heredia, identificando temas en relación con dicho aspecto (gestión) como identidad con la organización, variables de planificación, administración, dirección y control, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, la investigación se emplea como referencia en torno al análisis efectuado y las variables abordadas para el tema de la gestión, dicha información fue recolectada por medio de técnicas participativas, permitiendo identificar las principales problemáticas organizacionales y de interacción de los actores.

La investigación lleva por nombre *Análisis de la Gestión y Servicios que el Centro Agrícola Cantonal de Santa Bárbara de Heredia realiza en beneficio de los Productores Asociados y de la Actividad Agropecuaria del Cantón*, realizada en el 2014, y plantea la formulación de un conjunto de propuestas estratégicas para el desarrollo de dicha organización.

Estrategias que van dirigidas principalmente, a la mejora de la gestión organizacional, no obstante, aborda otros aspectos, pero que para la presente investigación no tienen mayor relevancia.

Por lo que se refiere al presente apartado, en él se abordarán las características del entorno en el que se encuentra inmersa la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, en donde se respalda por medio de datos, registros, noticias, e información diversa, la cual fue aportada por dicha unidad, permitiendo así que se genere una descripción preliminar del espacio social, histórico y geográfico del contexto del tema de investigación.

1.2.2 Fáticos Provincia (región)

Dentro de las características que se pueden rescatar del sector de Heredia, el cantón se creó, bajo la ley No. 36, artículo 7, actualmente es el Cantón número 1 de la provincia de Heredia, años posteriores se unieron más cantones a su territorio, actualmente la provincia de Heredia es la número 4 del país, tiene un área de 2 656.9 kilómetros cuadrados, una población de 433 677 habitantes, densidad de población de 163 habitantes por kilómetro cuadrado, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2011 (p. 16).

De los datos que se rescatan del censo del 2011, se obtiene que el porcentaje de población urbana es 86%, lo que significa que de cada 100 personas 86 viven en zona urbana, en donde la relación hombres-mujeres es de cada 100 mujeres hay 95 hombres (p. 16).

Con respecto a las características económicas que se presentan en Heredia tal y como se detalla en el Censo del 2011, se obtiene que la tasa de ocupación es de 55,6%, la población mayor de 15 años que se encuentra dentro de la fuerza de trabajo es del 57,3%, por lo tanto, el 42,7% está fuera de la fuerza de trabajo (p. 16).

La distribución porcentual de la población ocupada de 15 años y más por sector de actividad económica presente en la provincia de Heredia es de 72,3% en el sector terciario, el 20,5%, en el sector secundario y el 7,2% en el primario (INEC, 2011, p. 16).

En el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), se establece que la mayor parte de parques industriales se ubican dentro del GAM, colocando a la provincia de Heredia como una de las zonas con mayor presencia de dicho tipo de espacios de producción, también se menciona que durante el año 2012, Heredia fue colocada como una de las provincias con mayor aporte a nivel nacional de Pequeña y Mediana Empresa (PYME), según un estudio elaborado por la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE).

Por lo tanto, es importante mencionar que de acuerdo con las condiciones provinciales anteriores, el Tribunal Supremo de Elecciones posiciona a Heredia en el puesto número 7 del Índice de Competitividad Cantonal (ICC), en donde se analiza “situación de la infraestructura, características del gobierno local, condiciones de la actividad económica, clima laboral, clima empresarial, capacidad de innovación y calidad de vida... las oportunidades de emprendimiento e inversión que cada cantón ofrece” (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016, p. 16).

Por otra parte, en temas de educación, la provincia presenta condiciones favorables, ya que el 98,4% de la población sabe leer y escribir, el 66,9% de la población cuenta con secundaria y algún tipo de estudio, además, de cada 100 personas de 5 a 24 años, 70 asisten a preparatoria o kinder, escuela, colegio, parauniversitaria, universidad o enseñanza especial, el 18,2% corresponde al porcentaje de población menor de 5 años que asiste a guardería, maternal o prekinder y un 2,9% al porcentaje de población de 65 años y más, que asiste a centros diurnos para adultos(as) mayores, según datos del censos del 2011 realizado por el INEC (p. 17).

A nivel salud, de acuerdo con el Ministerio de Salud, se menciona que la tasa de natalidad por 1.000 habitantes para el año 2013 es de 13,3%, donde el porcentaje de nacimientos en

madres adolescentes para el mismo año es de 14,1%, por otro lado, un aspecto importante de mencionar es que el nivel de cobertura de la población asegurada es alto, alcanzando un 87.7%, ya sea en condición de asegurado directo o indirecto (2014, p. 10-11).

En lo que se refiere a datos de pobreza correspondientes a Heredia, se obtiene que, para el año 2013, de acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal, Largo Plazo 2012-2022, se indica que el porcentaje de pobreza es de 13,078%, colocando a Heredia en la posición 10 de los 81 municipios, no obstante, en comparación a los datos de años anteriores se puede observar que dicho porcentaje de pobreza se vio afectado teniendo un alza en sus dígitos (p. 27).

Es importante rescatar el Índice de Desarrollo Humano, el cual, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, posiciona a Heredia en el puesto número 5 con un 0,860. Para lograr el cálculo anterior se toman en consideración los subíndices de Esperanza de Vida (IEV) en donde se encuentra en la posición 15 con 0,883, en el puesto 4 de Conocimiento (IC) con un 0,993 y en el 5 de Bienestar Material (IBM) con 0,705.

Los datos anteriores, permiten reflejar que la situación de la pobreza y la desigualdad económica en Costa Rica y en Heredia se ha agravado con el pasar de los años, evitando el desarrollo continuo y sostenible de la población en general, de ahí la importancia de promover la igualdad de oportunidades para que las personas logren garantizar el desarrollo humano, por medio de la expansión de las capacidades y libertades para que puedan hacer o ser aquello que consideren valioso, ya que disminuir la pobreza en su término más general es de relevancia.

1.2.3 Fácticos institucionales - organizacionales

En el presente apartado, se realiza una descripción de la organización para lograr caracterizar una contextualización externa e interna de la composición, organización y la gestión que desarrolla el IMAS en los niveles organizativos, con el propósito de conocer los procesos de planificación desarrollados para el cumplimiento de las metas establecidas para las regiones, motivo por el cual es de interés para esta investigación la UIPERH.

Dentro del origen, evolución y descripción del desarrollo institucional del IMAS se tiene que fue creado el 30 de abril de 1971 en el contexto social e institucional de la ampliación del Estado Social, en este periodo se universalizaron los servicios sociales básicos y se inauguraron las políticas selectivas de atención de la pobreza, a través de la creación de instituciones como el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF).

1.2.3.1 Marco Filosófico

Esta institución se rige por la Ley 4760 promulgada en 1971, la cual indica que esta responsabilidad institucional debe desarrollarse conjuntamente con otras instituciones públicas que proveen servicios y asistencia a la población pobre (IMAS, 2017, p. 22).

Y es de acuerdo con la Ley 4760 de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, en donde se indica en el Artículo 2° la finalidad del IMAS, la cual es:

ARTÍCULO 2º.- El IMAS tiene como finalidad resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin. Para ese objetivo utilizará todos los recursos humanos y económicos que sean puestos a su servicio por los empresarios y trabajadores del país, instituciones del sector público nacionales o extranjeras, organizaciones privadas de toda naturaleza, instituciones religiosas y demás grupos interesados en participar en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza. (Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971, s.p)

Adicionalmente, los fines institucionales detallados en el Artículo 4° de la presente Ley son los siguientes:

a) Formular y ejecutar una política nacional de promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad costarricense; b) Atenuar, disminuir o eliminar las causas generadoras de la indigencia y sus efectos; c) Hacer de los programas de estímulo social un medio para obtener en el menor plazo posible la incorporación de los grupos humanos marginados de las actividades económicas y sociales del país; d) Preparar los sectores indigentes en forma adecuada y rápida para que mejoren sus posibilidades de desempeñar trabajo remunerado; e) Atender las necesidades de los grupos sociales o de las personas que deban ser provistas de medios de subsistencia cuando carezcan de ellos; f) Procurar la participación de los sectores privados e instituciones públicas, nacionales y extranjeras, especializadas en estas tareas, en la creación y desarrollo de toda clase de sistemas y programas destinados a mejorar las condiciones culturales, sociales y económicas de los grupos afectados por la pobreza con el máximo de participación de los esfuerzos de estos mismos grupos; y g) Coordinar los programas nacionales de los sectores públicos y privados cuyos fines sean similares a los expresados en esta ley. (Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971, s.p)

Importante mencionar que de acuerdo al Artículo 6°, el IMAS realizará sus actividades y programas con sujeción a los siguientes principios fundamentales:

a) Promover, elaborar y ejecutar programas dirigidos a obtener la habilitación o rehabilitación de grupos humanos marginados del desarrollo y bienestar de la sociedad; b) Exigir en todos sus programas la capacitación y educación de las personas, el esfuerzo propio y el trabajo de los mismos sectores beneficiados; c) Ejecutar los programas a nombre del desarrollo del individuo y del país y la dignidad del trabajo y la persona; d) Promover la capacitación de los jóvenes y la protección del niño y del anciano; e) Promover la participación en la lucha contra la pobreza, de los sectores públicos y privados en sus diversas manifestaciones, de las instituciones públicas, de las organizaciones populares y de otras organizaciones tales como cooperativas, asociaciones de desarrollo comunal u otras de naturaleza similar; y f) Procurar que los programas de lucha contra la pobreza extrema sean sufragados especialmente con aportes y contribuciones de bienes y servicios de los diferentes grupos sociales, sectores y comunidades, empresas o personas más directamente interesadas en cooperar en las actividades del IMAS. (Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971, s.p)

Y es a partir de lo anterior que el IMAS logra definir el marco filosófico de la institución, permitiendo así definir las prácticas institucionales que utilizarán para alcanzar los objetivos comerciales, esto permite fortalecer las relaciones con su población meta y resume el ambiente, la cultura y los valores institucionales.

Ahora bien, el Instituto Mixto de Ayuda Social, define como **misión** institucional la siguiente:

El IMAS protege y promueve, de manera inclusiva y solidaria, el desarrollo de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, mediante programas y proyectos, desde un abordaje multidimensional. (IMAS, Página Web Oficial, s.f.)

Y consecuentemente, la **visión** que se detalla en la página web oficial es la siguiente:

Hacia el 2022, el IMAS será la entidad que lidera y articula acciones públicas y privadas, ejecutando programas que permiten mejorar las condiciones de vida y potenciar las capacidades de las personas en situación de pobreza y pobreza extrema. (IMAS, Página Web Oficial, s.f.)

En el Plan Estratégico Institucional 2017-2020, se mencionan los principios Institucionales, los cuales son integridad, justicia, igualdad y diversidad, institucionalidad, sostenibilidad, calidad y calidez; en cuanto a los valores de la entidad son: respeto, honestidad, transparencia, responsabilidad, trabajo en equipo, excelencia y disciplina.

Es importante conocer más allá de su razón de ser, cuál es su organización, distribución y funciones que desarrollan sus distintos departamentos de interés para la presente investigación.

Es de acuerdo al marco filosófico que se plantea la institución, que los planes, programas o proyectos y demás actividades realizadas por esta, deben estar íntimamente ligados entre sí.

Con el fin de cumplir la Ley 4760, al IMAS se le han asignado responsabilidades específicas de atención, las cuales, con el pasar de los años y consecuentemente las necesidades y carencias que ha tenido la población costarricense ha ampliado significativamente el marco de acción y oferta de servicios dentro de las particularidades de la población objetivo institucional, las cuales son mencionadas en el Plan Estratégico 2017-2020, opciones de servicios que son población beneficiaria, tipos de subsidios, inclusión de poblaciones específicas, instituciones con las cuales debe articular acciones, entre otras.

Todo este conjunto de delegaciones, responsabilidades, poblaciones objetivo y recursos hacen de la gestión del IMAS una actividad compleja, sin embargo, le han permitido el desarrollo de una política de atención de la población en situación de pobreza que ha sido positiva con el paso del tiempo.

No obstante, para el logro de lo anterior, el IMAS se rige bajo un sistema o estructura organizacional, cuenta con 10 oficinas regionales ubicadas en diferentes sectores del país, sin embargo, el área en donde se desarrolla la investigación es en la Oficina Regional de Heredia.

Cabe resaltar que la finalidad del IMAS y sus Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), es atender a la población en condición de pobreza y pobreza extrema, donde respectivamente esta población es calificada, según el INEC como:

Aquellas personas y hogares “con un ingreso per cápita igual o inferior a la línea de pobreza, pero superior al costo per cápita de la Canasta Básica Alimentaria (CBA)” ... y en pobreza extrema son aquellas personas y hogares “con un ingreso per cápita que no les permite cubrir sus necesidades básicas alimentarias o sea que su ingreso per cápita es igual o inferior al costo per cápita de la CBA” (INEC, 2018, p. 20).

Por lo tanto, el IMAS por medio de los distintos niveles de planificación (estratégica, táctica y operativa), pretende abordar previamente estos datos para la contextualización del funcionamiento y articulación a nivel institucional y con ello atender la población objetivo.

Es por ello que la planificación establece los objetivos de la institución y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, además, es la guía para que obtenga y aplique los recursos para lograrlos y así consecuentemente los miembros de la entidad desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con la meta y procedimientos escogidos, asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas internas y externas, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Para lograr lo anterior, el IMAS cuenta con planes estratégicos y operativos e informes de resultados, logrando así reducir la pobreza, especialmente la pobreza extrema en Costa Rica, no obstante, esto ha sido un proceso continuo de mejora y cambios, que ha desarrollado desde 1994, donde inició el establecimiento de Planes de Atención de la Pobreza, según como se menciona el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (2017).

1.2.3.2 Estructura y funciones

Por lo tanto, es pertinente una vez conocida la razón de ser del IMAS, detallar la estructura organizacional de la institución, la cual es muy amplia y en ella se indica la ubicación jerárquica y las relaciones entre sus unidades, facilitando la coordinación de esfuerzos hacia el logro de los resultados institucionales. La Figura 1, detalla el organigrama institucional, según los niveles de organización definidos para el desempeño del quehacer institucional, abordado bajo tres niveles el Político/Central, Regional y Local.

El organigrama muestra la estructura formal de mando que va delegando funciones y objetivos de trabajo, el cual está compuesto por cinco niveles, el primero y de más altos mandos es el Nivel Político, integrado por el Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, es importante mencionar que de acuerdo con la Ley 4760 Artículo 18° “La Dirección del IMAS estará a cargo de un Consejo Directivo integrado por: a) Un Presidente Ejecutivo designado por el Consejo de Gobierno” (Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971, s.p).

El Consejo Directivo, según el Artículo 21°, de la Ley antes mencionada tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Formular la política general del IMAS y aprobar el Plan Nacional de lucha contra la pobreza extrema; b) Dictar el Presupuesto y demás normas referentes a gastos de inversiones del Instituto; c) Otorgar al Director Ejecutivo los poderes necesarios para el cumplimiento de sus funciones; d) Conocer las sugerencias, propuestas y planteamientos de las diferentes cámaras y asociaciones de empresarios privados; e)

Conocer los demás asuntos que le señalen las leyes y los reglamentos; y f) Nombrar y remover al Director Ejecutivo y al Auditor, quienes durarán en sus cargos cuatro años y podrán ser reelectos. (Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971, s.p)

El Consejo Directivo cuenta con el respaldo de dos instancias asesoras la Contraloría de Servicios y la Auditoría Interna, y una secretaria de actas, el segundo nivel Político es la Presidencia Ejecutiva, el cual está respaldado por tres instancias asesoras: Asesoría Jurídica, Planificación Institucional y la Unidad de Equidad e Igualdad de Género, los cuales tiene la responsabilidad de dictar las metas que deben ser aplicadas por las áreas regionales.

Importante mencionar que a Planificación Institucional le corresponde “orientar y asesorar a todas las dependencias sobre los procesos de investigación, formulación, seguimiento, evaluación; de tal forma que todos trabajen sobre un mismo sistema” (IMAS, 2020, p. 3). Además, también deberá proceder con la divulgación de los procesos de planificación institucional en el marco de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos por el MIDEPLAN, y el Sistema Nacional de Planificación.

El tercer y último nivel político que tiene la institución es la Gerencia General, la cual cuenta con dos instancias asesoras; Tecnologías de Información y Desarrollo Humano. De la gerencia se desprenden tres grandes brazos a nivel de dirección que robustecen la Gerencia General, las cuales son: Gestión de Recursos Humanos, Soporte Administrativo y la Subgerencia de Desarrollo Social, esta última es prioritaria para el desarrollo de esta investigación, ya que de ahí se desprende la dirección lineal que supervisa las áreas regionales. Cuenta con seis áreas técnicas que dan el apoyo operativo; Área de Bienestar Familiar, Desarrollo Socioeducativo, Desarrollo Socioproductivo y Comunal, Acción Social y Administración de Instituciones, Sistemas de Información Social y Atención Integral e Institucional.

Por último, siguiendo el nivel operativo y dependiendo directamente de la Subgerencia de Desarrollo Social, están las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS), cada ARDS cuenta con Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), una Unidad de Coordinación y Administración Regional (UCAR), y una Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER), el IMAS tiene 10 ARDS, 10 UIPER y 38 ULDS ubicadas en todo el país. El ARDS de Heredia será la regional número 5 a nivel interno de la Institución.

FIGURA 1. Organigrama Institucional del Instituto Mixto de Ayuda Social, 2019.

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

-IMAS-

UNIDAD ORGANIZATIVA

LINEA DE ASESORIA

LINEA AUTORIDAD FORMAL

UNIDAD O PROCESO TRANSITORIO

LINEA DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA

Modernización del Estado

Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-078-01 del 24 de julio de 2001
 Modificado con oficio DM-094-01 del 7 de setiembre de 2001. Modificado en oficio DM-933-2005 del 23 de mayo de 2005.
 Modificado mediante acuerdos CD-184-09 del 25 de mayo de 2009, CD-200-09 del 01 de junio de 2009 y CD-210-09 del 15 de junio de 2009. (Reorganización Total)
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-506-12 del 21 de agosto de 2012
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-411-13 del 31 de julio de 2013
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-300-14 del 11 de setiembre de 2014
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-690-18 del 11 de octubre de 2016
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-745-17 del 9 de noviembre de 2017
 Registrado por MIDEPLAN en oficio DM-869-2019 del 11 de junio del 2019
 Aprobado en oficio MIDEPLAN-UM-OF-1103-2021 del 9 de diciembre del 2021

NIVEL POLITICO

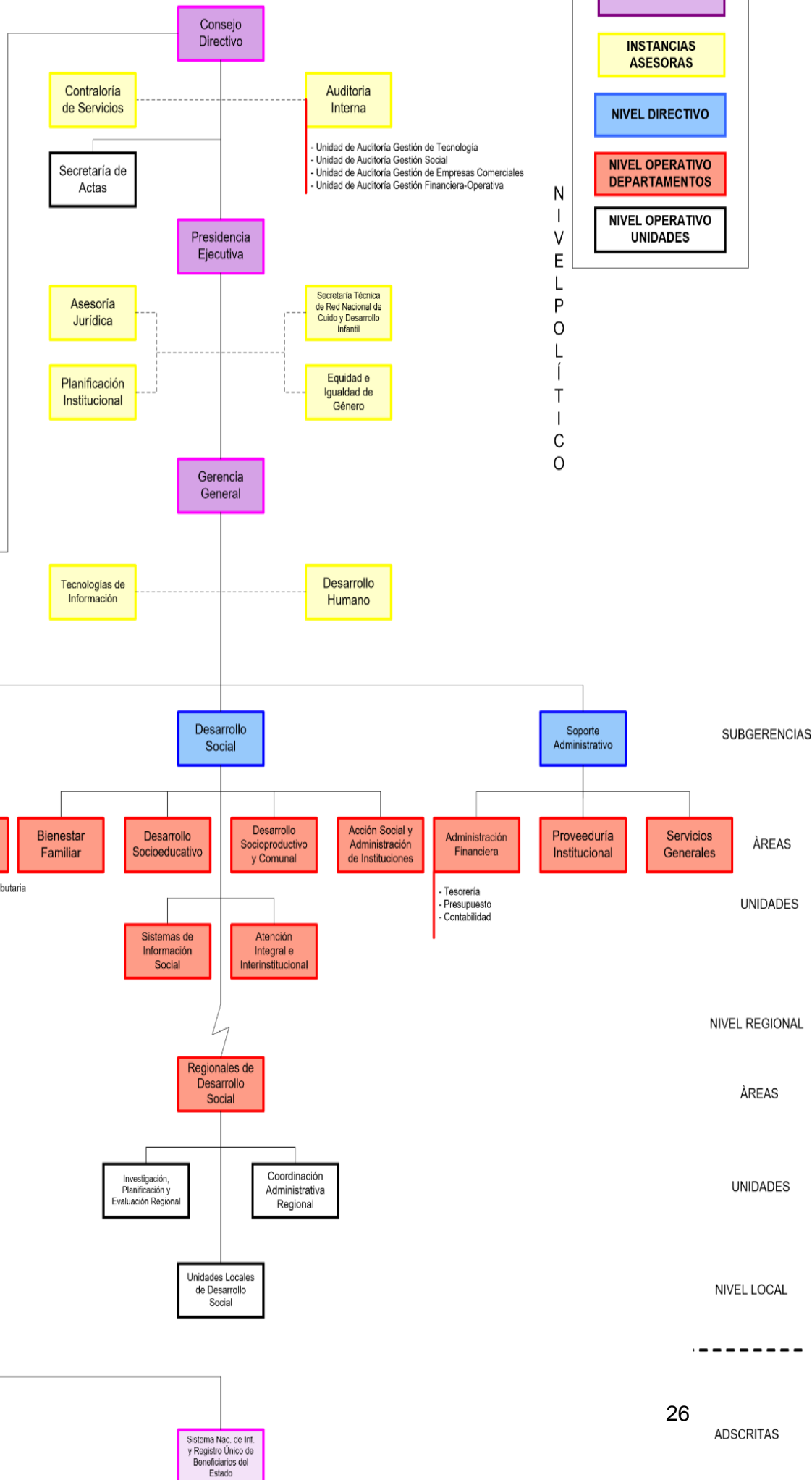
INSTANCIAS ASESORAS

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL OPERATIVO DEPARTAMENTOS

NIVEL OPERATIVO UNIDADES

N I V E L P O L Í T I C O



*Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) y Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS):

Fuente: Base de datos IMAS. 2019

Cabe resaltar que la línea jerárquica que rige la UIPERH, se origina desde el nivel político, partiendo de la Gerencia General, la Subgerencia de Desarrollo Social, las Regionales de Desarrollo Social y posteriormente la UIPER. La Subgerencia de Desarrollo Social es muy importante en esta investigación, ya que es, a quien el ARDS de Heredia debe rendir cuentas de la meta regional.

Adicionalmente, el Reglamento de la Ley N. 4760 de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, capítulo IV, indica lo siguiente en cuanto a las funciones del cargo en dicha gerencia, el artículo 35° dispone, corresponde al (la) Subgerente de Desarrollo Social, según el IMAS:

- a) Constituir el medio de enlace entre las áreas sociales centralizadas y desconcentradas de la Institución, las demás Subgerencias, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.
- b) Dirigir, coordinar, articular y supervisar todo el proceso de ejecución de los programas y proyectos sociales, incluyendo la programación, formulación, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación específica de los mismos, garantizando su eficacia y eficiencia.
- c) Articular las acciones de las áreas regionales y las áreas centrales, con los demás servicios institucionales de apoyo técnico y operativo. (IMAS, 2018, p. 19).

Aunado a ello, la Subgerencia de Desarrollo Social, debe propiciar, una correcta alineación con la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General, la coordinación interinstitucional a nivel central y regional, con el Área Regional de Desarrollo, y sus distintas UIPER, para que exista una correcta gestión en los procesos de planificación de los programas que ejecuta el IMAS en conjunto con las acciones que realizan otras instituciones.

A nivel regional, se puede observar que la UIPER se encuentra jerárquicamente en los niveles inferiores, puesto que se mantienen una estructura formal, de carácter vertical, por lo tanto, deben seguir los lineamientos que se derivan desde lo “macro”, situación que propicia un canal de comunicación limitado.

El análisis para la creación de esta unidad desconcentrada llamada UIPER se ha realizado desde años anteriores y es en octubre de 2002 que según Solís, la Asesoría de Planeamiento Institucional presentó al Consejo Directivo del IMAS una propuesta de “Sistema de seguimiento de proyectos y de evaluación de efectos e impactos de los programas sociales”, la cual sería “la primera propuesta para la creación de un sistema y de un proceso para el

seguimiento de los proyectos grupales y para la medición de efectos e impactos de las iniciativas comunitarias” (Solís, 2012, p. 131), teniendo así la primera aproximación a lo que hoy se conoce como UIPERH.

Se menciona también que este documento fue asumido como base de trabajo y la elaboración en el 2006 de la “Propuesta para implementación de un sistema para la formulación, seguimiento y evaluación de los programas sociales en el Instituto Mixto de Ayuda Social”. Este último escrito propone unir en un solo proceso los campos de programación, seguimiento y evaluación de modo que los tres se complementen y armonicen como un todo.

Con lo anterior, se inicia una mayor participación de las Unidades Desconcentradas, las cuales tenían la tarea y la responsabilidad sobre la selección de los beneficiarios con base en criterios técnicos y sobre la transferencia de los recursos a las diferentes familias, según mencionan Solís (2012), las oficinas del nivel central realizan la confirmación del uso de los recursos, con base en información de las Áreas Regionales de Desarrollo Social, constituyendo la primera línea de acción de la institución, a lo largo y ancho del país.

Según lo que indica el Artículo 13° de la Ley 4760, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) pone en ejecución la evaluación, monitoreo y seguimiento:

Deberá realizar evaluaciones anuales de sus programas sociales, de manera tal que en el primer semestre evalúe al menos el cincuenta por ciento (50%) de ellos y, al finalizar el período anual, la totalidad de dichos programas, con el objeto de adoptar medidas correctivas, a fin de garantizar que estos sean eficaces y eficientes, de conformidad con los objetivos establecidos en la presente Ley. (Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971, s.p)

De acuerdo con el Informe de Gestión, periodo 2013-2017, se explica que las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) “son las entidades encargadas de la ejecución, seguimiento y rendición de cuentas de los distintos beneficios que otorga el IMAS a la población en pobreza” (Oviedo, 2016, p. 5), esta se conforma por la UIPER y la ULDS, y para el presente caso, la regional de Heredia.

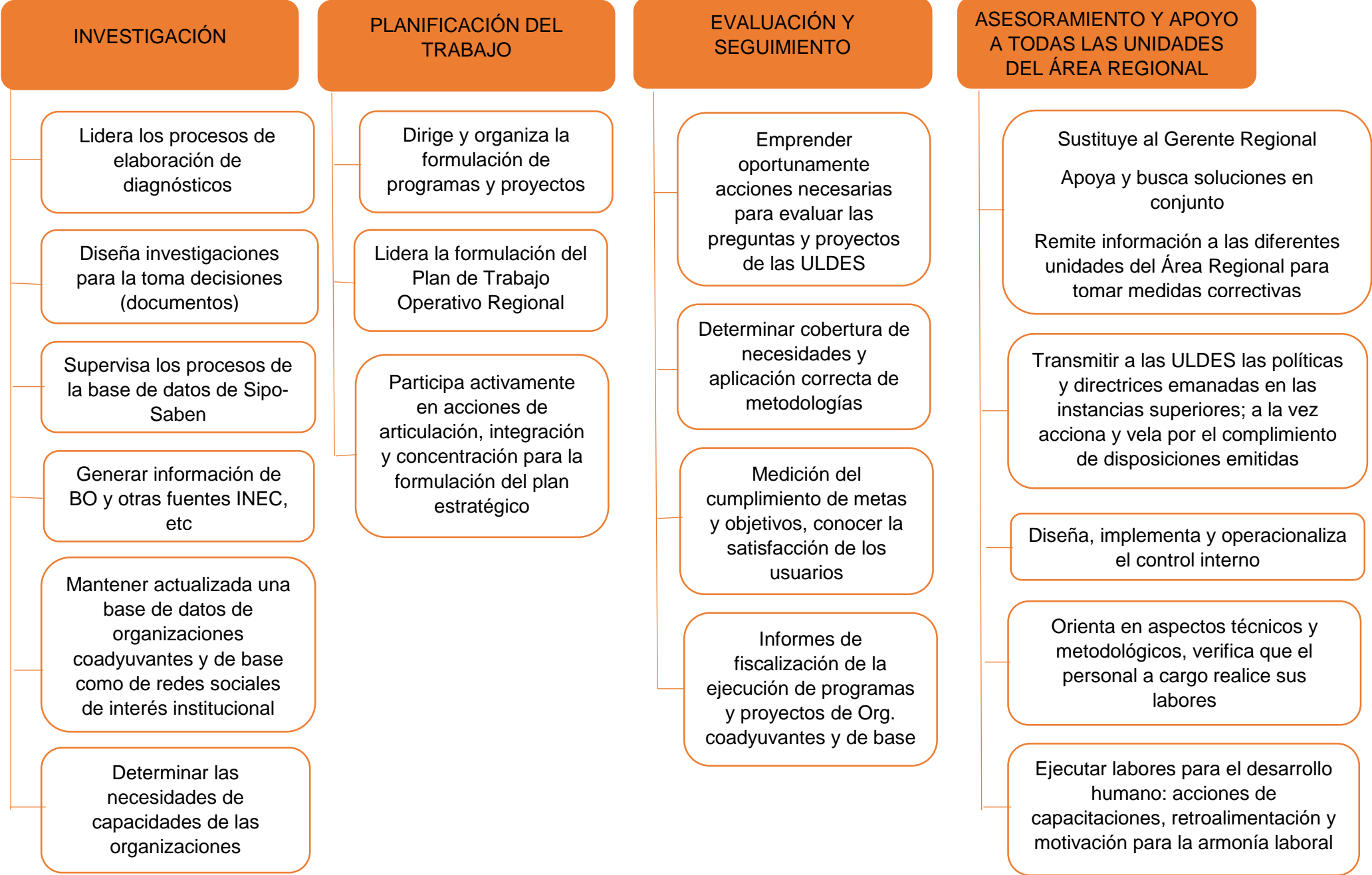
Se rescata en el informe mencionado anteriormente que, hasta el inicio del año 2013, se presentaba una unión operativa entre funciones de las ULDS y funciones de la UIPER, según menciona Oviedo “por una limitación para adaptarse a la estructura orgánica y funcional del IMAS en ese momento y un apego heredado de trabajo basado en la aplicación, revisión, supervisión de Fichas de Información Social” (2016, p. 24).

Este precedente le implicó al IMAS y específicamente a las ARDS, realizar una revisión de la organización de la UIPER e iniciar un proceso para la identificación de las funciones que correspondían a la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional, como es mencionado en el Informe de Gestión, periodo 2013-2017, para que consecuentemente fueran retomadas y se desarrollara la capacidad para asumirlas, siendo reflejadas en el PEI 2010-2014.

De acuerdo con lo anterior, las funciones que desempeña el jefe de la UIPER, (figura 2), fueron construidas de manera participativa, por medio de un taller nombrado “Sistematización Taller: Estructura y Funciones UIPER y ULDS: Ventajas y Desventajas Acciones a Seguir”, en el cual se contaba con la presencia y participación de cinco coordinadoras de UIPER, tanto de áreas ubicadas en la GAM como de las regionales, así como con la participación de dos funcionarias de Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), una de la región central y otra de una región periférica, la Unidad de Desarrollo Humano (UDH), Sistemas de Información e Investigación Social (LESIIS) y la Gerencia General (GG).

Jefe UIPER
DIRIGE – ORGANIZA - CONTROLA

FIGURA 2. Distribución de funciones en los UIPER.



Fuente: Base de datos IMAS, 2019.

La UIPER propone que, de acuerdo con el nuevo Manual Descriptivo de Cargos Institucionales, se distribuyan las funciones tal y como se presentan en la figura anterior, dividiendo las funciones de investigación, planificación, seguimiento y evaluación. Para ello es necesario que todas las UIPER cuenten con tres profesionales para el desarrollo de estas funciones.

El IMAS, en el Manual Descriptivo de Cargos Institucionales (2011), identifica a esta, así como la finalidad del mismo y la generación consecuentemente del documento como “conjunto de descripciones y especificaciones de los cargos propios de una entidad pública, ministerio u órgano, según corresponda (IMAS, 2011, p. 12), de igual forma, se detalla lo siguiente:

Disposición informativa que la administración requiere, acerca de los diferentes cargos que conforman todos los programas institucionales. Lo anterior hace de él, una valiosa herramienta informativa al alcance de los diferentes funcionarios de la institución que tienen bajo su responsabilidad la administración y operación del programa en referencia.

Contribuye también el Manual Descriptivo de Cargos con la planificación del recurso humano institucional, ante la implantación de nuevos programas, modificaciones a los actuales, o bien reforzamiento de estos. Todo ello con base en los objetivos y metas de corto, mediano y largo alcance que tengan como expectativa los funcionarios de la institución.

Otros aspectos propios no solo de la Administración de Recursos Humanos, como la nomenclatura de la organización, el reclutamiento y la selección, deberes, supervisión, incentivos, administración salarial, se ven favorecidos con el presente manual, ya que ofrece información relacionada con cada uno de los cargos existentes y su naturaleza del trabajo. (IMAS, 2011, p. 7).

Por lo anterior, se puede decir que dicho documento facilitará el acceso a información de manera organizada, sistemática y objetiva, siendo este Manual el que permitirá tener a mano los perfiles de cada cargo que posea la institución, así como las características, actividades, conocimientos, competencias y entre otros aspectos; ya sean específicos para algún puesto de mayor importancia o generales.

Es trascendental entonces plasmar el significado, criterio IMAS, del término cargo donde es el “nombre interno con el que se conoce a cada uno de los puestos de la organización” (IMAS, 2011, p. 8), manteniendo una diferencia entre plaza o puesto que es el “conjunto de

actividades, deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean realizadas por un funcionario durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo, para el cual existe el contenido presupuestario para su pago” (IMAS, 2011, p. 12-13).

Es importante, a raíz de lo anterior, hacer mención a los beneficios que el tener a disposición un Manual de Cargos puede generar, la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, menciona los siguientes, como punto uno está el reclutamiento y selección, dos, inducción y capacitación, tres, clasificación y remuneración de puestos, cuatro, planes de carrera y de sucesión y finalmente evaluación del desempeño (2019, p. 7-8).

No obstante, la Universidad de Costa Rica menciona que el Manual Descriptivo de Cargos Institucionales permite unir las especificaciones, características y descripciones que conforman los cargos administrativos de la institución.

En consecuencia, se pueden rescatar aspectos importantes de creación del Manual Descriptivo de Cargos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el cual tiene su origen en el Plan Estratégico de esta institución, elaborado para el período 2007-2011, no obstante, es el que se ejecuta actualmente para la definición de puesto, así como las funciones de cada uno.

Producto de la formulación de este documento, el IMAS realizó una alianza entre el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), donde por medio de la asistencia técnica para la asesoría y diseño, se desarrolló una nueva estructura orgánica y cargas de trabajo del Instituto, que

Deparó a mediados del 2009 el Diagnóstico Institucional que fundamenta la propuesta de la nueva estructura orgánica del IMAS, así como el manual organizacional y los principales cambios de la estructura, en relación con la estructura aprobada en el año 1998 por MIDEPLAN y sus modificaciones (IMAS, 2011, p. 6).

Este estudio se elaboró “con base en los antecedentes de la reestructuración organizacional del Instituto, tomando en consideración los procedimientos para la aplicación y seguimiento de las directrices generales de política salarial, empleo y clasificación de puestos, dictados por la Autoridad Presupuestaria” (IMAS, 2011, p. 6); son documentos de gestión en los que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad y sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio.

1.2.3.2.1 Gestión de programas y proyectos

En el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (2017, p. 24-25) se explica que el IMAS está organizado en tres programas: el Programa de Protección y Promoción Social, el Programa Actividades Centrales, y el Programa Empresas Comerciales.

De acuerdo con el Plan Operativo Gerencial 2019, el Programa de Protección y Promoción Social “promueve el ejercicio de los derechos económicos, sociales y culturales a través de los servicios y beneficios contemplados dentro de los planes de ayuda y programas de estímulo”. (IMAS, 2018, p. 7).

Parte de la categorización para la priorización de la población, que el IMAS utiliza en este programa se desarrolla mediante la calificación que brinda el Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) y en grupos poblacionales de interés; como son las personas con discapacidad, jefatura femenina, niños y niñas, personas estudiantes, personas adultas mayores, personas en condición de calle o abandono, personas con adicción a sustancias psicoactivas, poblaciones indígenas, personas situaciones de violencia y violencia de género, así como la población refugiada o solicitante de asilo. (IMAS, 2018, p. 7).

En el POGE 2019, se menciona que la ejecución de este Programa y de los recursos asignados al mismo, está a cargo de la Subgerencia de Desarrollo Social (SGDS), la cual está conformada por un nivel central con seis Áreas Técnicas Asesoras: Bienestar Familiar (ABF); Desarrollo Socio Productivo y Comunal (ADSPC); Desarrollo Socioeducativo (ADSE), Área de Acción Social y Administración de Instituciones (AASAI), Área de Sistemas de Información Social (ASIS) y el Área de Atención Integral e Interinstitucional (AAII). El nivel regional lo integran 10 Unidades Ejecutoras denominadas Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) quienes a su vez dan cobertura a todo el territorio nacional, por medio de 38 ULDS. (IMAS, 2018, p. 8).

De acuerdo con lo anterior, en el contenido del POGE se evidencia que las ARDS y ULDS son las dependencias que colaboran en la construcción del POGE, dando la cobertura necesaria a nivel regional y local, importante resaltar la mención nula de la UIPER en dicho proceso.

En lo que respecta al Programa Actividades Centrales “se definen y toman las decisiones político-gerenciales, se dictan los lineamientos y se definen las estrategias que se deben asumir en las diferentes dependencias de la Institución y se colabora para su ejecución” (IMAS, 2018, p. 163), en el POGE se menciona que con base en este programa es que se

formulan los planes y programas de trabajo, se emite la normativa y los controles para el funcionamiento institucional y se efectúa el apoyo técnico requerido para la ejecución.

No obstante, también es el encargado de la administración del recurso humano, así como de los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la Institución, teniendo una relación directa con los planes y programas de trabajo para que se conviertan en apoyo efectivo y se implementen en beneficio de la población objetivo.

La organización institucional de este programa agrupa las siguiente áreas de acción: Consejo Directivo (CD), Secretaria de Actas (adscrita al CD), Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Subgerencia de Gestión de Recursos (SGGR) y sus dependencias, Subgerencia de Soporte Administrativo (SGSA) y sus dependencias, Planificación Institucional, Igualdad y Equidad de Género, Desarrollo Humano, Contraloría de Servicios, Control Interno, Secretaría Técnica de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil, Asesoría Jurídica, Tecnologías de Información y Auditoría interna, con sus respectivos equipos de trabajo.

En cuanto a la estructura para su organización institucional, el programa se divide en tres grandes áreas de acción: Soporte Administrativo, Captación de Recursos y Dirección Superior y Asesores, el Plan Operativo Gerencial 2019 menciona que el objetivo principal de este programa es:

Contribuir con la acción sustantiva institucional, mediante un proceso de toma de decisiones político-gerenciales asertivo, proveniente de una efectiva gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, integrando los lineamientos y políticas emanadas por la Presidencia de la República y demás órganos externos fiscalizadores (2018, p. 163).

Por último, el objetivo del Programa Empresas Comerciales es “contribuir con la sostenibilidad financiera de los programas de inversión social mediante la generación de recursos económicos en las Tiendas Libres de Derecho y la tienda del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG)” (IMAS, 2018, p. 351). Este programa se podría decir que es una actividad comercial que tiene y cumple un fin social, esto porque el producto o ganancia que obtiene de sus operaciones constituye una fuente de ingresos importante para la ejecución de los programas y proyectos de inversión social.

El encargado de coordinar este programa es el Consejo Directivo (CD), este determina y acuerda la forma organizativa que deberá tener este, además de dictar las normas para lograr la eficiencia y orden, así como los sistemas de control que garanticen el éxito económico de

la actividad y correcta administración de los fondos, según los mejores intereses Institucionales.

En la actualidad, el Programa de Empresas Comerciales, mantiene operación según el Plan Operativo Gerencial 2019 en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós y en el Depósito Libre Comercial de Golfito.

Finalmente, para poner en práctica dicho programa, el IMAS realizó una serie de concesiones, este programa tiene actividades que cumplen un fin social, en razón de que el producto o ganancia que obtiene de sus operaciones constituye una fuente de ingresos importante para la ejecución de los programas y proyectos de promoción social. (IMAS, 2019, s.p).

Dicho lo anterior, se presentan otros proyectos, donde según el IMAS, de acuerdo con las condiciones socioeconómicas que manifiesta el país en los últimos años, se presenta un número considerable de familias en pobreza y pobreza extrema, llevando a la institución a tomar una mayor participación en la creación de una nueva metodología de atención de la pobreza y una nueva medición.

Es por lo anterior, que se crea la propuesta Modelo de Intervención Institucional, y que tiene como objetivo:

Mejorar los mecanismos y criterios para seleccionar las familias y comunidades a ser atendidas como prioridad institucional; debe favorecer la intervención de las familias en situación de pobreza extrema con acompañamiento familiar, valoración integral, elaboración de un plan familiar, y el acceso ágil de la oferta IMAS y la oferta del sistema de protección y promoción social (IMAS, 2019, s.p).

Esta estrategia tiene un enfoque en los territorios que contempla el Área Regional de Desarrollo Social de Heredia y poder así priorizar la selección de las familias, realizada mediante una dinámica de procesos basada en dos ámbitos o dimensiones, la Familiar y Territorial. Este modelo posibilita sistematizar de manera más articulada un marco conceptual, también propuso la adopción de criterios de flexibilidad en la selección de las familias y la participación de sectores comunales en el proceso de identificación y de apoyo de estas. (IMAS, 2017, p. 24).

Cada programa cumple una función esencial, y según se menciona en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 “el primero concentra las actividades programáticas, el segundo se

dedica a otorgar el soporte y control interno, mientras que el tercero, a las actividades de generación de fondos”. (2017, p. 25).

Ahora bien, dentro de los principales proyectos que acciona el IMAS se encuentra la Estrategia Puente al Desarrollo, que se formuló en el 2015 con la Administración Solís Rivera (2015-2018), “esta nueva iniciativa propone una novedosa estrategia basada en el enfoque multisectorial y en una visión interinstitucional, intersectorial y territorial que busca la atención integral e integrada a las familias pobres” (IMAS, 2017, p. 14). En busca del éxito, la institución desarrolló un abordaje interinstitucional e integral, basado en cinco componentes de intervención, donde se muestra el grado de alcance y segmentación que desarrolla para la reducción de la pobreza extrema.

Importante mencionar que la intervención con las familias en pobreza extrema fue orientada por cinco procesos principales determinantes de la efectividad de esta estrategia, los cuales son selección o elegibilidad de las familias, atención a las familias, articulación de la oferta interinstitucional, seguimiento y evaluación y plataforma de apoyos con especial relevancia las herramientas tecnológicas (Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, 2015, p.3).

En cuanto al proceso metodológico de Puente al Desarrollo, la intervención con las familias, parte de tres elementos básicos que sustentan el modelo de trabajo hacia el logro de la reducción de la pobreza y la pobreza extrema, los cuales son “la articulación de oferta institucional, el acompañamiento a las familias por medio de la figura de la persona cogestora social y el uso de herramientas tecnológicas que facilitan el proceso” (Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, 2015, p. 4).

Esta estrategia visualiza un progreso consecutivo de las familias en la superación de la pobreza, por medio de un primer momento en el cual, se realiza acciones para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas desde la perspectiva de bienestar, un segundo momento, se aborda el desarrollo de capacidades para el empleo y la producción que significan oportunidades reales de crecimiento para las familias, generando el cambio en sus condiciones de vida y un tercer momento; lleva a la familia hacia a su independencia económica como resultado del acceso a empleo o emprendedurismo permanente.

Retomando la Estrategia Puente al Desarrollo, está integrado por varios componentes, Puente al Bienestar, cuyo propósito es promover y posibilitar de empleo o autoempleo a las familias que pertenezcan a la presente estrategia, Puente al Agro, contribuye al mejoramiento de la economía de las familias rurales, Puente a la Comunidad, desarrolla integralmente las

condiciones del hábitat y participación en los territorios con presencia de asentamientos informales y vulnerabilidad mediante la articulación de esfuerzos locales, públicos, privados, no gubernamentales y comunitarios que impulsen procesos de renovación y desarrollo urbano desde el enfoque de seguridad humana y desarrollo integral, por último; Puente a la Prevención, pretende generar entornos protectores para los distritos priorizados del área de Seguridad Humana desde la articulación multinivel, dirigidos a la prevención de la violencia y promoción de la paz.

1.2.3.2.2 Procesos de planificación

Dentro de los procesos de planificación que se presentan en el Instituto Mixto de Ayuda Social, se encuentran la elaboración de planes o documentos estratégicos, que tienen como objetivo guiar y determinar los pasos de acción, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ante diversas situaciones, entre otros aspectos institucionales importantes.

No obstante, para la creación de estos documentos, se cuenta con el apoyo de diversas instituciones, departamentos y entidades afines al objetivo principal del IMAS, el cual, consiste en reducir la pobreza y especialmente la pobreza extrema en Costa Rica, llevando a ejecución dichos planes a la operatividad.

Es importante mencionar que el IMAS plasma su planificación en planes estratégicos, operativos, informes y rendición de cuentas; siendo la base estratégica con la cual se ejecuta el quehacer institucional anual y mensual.

Una característica fundamental de los planes estratégicos, es que no se incluyen las actividades específicas sino las áreas y/o líneas estratégicas, es decir, el PEI es la base de la planificación realizada por el IMAS, donde se establecen los lineamientos y de este se derivan los demás planes, de acuerdo con el IMAS “el Plan Estratégico constituye la propuesta general, el “norte” institucional que guía la acción. En tal sentido, los planes operativos institucionales (POI) deben responder al Plan estratégico institucional (PEI); constituyen formas concretas de expresión de la ruta trazada” (2017, p. 37). Asimismo, el IMAS no contiene la serie de actividades típicas de programación, estas hacen parte sustantiva de los planes operativos institucionales, cuyo tiempo de ejecución es anual.

Dentro del orden lógico de los documentos estratégicos del IMAS, en primera instancia, se encuentra el Plan Estratégico Institucional, el cual es el instrumento fundamental para la gestión, constituye el documento de trabajo en el que se determina y se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico, cuyo logro se contribuye con el proceso

de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional.

Asimismo, el PEI 2017-2020 del IMAS, es aprobado por el Consejo Directivo, se fundamenta en el informe final de la contratación entre el IMAS y el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), en este documento se resumen las aspiraciones del IMAS para los próximos años, expuesto en los objetivos estratégicos, metas e indicadores de cumplimiento. Ahora bien, este plan pretende “el establecimiento de las capacidades necesarias para abatir de manera significativa la pobreza al tiempo que se garantiza el disfrute de los derechos sociales de la población, en particular de quienes se ven mayormente excluidos y afectados por la pobreza”. (IMAS, 2017, p.8).

Este Plan de Acción del PEI se estructura siguiendo la conformación de áreas temáticas y en donde en cada área se han identificado efecto y producto. según el IMAS, los efectos “son las transformaciones buscadas en el mediano plazo; es decir, se refieren al estado de cosas deseado desde la lógica de cada área al finalizar el período a que corresponde el PEI” (2017, p. 38), y en lo que respecta a los productos, “son las condiciones lógicas necesarias y suficientes que habrán de alcanzarse durante ese período para garantizar la consecución del efecto” (2017, p. 38).

Es importante mencionar las áreas temáticas que contempla el Plan Estratégico 2017-2020 del IMAS, las cuales son las siguientes:

El Área Temática de Planificación, apunta a la consecución de un gran efecto: la puesta en marcha del Sistema Institucional de Planificación que involucra la gestión del conocimiento, la programación, seguimiento y evaluación bajo un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo, el cual opera a nivel desconcentrado y articulado con el ejercicio de presupuestación. (IMAS, 2017, p. 38)

El Área Temática de Desarrollo y Gestión del Capital Humano, apunta como transformación fundamental la revisión de la normativa sobre la gestión del capital humano actualizada y mejorada. (IMAS, 2017, p. 38)

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

de instituciones públicas, sector privado y organizaciones de sociedad civil. (IMAS, 2017, p. 38).

Con respecto a la inclusión social, diversidad y política axiológica, el PEI postula cinco grandes efectos relacionados con: a) el enfoque de derechos en todo el quehacer institucional, b) la política laboral para la igualdad y la equidad de género, c) la política de igualdad y equidad de género en la prestación de servicios, d) el proceso ético permeando en todo el quehacer institucional y e) IMAS divulga su gestión y se consolida como líder en materia de pobreza. (IMAS, 2017, p. 38).

Modernización y Desarrollo Tecnológico, el PEI propugna por asegurar: a) la articulación e integración de la plataforma tecnológica en el quehacer institucional y b) el apoyo a los procesos gerenciales críticos. (IMAS, 2017, p. 38)

En el Área Financiera y Plurianualidad, el PEI propone: a) la implantación de un sistema de programación financiera que responda de manera efectiva al Plan Anual de Adquisiciones, b) la consolidación y generación de recursos y c) el incremento de utilidades generadas por empresas comerciales. (IMAS, 2017, p. 38).

El Área de Comunicación y Responsabilidad Social, busca el establecimiento de una estrategia para posicionar el tema de atención de la pobreza en la opinión pública y en la agenda institucional. Corresponden a esta área un total de tres productos y seis indicadores. (IMAS, 2017, p. 39).

Dentro de los componentes del PEI se tiene al Plan de Acción, el cual es el producto de los resultados esperados para el cumplimiento de la misión institucional como se menciona en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020:

Se asume en este la lógica de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y proyectos, que establece la existencia de una relación causal o cadena de resultados que van desde las actividades más concretas hasta los efectos e impactos logrados en la población, en el tejido social y en la institucionalidad (2017, p. 37).

Finalmente, se puede mencionar que al Comité de Seguimiento le corresponde la labor de publicar y traspasar el PEI a lo interno de las diferentes estructuras y personas que conforman la institución, esto por medio de procesos de comunicación, despliegue, alineación, información, seguimiento y revisión.

De igual manera, inmerso en todo el proceso de planificación que ejecuta el IMAS se tiene el Plan Operativo Gerencial del IMAS (POGE), el cual "constituye un instrumento programático del IMAS que agrupa la programación total de la institución, con el fin de que se constituya

en una guía para dirigir la gestión institucional” (IMAS, 2018, p.1), en lo que respecta a las partes participantes, este contó con la asesoría de Planificación institucional, basándose en la metodología de Gerencia para Resultados de Desarrollo (GpDR).

Para la programación de las metas incluidas en el POGE, con asignación presupuestaria, bajo el sustento del Procedimiento para la Formulación del Plan Operativo Institucional, se utilizó, el Instructivo para la Formulación del Plan Operativo Institucional y Plan Operativo Gerencial 2019, y la Directriz de la Gerencia General GG-0793-03-2018.

El Plan Operativo Gerencial-2019 del IMAS, es un documento que articula el plan-presupuesto de acuerdo con los recursos institucionales asignados, las fuentes de financiamiento, y la estructura desde la cual se implemente este proceso, y lo hace mediante los tres programas que desarrolla el IMAS, el Programa de Protección y Promoción Social (PPPS), el Programa de Actividades Centrales y el Programa de Empresas Comerciales, es importante mencionar que estos programas son en conjunto los que conforman la estructura operativa de la institución y son los responsables de alcanzar los objetivos planteados en el presente documento.

En lo que respecta al contenido abordado en el POGE, se tienen cuatro grandes capítulos, los cuales son el marco estratégico institucional, responsables de la ejecución de los programas institucionales, la vinculación del plan-presupuesto y anexos, en el primer capítulo; se abordan aspectos como la visión, misión, políticas prioridades, objetivos estratégicos institucionales, indicadores de gestión y el mercado meta, en el segundo capítulo; se detallan aspectos de contacto importantes en torno a los responsables de la ejecución de los programas institucionales, ya sean jerarcas, dependencias, entre otros, consecuentemente en el tercer capítulo se explica la vinculación del plan-presupuesto bajo los aspectos, lineamiento u objetivos que enmarquen cada programa, por último están los anexos

Así mismo, la operatividad de cada una de las líneas de acción se plasma en el Plan Operativo Institucional (POI) el cual es un instrumento de gestión que contiene la programación de actividades de las distintas unidades o departamentos de la entidad, a ser ejecutadas en el período anual, orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, así como a contribuir con el cumplimiento de las metas, lineamientos de política y actividades estratégicas del Plan Estratégico Institucional, y permite la ejecución de los recursos presupuestarios asignados en el Presupuesto Inicial de Apertura con criterios de eficiencia, calidad de gasto y transparencia.

La formulación del Plan Operativo Institucional 2021 del IMAS, se llevó a cabo cumpliendo con los lineamientos emitidos por los entes contralores y fiscalizadores, y en apego a la

normativa existente, entre la cual se puede mencionar: Normas Técnicas de la Contraloría General de la República, Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación, Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica; el Procedimiento para la Formulación del Plan Operativo Institucional; el Instructivo para la Formulación del Plan Operativo Institucional y Plan Operativo Gerencial 2021 (IMAS. 2020. p.1).

De forma general; el documento POI 2021 contiene tres grandes apartados: Marco General; Vinculación Plan Presupuesto y Anexos, en el primer capítulo; se presentan los siguientes apartados: Marco Jurídico, las personas funcionarias responsables de la Ejecución, el Diagnóstico Institucional, la Estructura Programática, y el Marco Estratégico, el segundo capítulo, incluye los tres programas presupuestarios institucionales y su programación para el año 2021 y el tercer capítulo; está compuesto por una serie de anexos necesarios para cualquier consulta y requisitos solicitados por los entes fiscalizadores.

Es importante mencionar que en el Plan Operativo Institucional del IMAS se vinculan los compromisos derivados de los planes de mayor nivel como lo son el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y Plan Estratégico Institucional.

Como se menciona en el Plan Operativo Institucional 2021:

La finalidad de este documento en su rol de diagnóstico es poder contar con los datos e información suficiente para determinar prioridades a nivel institucional, que a su vez puedan ser tomadas en consideración por parte de la Dirección Superior del IMAS, para generar acciones para el periodo 2021 (2021, p. 33).

Es importante mencionar que la construcción del POI se basa en un proceso de investigación y del involucramiento de instancias como Planificación Institucional, Sistemas de Información Social y las Unidades de Investigación Planificación y Evaluación Regional en lo correspondiente a la consulta a personas beneficiarias y en relación con lo mencionado el POI 2021, que cuenta con líneas de análisis que directamente inciden en los resultados obtenidos y en la programación de metas físicas y operativas, tales como:

- a) Los elementos coyunturales (económicos, políticos o sociales) que afectan positiva o negativamente a la institución y, por ende, a la población objetivo. (IMAS, 2021, p. 37).
- b) Datos sobre el estado de la pobreza en el país en el periodo correspondiente al año 2019 y 2020, en aquellos casos en que estaban disponibles, y desde una perspectiva general. (IMAS, 2021, p. 37).

- c) El estado de los recursos con los que cuenta la institución. Se entenderá como todos aquellos recursos para su funcionamiento y el cumplimiento de su misión; tales como materiales, humanos, tecnológicos y financieros. (IMAS, 2021, p. 37).
- d) El estado del sistema de control interno determinado por la autoevaluación realizada en el año 2019, como aquel mecanismo necesario para determinar las mejoras requeridas de contribución a la buena gestión institucional. (IMAS, 2021, p. 38).
- e) Las acciones ejecutadas sobre el control y seguimiento realizado durante el año 2020 sobre lo programado en el plan operativo de ese periodo; donde permita identificar el cumplimiento de las metas físicas y su relación directa con el tema presupuestario, permitiendo medir su eficacia en lo programado. (IMAS, 2021, p. 38).
- f) Vinculación del PEI 2019-2022 con el POI 2021; comparando lo programado en la formulación estratégica institucional, con lo que se debe programar de manera operativa contemplando la situación actual y sus efectos. (IMAS, 2021, p. 38).

Indiscutiblemente, la fase de investigación para la realización del diagnóstico institucional es amplia y exhaustiva, lo que implica ordenar y simplificar toda la información para presentarla en un documento lógico que sea fácil de analizar y generar conclusiones y en donde el IMAS se apoyó en “un proceso que permitiera sistematizar la información desde dos principales ópticas, la interna, en razón de las fortalezas y debilidades y la externa, por medio de las amenazas y oportunidades que enfrentaría la Institución” (IMAS, 2021, p. 42).

Por otra parte, en lo que corresponde al segundo capítulo vinculado al plan presupuesto, en este se analiza y se desarrolla una Matriz de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) de los tres programas que ejecuta el IMAS, los cuales son: Programa protección y Promoción Social, Programa Actividades Centrales y el Programa Empresas Comerciales, en esta matriz se incluyen aspectos como: objetivos, línea base 2019, metas físicas programadas para el 2021, indicadores, medios de verificación, los responsables, el presupuesto asignado y los riesgos asociados al cumplimiento.

Asimismo, cabe resaltar la importancia del Plan Operativo Institucional referente al periodo 2019, en el cual se encuentra la Información de Cumplimiento de Metas y Ejecución Presupuestaria, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019, suministrada por el Área de Sistemas de Información, Unidad de Presupuesto y cada una de las Unidades Ejecutoras que poseen metas en el Plan Operativo Institucional, así como oficios y documentos varios sobre modificaciones presupuestarias y presupuestos extraordinarios del año 2019.

Por otra parte, se encuentra la Evaluación de la Gestión Institucional, en la cual se desarrolla una valoración del cumplimiento de metas e indicadores de los programas presupuestarios contemplados en el Plan Operativo Institucional (POI) incluidos los tres programas mencionados anteriormente, desarrollados cada año, importante resaltar que este responde a los requerimientos del Índice de Gestión Institucional (IGI), que solicita la Contraloría General de la República, con el fin de evaluar el quehacer institucional con respecto al cumplimiento de metas, ejecución presupuestaria y los respectivos indicadores incorporados en el Plan Operativo Institucional. (IMAS, 2020, p.4).

El documento Evaluación de la Gestión Institucional 2019: Cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional, permite generar una retroalimentación sobre los resultados alcanzados y el establecimiento de acciones de mejora, contemplando los programas de Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales y tiene como objetivo:

Contribuir a la mejora de la gestión institucional por medio de la valoración del cumplimiento de metas físicas y presupuestarias; brindar insumos necesarios y basados en evidencia para la toma de decisiones y, favorecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, tanto para población beneficiaria como para la ciudadanía en general (IMAS, 2020, p. 5).

Asimismo, en cuanto a los planes operativos, se encuentra el Plan de Mejora a partir de la Evaluación Anual de la Gestión Institucional, este es realizado por el Área de Planificación Institucional en donde ejecuta una evaluación anual de la gestión institucional, la cual parte del análisis del cumplimiento de metas incorporadas en el POI de ese mismo año, cuyos hallazgos, conclusiones y recomendaciones se presentaron en este determinado informe, permitiendo así una retroalimentación de los procesos realizados y el establecimiento acciones de mejora. (IMAS, 2018, p.1).

Este detalla una matriz de plan de mejora en el que se incluyen aspectos de análisis como: factor crítico, acción, meta, indicador, recursos, plazo, responsables, supuestos y medios de verificación.

Para finalizar, en cuanto a los sistemas de planificación que emprende el IMAS, estos cumplen con lo dispuesto mediante Directriz R-CO-61 del 24 de junio emitida por la Contraloría General de la República, la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su reglamento y la Ley de Control Interno.

En un informe se abordan los temas o aspectos indicados en dichas normas, y además lo referente a la gestión de cada persona con jefatura de la institución, dentro de los

departamentos que entregan estos documentos se encuentran los siguientes: Gestión Institucional (Gerencia General), Presidencia Ejecutiva, el informe del equipo del Plan Nacional de Desarrollo, de Inversión social, de presupuestarios y contables, además de los informes de gestión (personas funcionarias), de viajes al exterior, de archivo institucional, (IMAS, página web oficial, s.p).

1.3. Planteamiento del problema y objeto de estudio

1.3.1 Planteamiento del problema (Análisis del estado del conocimiento del tema y el problema)

El presente apartado involucra el análisis de los insumos recopilados y descritos para la contextualización del problema, lo cual conlleva una revisión cuidadosa de la situación que permite la comprensión de los factores internos y externos que construyen el contexto en torno al tema de investigación.

Cabe destacar que la pobreza es una problemática social que envuelve la realidad costarricense, con características particulares en las distintas regiones del país, hecho por el cual, el Gobierno de Costa Rica mediante la Ley N° 4760, crea el IMAS para atender la situación y brindar apoyo a esta población objetivo. Todo ello, por medio de un aparato institucional que se desconcentra en distintos niveles jerárquicos y espacios geográficos, puesto que, existe una diversidad en los sectores de población, con la particularidad de abarcar territorios tanto de composición urbana como rural. Es debido a ello, que las necesidades de la población varían en relación a su zona geográfica y al contexto en el cual se encuentran inmersos. El IMAS trabaja diez áreas regionales de desarrollo social (Área Regional Alajuela, Brunca, Cartago, Chorotega, Heredia, Huetar Caribe, Huetar Norte, Noreste, Puntarenas, Suroeste), cada región, cuenta con una UIPER que se encarga de monitorear el cumplimiento de las metas regionales asignadas a su territorio determinado.

Asimismo, para el presente caso, la localización del sitio de estudio se ubica en la región de Heredia, sobresaliendo las condiciones que presenta la provincia, donde el 13,078% de los hogares muestra una condición de pobreza, realidad que presentan los habitantes y que determinan dificultades en cuanto al acceso a la educación, alimentación, salud y en la búsqueda de empleo para subsistir y desarrollarse.

Es, por tanto, que el IMAS tiene una misión que responde a una política impulsada por el Estado; la cual es promover las condiciones de vida digna y el desarrollo social de los actores (personas, familias y comunidades) en situación de pobreza, riesgo y vulnerabilidad social.

Por tanto, surge como una posible línea de investigación, **analizar el funcionamiento de las unidades regionales con respecto a la adecuación de necesidades frecuentes y variables que presenta la población objetivo, bajo el cumplimiento de sus funciones desde el aparato político estatal hasta su operatividad en la región.**

En relación con lo anterior, se puede mencionar la investigación realizada por González, titulada *Análisis de la Planificación nacional en relación con el Plan Nacional de Desarrollo María Teresa Obregón Zamora 2011-2014: Abordaje del sector turismo, estudio de caso de empresarios turísticos de la Fortuna de San Carlos* (2016), donde se realiza un debate teórico en las ciencias sociales, y el campo de la planificación, enfocada al tema, pero aplicado en el sector turismo.

El estudio relaciona el proceso de planificación, con la política pública que pretende impulsar el Gobierno, según lo menciona González, la planificación en temas de realidad nacional mantiene un rol relevante en la edificación de lineamientos explicativos y de formulación de políticas públicas para la toma de decisiones, las cuales afectan los actores sociales en su economía, desarrollo social e interviene con la cultura propia de la región.

Asimismo, de manera consecuente, el IMAS al proporcionar a la población objetivo, oportunidades, recursos y servicios, con base en su conocimiento de las necesidades reales de esta, que a su vez mantiene un enfoque de derechos, equidad e igualdad; se mantiene en una constante y activa participación con diferentes actores sociales, siempre abogando hacia por la transparencia.

Es por ello, que se identifica la otra línea de investigación, la cual surge a raíz de sus múltiples programas y proyectos de participación con las distintas comunidades y grupos de la región de Heredia; tomando como referencia el estudio realizado por Hidalgo, K. Varela, M. Retana, R, donde se aborda un análisis de los factores relacionados a la gestión del Centro Agrícola Cantonal de Santa Bárbara de Heredia, a través de un proceso de recolección de datos, empleando técnicas participativas; lo cual permite identificar las principales problemáticas al interactuar con los actores y conocer su percepción del entorno.

De acuerdo con lo anterior, se toma como otra posible línea de acción realizar **la investigación en la participación y percepción de la población objetivo, en relación con la efectividad de los recursos y servicios ofrecidos por la UIPER y sus unidades al mando**, en relación con el monitoreo que regula el cumplimiento de las metas regionales, puesto que, pretenden compensar las necesidades identificadas de forma participativa con la población objetivo en condición de pobreza y pobreza extrema.

Adicionalmente, es de gran interés investigar, las acciones estratégicas del IMAS, donde se articule la planificación, el seguimiento y la evaluación, dentro del área regional, conocer cómo se abordan los lineamientos de gestión desde el planteamiento de las estrategias hasta su aplicación en la práctica, considerando las particularidades que se le pueden presentar a una determinada UIPER.

Lo anterior permite vincular las acciones realizadas con los objetivos propuestos por esta Unidad, acciones que deben realizarse para mantener y promover el logro de objetivos institucionales. Es por ello que, tomando como referencia la investigación realizada por Mena, G. A. Villegas, en donde se abordó la aplicación de términos como planificación, seguimiento y evaluación a nivel institucional, los cuales son reconocidos como pilares de trabajo empleados en los procesos de gestión de las instituciones por lo tanto, se han tomado en consideración en la presente investigación.

En relación con lo anterior, se considera de gran importancia analizar la gestión como eje central para conocer los procesos de planificación planteados y ejecutados desde la perspectiva teórica hasta la aplicación práctica por la UIPERH. Asimismo, determinar la importancia de articular los distintos niveles de planificación, desde el diseño del proceso de trabajo hasta la aplicación de un plan, programa o proyecto. De ahí que surge otra línea de investigación adecuada y pertinente para **el análisis de la gestión en los procesos de planificación de la UIPERH, y sus medidas de control, evaluación y seguimiento desarrollados y empleados para el cumplimiento de objetivos.**

1.3.2 Objeto de estudio

Por lo anterior, se hace referencia al centro de interés o fenómeno del problema de investigación, de acuerdo con la delimitación espacial, corporal, institucional, asimismo, el grado de profundidad pertinente, para lograr definir los alcances del estudio de la presente investigación.

El IMAS es la institución que desde su concepción se encarga de resolver el problema de la pobreza extrema en el país y es por medio de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, que se realiza el seguimiento a nivel regional de las metas, así como al plan de trabajo empleado, además es la unidad encargada de emitir los informes y brindar una rendición de cuentas a la jefatura, en el beneficio de progresar con la práctica del objetivo global institucional.

Se puede decir que el objeto de estudio de esta investigación, es la gestión que la UIPERH desarrolla en los procesos de planificación en el cumplimiento de objetivos

dentro de la estructura interna institucional, por lo que es este el centro o fenómeno de interés del problema de investigación.

Por tanto, existe una pertinencia de conocer la gestión referente a la articulación y los procesos que se realizan con la finalidad de resolver una situación o ejecución de un determinado proyecto, lo que conlleva al análisis del trabajo de monitoreo realizado por la UIPERH. Es decir, es necesario visualizar si la unidad realiza sus funciones en el monitoreo de metas de manera eficaz y eficientemente, puesto que, existen casos donde las instituciones cuentan con las bases teóricas para realizar los procesos de planificación, sin embargo, al momento de ejecutarlos no siempre logran tener una buena articulación entre la teoría y su aplicación, dando resultados parciales, por tanto, se quiere analizar los procesos de gestión aplicados por esta.

De manera puntual, se pretende desarrollar la investigación sobre los procesos de planificación aplicados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, ejecutados a nivel regional, para el cumplimiento de las metas regionales en Heredia, durante el año 2019, dado que se considera significativo analizar la gestión de un año concluido con operaciones regulares, que cuente con la información formal necesaria (documentos e informes) para realizar el análisis correspondiente. Por dicha razón, se toma como año de interés el 2019, omitiendo el año 2020, debido al virus Covid-19 y el conjunto de irregularidades que conlleva la pandemia, la cual afecta el orden normal de las organizaciones a nivel general, y con ello, el funcionamiento tradicional del IMAS.

En lo que respecta a la delimitación teórica, el principal enfoque desde el cual se aborda el objeto de estudio es la planificación operativa que plantea la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ya que esta permite ser una guía que ayuda en el desarrollo de una visión de mediano y largo plazo y, así, conquistar los objetivos de la investigación.

Y consecuentemente en relación con la delimitación metodológica se trata de un estudio de enfoque cualitativo con características constructivistas, siendo esta una investigación aplicada con particularidades de tipo descriptiva.

1.4. Justificación y descripción del problema

1.4.1 Descripción del problema

En el presente apartado, se ejecutará el abordaje empírico y teórico mediante el cual se investiga el objeto de estudio, es por ello, que se establece el eje o línea de investigación de mayor interés y relevancia a desarrollar, asimismo, la relación entre variables o extensiones que establecerán la orientación y el enfoque pertinente para la investigación.

El foco central de la investigación, consiste en analizar la gestión en los procesos de planificación aplicados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, ejecutados a nivel regional, para el cumplimiento de las metas regionales en Heredia, durante el año 2019. Tomando en consideración los aspectos mencionados en el planteamiento del problema y objeto de estudio, sobre la periodicidad y su viabilidad.

Debido a lo anterior, y la viabilidad por parte del IMAS, de contar con informes de resultados institucionales, publicados un año después de su aplicación, se analizará así la efectividad de los resultados obtenidos, como responsables jerárquicos de operar o incidir en el desarrollo de programas con la población objetivo.

Es importante recalcar que la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, es el vínculo que permite el monitoreo constante de las estrategias de planificación del nivel nacional y su aplicación en el espacio regional y local, ya que, la UIPERH es la encargada de monitorear y supervisar el cumplimiento de las estrategias, políticas institucionales, normativa y procedimientos pertinentes que se elaboren a nivel operativo.

Por lo tanto, como lo especifica el Jefe de la Sede Regional de Heredia, la UIPERH se constituye como un equipo de procesos, que pertenecen a las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS), donde el Plan Estratégico es construido empíricamente, esto debido a la experiencia con la que cuenta el capital humano, es decir, mucho del conocimiento se encuentra de manera empírica en los colaboradores, mas no establecida a manera de guía en documentos formales; dicho plan se enfoca en el nuevo Modelo de Intervención Institucional, el cual tiene dos grandes líneas, el ámbito familiar donde debe apoyar en el tema de la selección de familias y el ámbito territorial.

Dada la importancia de las competencias de la UIPERH a nivel regional y por ende, a nivel local, se presenta una debilidad en la línea de acción, en cuanto a su responsabilidad como encargados de establecerlas en forma detallada, las cuales tienen relación con el monitoreo

de las metas locales de los diferentes programas, convenios y contratos que tenga la Unidad con los distintos actores sociales.

Por tanto, la investigación se realiza con el objetivo de conocer el cumplimiento de las funciones, ejecución de los recursos y servicios de atención en programas de mejora del desarrollo social a nivel regional, cumpliendo con las funciones de las unidades regionales, puesto que, son las encargadas de satisfacer y llenar las necesidades de la población objetivo del IMAS, en relación con los lineamientos establecidos en los niveles políticos de la institución.

Por lo cual, surge la siguiente interrogante principal: ¿De qué manera se gestionan los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación del IMAS, ejecutados para velar por el cumplimiento de las metas regionales en Heredia?

De acuerdo con esta pregunta principal, se generan otras interrogantes de importancia, como: ¿Cuáles son las características del proceso de planificación de la UIPERH?, ¿Cuáles son los obstáculos que inciden en los procesos de planificación?, ¿Qué factores inciden en los procesos de planificación aplicados por la UIPERH?, ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de planificación aplicados por la UIPERH?

Una vez reconocidas las interrogantes, se articulan los objetivos de la investigación, los cuales indican lo que se espera de la investigación y definen la forma en que se alcanzará el resultado.

1.4.2. Objetivos de investigación

-Generales

Analizar los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia (UIPERH) del IMAS, en el cumplimiento de metas regionales durante el año 2019, para la elaboración de una propuesta que fortalezca el proceso de planificación.

-Específicos

1. Identificar las funciones que están presentes dentro de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia para su análisis en cuanto a ejecución, seguimiento y monitoreo.

2. Determinar los factores que obstaculizan o inciden de forma negativa en el funcionamiento de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia.
3. Definir las oportunidades de mejora del proceso de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia.
4. Elaborar una propuesta que fortalezca los procesos de planificación requeridos por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia.

1.4.3. Justificación

En Costa Rica, la planificación toma importancia a partir de la creación de la Oficina de Planificación, en el año 1963, sin embargo, con la Ley N.º 5525. Ley de Planificación Nacional, en 1974, pasa a llamarse Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN); dentro de sus funciones se encuentran “formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno; es decir, define la visión y metas de mediano y largo plazo que inspiran el accionar del Ejecutivo” (MIDEPLAN, 2020)

En resumen, se le atribuye consecuentemente al MIDEPLAN la responsabilidad de fortalecer los instrumentos de coordinación del accionar del Estado y las instituciones de este, para un desarrollo continuo, desde entonces la planificación vista desde un enfoque de aplicación, ha estado presente, representativamente, en la toma de decisiones y accionar de forma general a nivel país.

Y es por lo anterior que el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) como institución pública debe aplicar y ejecutar un proceso de planificación que implica tomar decisiones con los recursos presupuestarios asignados por el Estado.

Según la Ley 4760. Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), en el artículo 33 se especifica que:

El IMAS presentará a consideración de las Juntas Directivas de las instituciones públicas y privadas, el Plan Nacional contra la pobreza extrema, a fin de que estas determinen los recursos económicos y demás ayudas o fondos de cooperación que pondrán al servicio del IMAS y que serán aplicadas a la lucha contra la pobreza extrema. El IMAS tendrá a su cargo la coordinación de todas esas contribuciones dentro de un plan general de acción contra la pobreza. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2001, p. 9).

El artículo anterior permite evidenciar que dicha institución debe previamente realizar un proceso de planificación en la construcción y formulación de un Plan Nacional contra la Pobreza y someterlo a revisión por parte de las Juntas Directivas, antes de ponerlo en ejecución.

No obstante, estos procesos de planificación solo se dan en los altos mandos de las instituciones, los cuales, al delegar funciones, no toman en cuenta a estos departamentos que también necesitan de una línea de acción previamente planificada, para la toma de sus propias decisiones.

Es por esto que se considera de importancia conocer la gestión realizada por la UIPERH y la articulación que mantiene con su área rectora, puesto que responde al Área Regional de Desarrollo Social, donde según el Decreto N° 26940 del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), establece lo siguiente:

Art 35.- El Área de Gerencia de Desarrollo Social estará integrada por el Gerente de Desarrollo Social, el Equipo Técnico de Programas Sociales en el nivel central y por las Áreas Regionales en el **nivel desconcentrado**, y le corresponde lo siguiente: El diseño conceptual y metodológico, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas sociales, así como la articulación interinstitucional y local para su implementación y ejecución. Deberá, además, formular las políticas y establecer los mecanismos para la selección, seguimiento y evaluación de toda organización que coadyuve en la ejecución de los diferentes programas sociales del Instituto para garantizar la mayor eficacia y eficiencia del servicio. (MIVAH-MTSS-Presidente de la República, 1998, s.p).

Por lo tanto, al encontrarse la UIPERH bajo la directriz de un área desconcentrada del IMAS, como lo es el Área Regional de Desarrollo Social de Heredia, se considera importante para la investigación, conocer la planificación propuesta por esta última, así como la gestión y ejecución realizada por la Unidad, a raíz de la articulación plasmada entre ambas.

Analizando así el cómo, el cuándo y dónde la UIPERH aplica la planificación y cómo esta le sirve de base para las demás funciones como, la organización, coordinación y control a niveles directos de aplicación.

Asimismo, se considera de vital importancia conocer los monitoreos que realiza la UIPERH, puesto que el IMAS percibe una Modificación de la Ley N.º 4760. Ley de creación del IMAS, N.º 4760, del 4 de julio de 1971, y sus reformas, en donde se adiciona el artículo 13, cuyo texto dirá:

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), deberá realizar evaluaciones anuales de sus programas sociales, de manera tal que en el primer semestre evalúe al menos el cincuenta por ciento (50%) de ellos y, al finalizar el período anual, la totalidad de dichos programas, con el objeto de adoptar medidas correctivas, a fin de garantizar que estos sean eficaces y eficientes, de conformidad con los objetivos establecidos en la presente Ley. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2007, p.2).

Se pretende complejizar la importancia de la planificación en cada área de aplicación en el accionar de estas, y en este caso, de la UIPERH. Al realizar la presente investigación se podrá conocer de manera clara los procesos de planificación empleados, así como la gestión realizada para alcanzar sus objetivos regionales, la asignación de los recursos y presupuesto requerido, para el desarrollo de la labor realizada, y lograr optimizar su eficacia y eficiencia a través de una propuesta de mejora.

La importancia radica en la generación de un proceso investigativo pertinente al campo de la planificación, dicha investigación, es producto de un trabajo desarrollado de manera ordenada, incluyendo una serie de actividades que mantiene relación directa con el objetivo general y los específicos planteados.

Dicho lo anterior, se realiza un análisis de los procesos de planificación del Área Regional de Desarrollo Social del IMAS durante el año 2019, con el propósito de elaborar una propuesta de mejora que ayude a optimizar los procesos de planificación desarrollados en la UIPERH, por medio de guías de entrevistas y guía de revisión documental y análisis de información, así como la aplicación de instrumentos y/o herramientas necesarias para la recolección de datos pertinentes a la investigación.

Finalmente, se realiza el procesamiento y análisis de la información, que se divide en:

- Sistematización de la información recopilada.
- Redacción de informe con los principales resultados.

La propuesta, permite beneficiar directamente la gestión desarrollada por la UIPER en Heredia y los miembros que la conforman, asimismo, contribuye a la articulación con las Unidades de Desarrollo Local. Es decir, con ello, se busca mejorar el trabajo que realiza el IMAS con la población objetivo de la región de Heredia, promoviendo así una mejora en la calidad de vida.

1.5. Contexto de la situación problemática

Situar la investigación en su contexto y entorno, permite conocer las múltiples realidades objetivas y subjetivas del sujeto de estudio; detectar las problemáticas, ponderando la relación entre ellas, de forma tal que permita la viabilidad de la investigación dentro de un espacio-tiempo determinado, actuando en situaciones clave que sistémicamente provoque el desarrollo de la comunidad de aprendizaje.

1.6. Políticas gubernamentales relacionadas, descripción de otras iniciativas que se hayan desarrollado o se estén llevando a cabo sobre el problema, marco legal relacionado.

En el presente apartado, se trata de describir los aspectos normativos y políticos. Es una institución autónoma con personería jurídica, creada según la ley 4760 del 30 de abril de 1971, vigente a partir del 8 de mayo de ese mismo año y que rige según varias leyes y en donde el artículo 2° de esta, establece como finalidad de la institución “resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin” (Ley n°4760, 2010, s.p).

De ahí que el IMAS deba seguir los lineamientos establecidos en las políticas públicas que atienden la pobreza y la pobreza extrema en Costa Rica, y que, por medio de estas normativas, se establecen lineamientos de trabajo que regulan la gestión institucional, al aplicar una serie de políticas que se enfocan en la lucha contra la reducción de la línea de la pobreza.

La decisión de crear el IMAS se presenta debido a que en ese momento había una serie de condiciones y factores relacionados tanto con el desarrollo económico, político y social del país, como con el conjunto de fuerzas existentes en la sociedad costarricense, condiciones que fueron aprovechadas y combinadas por José Figueres Ferrer, líder del partido Liberación Nacional.

La institución se rige bajo varias leyes, las cuales, dentro de las más importantes, se encuentra la Ley N° 7769 Atención a la Mujer en Condición de Pobreza, la cual trata de:

Garantizar el mejoramiento en las condiciones de vida de las mujeres, mediante un proceso de formación integral que comprenda, al menos, lo siguiente: capacitación y formación humana, capacitación técnico laboral, inserción laboral y productiva, acceso

a vivienda digna y un incentivo económico ligado a los procesos de capacitación (Asamblea Legislativa, 1998, p. 1).

La Ley N°5662 Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares por su parte, menciona, según el artículo 2 que:

Son beneficiarios de este Fondo los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes a pesar de carecer de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las demás leyes vigentes y sus reglamentos. (Asamblea Legislativa, 1974, p.1).

Los recursos se pagarán por medio de programas y servicios a las instituciones del Estado, las cuales realizan un aporte al ingreso de las familias y la ejecución de programas de desarrollo social.

Para el año de creación del IMAS según registros de Solís (2012), la primera estructura organizacional estuvo tentativamente compuesta por cuatro Direcciones adscritas a la Dirección Ejecutiva, respondiendo a las tres áreas, la Dirección de Bienestar de la Familia, la Dirección de Obras y Vivienda Popular, la Dirección de Desarrollo Social y la Dirección Administrativo-Financiera, existía, además, la Unidad Sectorial de Planificación (p. 50).

El crecimiento del IMAS ha sido contundente en el transcurso de los años, con niveles de operación y áreas jerárquicas, logrando una planificación estratégica establecida bajo lineamientos y estructura organizacional (organigrama).

Es importante destacar que la UIPER anteriormente era llamada EPIS, y la cual cambió cuando se creó en el 2010 el Plan Estratégico Institucional 2010-2014, en donde se da un proceso de reestructuración organizativa, funcional y programática, el cual ha generado ajustes tanto a nivel de las unidades centrales como de regionales.

Y es para el 2011 con el nuevo manual de cargos y de clases debidamente aprobado por el Consejo Directivo y de la Autoridad Presupuestaria, que se inician acciones para la operacionalización de la nueva estructura y especialmente de la asignación de las nuevas funciones que esta unidad regional debe comenzar a ejecutar y sobre la cual será evaluada.

En lo que respecta al financiamiento el IMAS, recibe beneficio monetario por medio de diferentes sectores, el primero es desde la contribución patronal sobre la nómina de instituciones descentralizadas no empresariales y Patronos Privados en donde la Ley 4760 y demás leyes conexas, establecen la regulación que le permite al IMAS percibir el aporte del

0.5% mensual de las instituciones-autónomas-Públicas y Privadas del país cuyos recursos no provengan del Presupuesto General de la República.

En la Ley 9326, Ley de Impuesto a Moteles y Lugares Afines se establece que el IMAS obtendrá un aporte económico por medio del pago de un impuesto de:

Los negocios calificados y autorizados por la institución, que tengan la propiedad o ejerzan el derecho de explotación comercial, uso o disfrute de un bien o bienes utilizados como moteles, hoteles sin registro, hoteles de paso, casas de alojamiento ocasional, salas de masaje, “night clubs” con servicio de habitación y similares, en los que se descansa y se realice la reunión íntima por un plazo determinado, mediante el pago de un precio establecido (IMAS, 2020).

Es importante mencionar que otro de los medios por los cuales se obtiene financiamiento es por el Programa de Empresas Comerciales mediante el decreto N° 2617-T del 20 de noviembre de 1972, el cual “le otorga la concesión para explotar y operar el puesto de ventas libre de derechos en la Terminal del Aeropuerto Juan Santamaría” (IMAS, 2020).

También, la Ley 8783. Reforma la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, en el artículo 3, inciso b), señala que el IMAS recibirá un aporte mínimo de un 4% del total de recursos que recaude ese Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF). No obstante, también recibirá ingresos por medio de transferencias del Gobierno Central y el impuesto recaudado por los Agentes Retenedores según la Ley 6790 a favor de ASODELFI, según lo menciona el IMAS.

Capítulo II. Fundamentación teórica

La teoría aplicada en la elaboración de la presente investigación, se ve intrínseca dentro del desarrollo de esta, se plasmarán en este apartado aquellos postulados conceptuales que permitan guiar la lectura, y consecuentemente la misma investigación:

Una línea de construcción relacionada, donde los conceptos se abordan, partiendo de aquellos que poseen mayor alcance dentro del tema de investigación, hasta ir delimitando los que se relacionan o forman parte de los conceptos centrales.

2.1. Esquema de las ideas teóricas que contribuirán con la solución del problema

La importancia del soporte teórico del proyecto de investigación tiene como propósito establecer criterios y comprender el tema de análisis en función de los objetivos planteados, a su vez, se establecen y describen los postulados conceptuales que guiarán el trabajo de investigación de manera que sustente el análisis e interpretación de resultados. Las perspectivas teóricas generales son La Nueva Gestión Pública y la Planificación, de estas surgen una serie de conceptos relacionados entre sí que sustentan teóricamente la investigación.

Perspectiva Nueva Gestión Pública

Acompañado de una buena aplicación de la planificación, se puede implementar un enfoque que ha tomado mayor participación en la transformación del Estado como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, este paradigma es la **Nueva Gestión Pública (NGP)** inspirada en la administración por objetivos.

Esta se define como:

Esta persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana. (García, 2007, p. 44).

Para lograr este cambio, la nueva gestión pública contrapone dos sistemas de funcionamiento de los países, la administración pública y la privada, en donde, para reformar positivamente este primer sistema pone a funcionar las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

La Nueva Gestión Pública promueve el manejo gerencial en la administración del sector público con una visión integral que permita un funcionamiento articulado de todas las partes, para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la gestión para resultados en el desarrollo.

Uno de los primeros términos que destaca es el **desarrollo**, como un concepto teórico y modelo socioeconómico, este identifica las fuertes inversiones de capital y la vida material como elementos prioritarios para el crecimiento económico, el autor Arturo Escobar expone que:

Solo mediante el desarrollo material podría producirse el progreso social, cultural y político. Esta opinión determinó la creencia de que la inversión de capital era el elemento más importante del crecimiento económico y el desarrollo. El avance de los países pobres se concibió entonces, desde el comienzo, en función de grandes suministros de capital para proporcionar la infraestructura, la industrialización y la modernización global de la sociedad. (Escobar, 2007, p. 78).

Según la teoría del desarrollo, las fuertes inversiones de capital se identificaron como la llave para el crecimiento económico, sin embargo, el gobierno y las organizaciones internacionales debían ejercer un papel activo en las acciones estratégicas para dicho crecimiento económico, es entonces cuando surge el papel de los procesos de planificación como instrumento principal por parte de las instituciones estatales, para la apropiación de dichas reformas y políticas públicas.

Es importante destacar lo que menciona el autor: “para entender el desarrollo como discurso es necesario mirar no a los elementos mismos sino al sistema de sus relaciones recíprocas”. (Escobar, 2007, p. 80). Ahora bien, entre los elementos que menciona se encuentran:

El proceso de formación de capital, y sus diversos factores: tecnología, población y recursos, política fiscal y monetaria, industrialización y desarrollo agrícola, intercambio y comercio. Existía también una serie de factores ligados a consideraciones culturales, como la educación y la necesidad de fomentar los valores culturales modernos. Finalmente, estaba la necesidad de crear instituciones adecuadas para llevar adelante

la compleja labor: organizaciones internacionales; oficinas de planificación nacional y agencias técnicas de otros tipos. (Escobar, 2007, p. 79).

Es este sistema de relaciones el que permite la creación sistemática de objetos, conceptos y estrategias, lo cual genera significancias sociales, culturales, económicas y políticas cuyo objetivo común es el crecimiento económico.

Ahora bien, para iniciar con el estudio de los términos empleados en la presente investigación, es importante hacer hincapié en el concepto de **pobreza**, ya que aunque no es foco central del documento, el IMAS como institución tiene como razón de ser combatir el tema de la pobreza y disminuir o erradicar esta problemática.

No está de más señalar que este concepto es sumamente amplio y enmarca aspectos e implicaciones que han ido evolucionando a partir de los antecedentes históricos, prueba de ello y de acuerdo a Víctor Hugo y Ronulfo Jiménez (2006), antes se consideraba a la pobreza como término general y global, no obstante, cuando dos grandes revoluciones, la agrícola y la industrial, lograron alcanzar mayor crecimiento y conforme los productos de las revoluciones mencionadas se incorporaron al desarrollo de las sociedades y se extendieron geográficamente, ocurre un punto de inflexión, dando importantes cambios en las condiciones socioeconómicas de la población, y consecuentemente, se presentaron perspectivas muy diferentes para la pobreza y es así como nacen los estudios e investigaciones en torno a este tema.

La pobreza, por consiguiente, no solo muestra una gran variedad de caras como reflejo de situaciones y condiciones específicas distintas, en el tiempo y espacio, de las poblaciones consideradas, sino, además, es un fenómeno muy complejo en cuanto a sus relaciones de causalidad. Todo lo cual dificulta su conceptualización y hace mucho más difícil su análisis y el diseño de las políticas para enfrentarla. (Hugo; Jiménez, 2006, p. 7)

Es bajo el planteamiento del concepto de desarrollo donde el fin es generar una mayor riqueza y capacidades de forma general, y uniendo este significado al término de pobreza, el cual es un estado del cual bajo las opciones correctas se puede salir adelante, es por esto que se pone en discusión el concepto de Gestión para resultados en el desarrollo.

La **Gestión para Resultados en el Desarrollo** (GpRD), es un instrumento de la Nueva Gestión Pública, que se define como:

Estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda, 2016, p. 15).

Ahora bien, el MIDEPLAN, por su parte, conceptualiza la GpRD como “una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda, 2016, p. 15).

Se entiende que en la Gestión para Resultado en el Desarrollo se derivan una serie de aspectos asociados que se deben visualizar en la investigación, para óptimo desarrollo del mismo, es por esto que el **valor público** es esencial en el concepto de GpRD, ya que este está presente en el momento en que los programas o proyectos que ejecuta el Gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales

Aunado a lo anterior, el MIDEPLAN define valor público como “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda, 2016, p. 15).

Es a partir de lo anterior que se hace mención a los siguientes términos (eficiencia y eficacia), los cuales son fundamentales en el paradigma de la nueva gestión pública y consecuentemente en la aplicación de este y la rama gestión para resultados en el desarrollo.

Uno de estos primeros conceptos es el de **eficiencia**, el cual citando a Richard L. Daftal en el documento de Godínez lo define como “se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción” (2013, p. 10).

Asimismo, Godínez menciona el término eficacia y lo conceptualiza como: “el grado en el que una organización alcanza sus metas... para lograr ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas” (Godínez, 2013, p.10), es importante rescatar que estos conceptos fueron analizados bajo el enfoque de aplicación de organizaciones de la sociedad civil, las cuales trabajan sin fines de lucro, por lo que se ajustan idóneamente a lo que se pretende buscar en el IMAS.

Perspectiva de Planificación

Partiendo de que , todas estas observaciones se relacionan con el término de **planificación**, el cual nace en el siglo XX, según Carlos Hernández, (2011) en su escrito “Planificación y Programación” lo plantea como una modalidad de los sistemas socialistas para dirigir la economía y el desarrollo social, no obstante, con el pasar de los años ha sufrido importantes cambios positivos, ha pasado del área económica al campo social, asimismo, siendo de carácter inclusivo en la aplicación de cualquier actividad humana actualmente.

Se puede definir planificación como “un instrumento de disciplina de una actividad preordenada a la obtención de determinados objetivos, es decir, un conjunto de instrumentos, medios, y medidas destinadas al logro de ciertos objetivos, fines y metas por parte de un gobierno” (Hernández, 2011, p. 8).

Es importante resaltar lo que menciona este autor y es que la planificación implica organizar, integrar, y hacer compatibles entre sí a un conjunto de decisiones al logro de objetivos y metas preestablecidas, siendo esta inherente al Estado, es decir, se mantiene “ligada a la actividad de Estado, pues sus efectos involucran tanto a quienes se desempeñan dentro de este como a quienes lo hacen en la actividad privada” (Hernández, 2011, p. 9).

De igual, forma Carlos Hernández menciona que:

La planificación es una actividad preordenada, lo cual significa que antes de actuar se debe analizar y escoger entre varias alternativas de decisión para luego reducirlas a unas pocas que estén acordes con los medios y los recursos que efectivamente disponemos para llevar a cabo el plan, de una manera ordena, es decir, con sentido de lógica y racionalidad (Hernández, 2011, p. 9).

La planificación establece las proporciones básicas del desarrollo, los niveles de producción y de gastos en las distintas actividades económicas, la eficiencia y la rentabilidad que se deben alcanzar, asigna los recursos fundamentales, define el desarrollo económico para un período determinado, cuando los planes son elaborados con objetividad y cumpliendo los principios básicos que sustentan esta disciplina.

A partir de los paradigmas anteriores, se desglosan los conceptos que sustentan la investigación:

Conforme se estudia con mayor detenimiento el concepto de planificación y sus implicaciones, dependiendo del investigador a cargo, es de notar que estos identifican a este término como procesos amplios que abordan distintos aspectos de interés para el desarrollo

de las investigaciones, para el presente caso la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) identifica como línea posterior a la planificación la realización de lo que ellos establecen de forma general y englobada como la gestión en los procesos institucionales, por lo tanto, al desglosar este término e identificar sus componentes, se reconoce que el primer paso a examinar es la **Planificación Estratégica** y que de acuerdo con el Manual de Planificación Estratégica de la CEPAL, este es visto en el sector público institucional como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (CEPAL, 2009, p. 5).

A partir de lo anterior, se entiende que de la planificación se deriva una serie de aspectos asociados que se deben visualizar en la investigación, donde se desarrolla la gestión institucional, por medio del uso de herramientas como la planificación estratégica, que se concibe como: *“Una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.”* (CEPAL, 2009, p. 7).

De igual manera, la PE posee aspectos de evaluación y seguimiento, que son características centrales de la gestión orientada a resultados, entre las cuales se pueden mencionar: *“la Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, a través del desarrollo de procesos PE como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.”* (CEPAL, 2009, p. 7).

Lo anterior se conecta con los Sistemas de Planificación. Se entiende que la planificación dentro del IMAS, es un proceso necesario, de carácter ordenado, desglosado por etapas con el fin de maximizar la eficiencia del uso de recursos, para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

El proceso de formulación, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos del IMAS, mantienen una pretensión de un uso efectivo y eficiente de los recursos, para el logro de los objetivos propuestos, por este motivo, se visualiza la importancia del término **Sistema de Planificación**, el cual:

Comprende la articulación e integración del accionar de las distintas instancias institucionales, en sus respectivos ámbitos de trabajo, para la implementación de los

instrumentos de planificación formulados (políticas, planes, programas y proyectos), para la consecución de los objetivos y metas institucionales. (SCIJ, 2017)

Toda aplicación de un determinado sistema conlleva un proceso de toma de decisiones sobre las acciones institucionales, con el fin de alcanzar una situación deseada, utilizando los medios o recursos disponibles, cumpliendo su misión, visión, políticas, planes, programas y proyectos. Por consiguiente, surge el término de **Estrategia**, definido como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Contreras, 2013, p. 159).

En concordancia con este sistema de desarrollo y planificación explicado anteriormente, debe existir una correcta aplicación, por lo tanto, dicho sistema se desarrolla bajo un **Proceso participativo**, donde las personas son parte primordial de la reflexión y toma de decisiones en torno a lo que les afecta en su determinada realidad.

Este concepto es definido como:

Una suma de momentos y acciones participativas (talleres, dinámicas de grupo, reuniones, exposiciones interactivas, foros o grupos de trabajo virtuales, espectáculos creativos,...) relacionadas con la participación de diferentes agentes o personas representativas para aportar diferentes perspectivas o visiones en relación a un tema o un problema sobre el que se quiere tomar una decisión. (Bildarratz, s.f, p.15)

En este punto, los **objetivos estratégicos** toman una mayor participación, puesto que, son “la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados” (CEPAL, 2009, p. 46). Por lo tanto, para el caso de la UIPERH, los logros se refieren principalmente a cómo los procesos son ejecutados correctamente para que la incidencia en los usuarios sea con la mayor eficiencia, eficacia y calidad, permitiendo así que estos conceptos sean aplicados siendo estos, monitoreados y evaluados a través de indicadores; lo que contribuiría en la medición del cumplimiento y a su vez, permite a la institución tomar medidas en caso de ineficiencia, tanto en la definición del objetivo estratégico como en el accionar de este; por otra parte, la población conocerá el progreso que tienen las entidades y los programas en el cumplimiento de dichos objetivos.

Lo anterior, es parte de evaluar procesos, por lo tanto, es importante detallar lo que se entiende por **evaluación**, para lo cual MIDEPLAN define el concepto como:

Una valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor

preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública. El objeto de evaluación son las intervenciones públicas en sus distintos niveles, tales como una política, un plan, un programa o un proyecto. (MIDEPLAN, 2019, Página web oficial).

Asimismo, la CEPAL, propone por medio de la implantación de sistemas de seguimiento y control de gestión, la delimitación previa de las responsabilidades asignadas para el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como “los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones; la vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos, la determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño” (CEPAL, 2009, p. 7).

No obstante, se considera importante mencionar que el concepto de evaluación dentro del IMAS se entiende como “un proceso limitado en tiempo y alcance, mediante el que se valoran de manera sistemática políticas, planes, programas y proyectos institucionales, en ejecución o concluidos, aplicando criterios preestablecidos.” (SCIJ, 2017). Dando como resultado una clara similitud entre los términos, concluyendo que tiene una coherencia entre la teoría aplicada a nivel país y llevada a la institucional.

Asimismo, la evaluación de los objetivos desarrollados, se complementan con el uso de los **indicadores del desempeño**, dentro de área pública se visualiza como “una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos” (CEPAL, 2009, p.58); de manera explícita, los indicadores son factores medibles, los cuales permiten identificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas preestablecidas, siendo a su vez aspectos claves para la toma de decisiones.

Asimismo, ligado al proceso evaluativo se encuentra el **seguimiento**, el cual se denomina según la Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de la CEPAL, como la:

Recolección y análisis de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje... trata de una función continua basada en un proceso metódico de recolección de datos para proporcionar a los gestores las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos. (Viñas, Ocampo, s.f, p. 95).

Aunado a lo anterior, el IMAS identifica al seguimiento, como un “proceso continuo y sistemático de recolección de datos e información, que permite verificar lo realizado y los resultados obtenidos, durante la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales.” (SCIJ, 2017)

Estos procesos, como se menciona, se realizan de manera continua para ayudar en la toma de decisiones, y lograr obtener los mejores resultados posibles, de manera eficaz y eficiente.

Lo que conlleva a una labor de **rendición de cuentas**, la cual es percibida por el IMAS como “un proceso continuo que deben implementar las personas funcionarias públicas y las instituciones para informar a las autoridades competentes y a la ciudadanía sobre su gestión, de manera transparente.” (SCIJ, 2017)

Finalmente, se plasman una serie de apreciaciones que giran en torno a la construcción del objeto de investigación, las cuales son múltiples y variadas, producto de una reflexión constante para aproximarse al conocimiento, identificando una similitud entre las diversas formas de concebir el objeto de estudio con los abordajes por aprender.

Esta relación directa entre la teoría desarrollada a partir del objeto de estudio ayuda a la investigación comprender la realidad, por medio de una aproximación formada por las perspectivas teóricas y conjunto de conceptos, proposiciones y definiciones que se encuentran relacionadas entre sí, permitiendo sustentar teóricamente la investigación, comprendiendo y señalando los términos que la componen.

Este estudio incluye teorías o enfoques de investigación que fueron estudiados y desarrollados anteriormente por otros investigadores, los cuales aportan a la construcción de la presente investigación, así como para la elaboración de los documentos que son empleados por el IMAS, incluyendo los que hacen todos sus departamentos a cargo.

Capítulo III: Aspectos metodológicos

En el presente capítulo, se explican los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación, permitiendo que la aplicación nos arroje un resultado sistémico y lógico de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico.

Como bien lo menciona Ramírez (2011), “mientras que en el marco teórico se describe el objeto de estudio y su comportamiento en diferentes contextos, el marco metodológico sirve para aproximarse al objeto, recogerlo, procesarlo y analizarlo” (p, 101), como rumbo de la investigación, indicando cuáles serán las técnicas de investigación utilizadas, realizando complementariamente una valoración crítica en relación con lo que se espera de estas en el proceso de investigación.

En este capítulo, se encuentran aspectos claves que fueron empleados a modo de trabajo de campo o recolección de información para el posterior análisis de esta, como por ejemplo definir el tipo de investigación, el enfoque, las limitaciones, los medios y los instrumentos para la recolección de información, entre otros.

3.1. Enfoque investigativo seleccionado

A manera introductoria, se entiende que “los investigadores interrogan la realidad desde teorías y modelos de análisis sugiriendo preguntas e hipótesis acerca de cómo contestarlas. Para responder a los objetivos de investigación se construye la evidencia empírica utilizando métodos que dependen del enfoque teórico elegido” (Sautu; Boniolo; Dalle; Elbert, 2005, p. 39).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el enfoque de investigación corresponde a la ruta o forma de aproximación al objeto de estudio para la realización de la investigación. El cual se encuentra vinculado a la metodología, ya que la define desde su concepción epistemológica, el cual parte de la naturaleza de la relación establecida entre los sujetos de investigación y el objeto investigado, considerando el paradigma que le da sustento a dicha relación.

Como se menciona en el Manual de Metodologías, una primera aproximación a la clasificación general del marco metodológico es delimitar el método de la investigación y posteriormente, dependiendo de este primer acercamiento, se definirá el paradigma en las ciencias sociales y su función en el estudio, teniendo así la orientación general de la investigación.

A partir de lo anterior, se puede decir que, por la naturaleza de esta investigación, se considera cualitativa, ya que esta “estudia el contexto estudiado para lograr las descripciones más detalladas y completas posibles de la situación, con el fin de explicar la realidad subjetiva que subyace a la acción de los miembros de la sociedad”. (Carvajal, 2005, p. 9). Esta pretende hacer una interpretación de la realidad social, estudiada en su forma natural y según el dinamismo de la vida social.

Ahora bien, en este enfoque descrito anteriormente, el paradigma en ciencias sociales puede ser constructivista, naturalista e interpretativo, dependiendo del tipo de características que cada uno contenga.

Para el presente caso, se define como paradigma de investigación el constructivista, ya que de acuerdo con (Sautu, et al., 2005), en el Manual de Metodologías, esta se entiende desde una visión ontológica como una realidad subjetiva y múltiple, desde la percepción epistemológica en donde la relación entre el investigador y aquello que investiga es inmersa en el contexto de interacción que desea investigar y desde una vista axiológica cuando el investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello (p. 40).

Este paradigma mantiene un interés por la experiencia humana y la manera en cómo los actores la viven, en donde el conocimiento y la verdad son creados por la mente y no descubiertos por ella, de ello deriva el concepto de que los humanos construimos nuestro conocimiento.

En síntesis, el método de la presente investigación es cualitativa con un paradigma constructivista, los cuales mantienen una relación directa con el objeto de estudio.

3.2. Tipo de investigación

En el tipo de investigación se define tanto la naturaleza del estudio, como el propósito de esta, y el nivel de profundidad. Esto está directamente relacionado con la delimitación del objeto de estudio como con los objetivos de la investigación y el marco conceptual.

Según las características de la investigación, esta se define como aplicada (Propósito), ya que este tipo de investigación en las implicaciones prácticas busca de alguna manera ayudar a resolver problemas prácticos, y es así como lo menciona Sabino (1992):

La investigación aplicada persigue, en cambio, fines más directos e inmediatos. Tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con que cuenta una región para lograr su mejor aprovechamiento. (p. 46).

En la presente investigación, se elaborará una propuesta con acciones estratégicas como respuesta a la problemática que se manifiesta en la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, la cual es la manera como gestionan los procesos de planificación, ejecutados para el monitoreo de las metas regionales en Heredia, logrado mediante la caracterización de la planificación y el seguimiento que ha realizado este departamento del IMAS del ARDS Heredia para la atención de la pobreza extrema en Costa Rica.

No obstante, este tipo de investigación, según Sabino, puede tener ciertas características que la pueden delimitar; para el presente caso, esta posee particularidades que la subcategoriza en descriptiva (Nivel de profundidad), como lo menciona Sabino (1992):

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (p. 47).

Según Sabino, en este tipo de investigación, también deben clasificarse los diagnósticos que realizan consultores y planificadores, ya que, estos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite ver otra fase distinta del trabajo y trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas.

Por lo anterior, se puede decir que la presente investigación trata de abordar una población completa, haciendo referencia a toda la UIPERH, haciendo mención a sus miembros, y dada esta naturaleza, la convierte en una investigación de estudio de caso cualitativo, ya que no es generalizable o replicable a otras unidades del IMAS a nivel nacional, debido a que cada una presenta características y contextos diferentes, por lo tanto, la información que se emplea para el desarrollo de sus labores mantiene una relación directa con su realidad específica.

3.3. Limitaciones del objeto de estudio

En lo que respecta al presente apartado, se pretende realizar una reflexión sobre las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la investigación, tanto en el objeto de estudio, como en el desarrollo de la investigación.

Debido a la emergencia sanitaria por el virus Covid-19, a nivel país, la institucionalidad sufrió un cambio burocrático y procesal en el cumplimiento de sus funciones, por lo tanto, el proceso investigativo de carácter participativo, tuvo que adaptarse a las nuevas normativas y contingencias establecidas. Por lo tanto, las técnicas programadas como talleres, entrevistas y reuniones realizadas se ajustaron a la presencialidad remota, con el uso de herramientas tecnológicas, así como la ejecución de estas.

Una vez detallado el contexto que conlleva una pandemia, que afectó el funcionamiento y regularidad de los procesos institucionales, se muestra de manera sintetizada los principales alcances y limitaciones que tiene el objeto de estudio, los cuales se encuentran detallados en la tabla 1 que aparece a continuación.

TABLA 1. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Alcances	Limitaciones
La investigación pretende caracterizar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de las metas que la UIPERH plantea para cada periodo de acción.	La presente investigación no pretende dar una explicación del porqué la UIPERH, hasta la actualidad, no cuenta con procesos en específico sistematizados para la aplicación de los procesos de planificación o la planificación de la Unidad
Consecuentemente dentro de los aportes se rescata la identificación de los factores que inciden en los procesos de planificación, anteriormente descritos, de la UIPERH.	El estudio no pretende tomar en cuenta la opinión de las personas y familias beneficiarias de los subsidios que brinda el IMAS.
La presente investigación busca definir las oportunidades de mejora del proceso de planificación que la UIPERH realiza.	Además, por sus características se trata de un estudio que es solo aplicable para la UIPERH y no generalizable a otras Unidades de Planificación del IMAS.
Importante rescatar como alcance la elaboración y formalización de una estrategia para el mejoramiento del accionar tanto interno como externo de la UIPERH	

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.4. Población, muestra y análisis de actores y unidades de observación

3.4.1. Población o sujetos de información primaria

Se entiende por población o sujetos de información al “conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar algunas de sus características” (Ander Egg, 2011, p. 106).

Como parte de aspectos metodológicos, se determinan los sujetos como las personas y las entidades o colectividades que brindan información para el desarrollo y construcción de la presente investigación, por lo tanto, se realiza una delimitación en dicho apartado,

estableciendo una población finita, asimismo, determinando los sujetos claves y las muestras representativas de estos.

De acuerdo con lo anterior, se determina que la población meta seleccionada corresponde a los funcionarios que laboran en la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, asimismo, funcionarios de otra UIPER, por lo tanto, es una población finita, los cuales son escogidos debido al grado de pertinencia y viabilidad para la investigación.

No obstante, como se muestra en la Tabla 2. Matriz de análisis de actores, se expone cada uno de los actores sociales involucrados directa e indirectamente en la presente investigación, a su vez, se describen sus características, su relación con el tema, su impacto potencial y las expectativas que como investigadores se tienen de estos.

TABLA 2. MATRIZ DE ANÁLISIS DE ACTORES.

Actores	Características	Relación con el tema	Impacto potencial	Expectativas
<p>Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional</p>	<p>Dirigir, organizar y controlar las actividades propias de la unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional, con el fin de investigar, formular, programar y evaluar los proyectos regionales</p>	<p>Es el jefe de la entidad interesada en conocer los resultados que arroje la investigación</p>	<p>Implementación de una gestión integral que involucre la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos en la atención de la pobreza extrema a nivel nacional</p>	<p>*Anuente a brindar la información necesaria en dicha temática *Compromiso durante y después del proyecto, con miras a generar una visión prospectiva *Aplicar recomendaciones y resultados generados en el proceso investigativo</p>
<p>Gestor de Proyecto en la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional</p>	<p>Ejecución de labores que implican el ejercicio de una profesión universitaria para la gestión de actividades en la planificación, investigación, orientación de la inversión social y evaluación de programas y proyectos que responden a las políticas institucionales y a la realidad de cada Área Regional de Desarrollo Social, así como la asesoría y coordinación interna y externa con las Áreas, instituciones y organizaciones comunales para que los programas y proyectos se lleven a cabo en forma óptima</p>	<p>Es el subordinado del Jefe de la Unidad, pero trabaja con independencia, siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares y en la legislación vigente, aplicable a su área de actividad, y por lo tanto mantiene un interés en conocer los resultados que arroje la investigación</p>	<p>Implementación de una gestión integral que involucre la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos en la atención de la pobreza extrema a nivel nacional.</p>	<p>*Anuente a brindar la información necesaria en dicha temática *Compromiso durante y después del proyecto, con miras a generar una visión prospectiva *Aplicar recomendaciones y resultados generados en el proceso investigativo</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.4.2 Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes, se refieren a materiales de información investigada, ya sea por medios impresos, grabados, filmados, entre otros, aquellos registros de cualquier tipo al que se recurre para la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

De acuerdo con lo anterior, las fuentes de información que se emplearon en la presente investigación se pueden clasificar en dos tipos fuentes: primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, o bien, donde el tema de interés no ha sido tratado previamente, por lo cual, para la presente investigación la información se ha mantenido intacta, es decir, no ha sido interpretada y analizada por un investigador o institución. Ahora bien, dentro de esta categoría, se realizó la consulta de documentos oficiales empleados por el IMAS e informes oficiales, entrevistas realizadas a los funcionarios de la UIPERH, así como a otros funcionarios del IMAS, que mantienen relación con la investigación.

Es fundamental mencionar que este tipo de fuente es la mayormente empleada, debido a la naturaleza de la investigación y al tipo de población que se estudia, la recolección o interacción con la información es directa investigador-informante.

Asimismo, cabe mencionar la importancia de las fuentes secundarias, las cuales brindan información complementaria de los resultados concretos que aportan las fuentes primarias, permitiendo ampliar el contexto para la investigación, destacando el uso de artículos que interpretan otros trabajos e investigaciones, bases de datos analizadas y documentos de internet.

En lo que respecta a este tipo de fuente, el interés se centra en que estos documentos sean preferiblemente manejados por algún funcionario de la UIPERH o del IMAS en general, ya que no se presentará una desviación de la información o datos contenidos en estos.

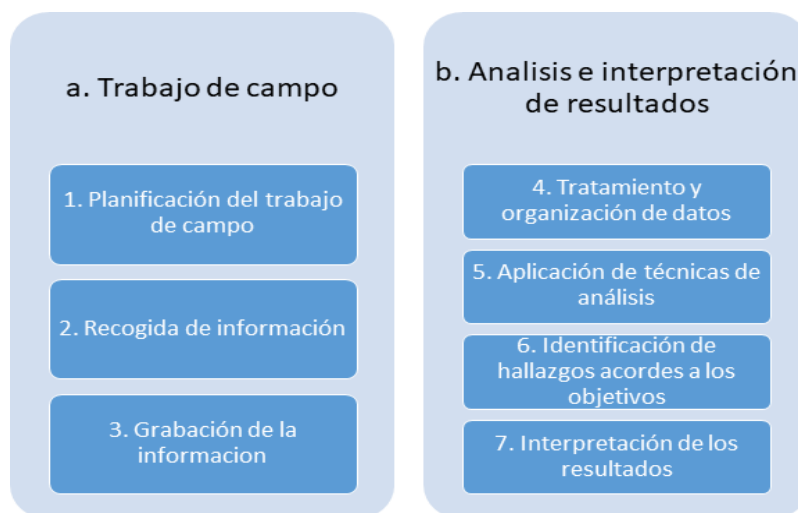
3.5. Matriz metodológica (proceso de recolección, presentación y análisis de los datos)

3.5.1 La estrategia de investigación

Por lo que se refiere al presente apartado, este aborda los pasos que guían la realización del trabajo de campo, así como el tratamiento y análisis de la información obtenida. Lo anterior se logra por medio de la descripción de cada paso o etapa de manera detallada.

Este diseño se desarrolla en dos fases globales la primera es trabajo de campo y la segunda el análisis e interpretación de resultados y de las cuales se desglosan subsecuentemente una serie de pasos para la realización de cada una, tal como se presenta en la siguiente gráfica:

FIGURA 3. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2020

En cuanto a la realización del trabajo de campo, este consiste esencialmente en el proceso de recolección de datos. Los momentos que tienen lugar en esta fase de la investigación son los siguientes:

- **Planificación del trabajo de campo:** Una vez seleccionados los sujetos con quienes aplicar las técnicas definidas, será necesario trazar una estrategia para el acceso a esos sujetos, decidir el momento conveniente para la recolección de información, etc., todas estas tareas deben planificarse para minimizar los errores.
- **Recopilación de la información:** Es el momento de implementación de los dispositivos o técnicas para la captación de todo lo explicado por los sujetos seleccionados, en esta fase será clave, por lo tanto, probar con antelación la efectividad del método a

ejecutar y llevar a cabo una adecuada supervisión y control de la implementación del trabajo de campo.

- Grabación de los datos: La sistematización de los datos procedentes del trabajo de campo nos lleva a organizar los registros, una vez ordenada la información, el trabajo de campo finaliza con la grabación de esta en el soporte que corresponda (informático, textual, audiovisual, etc.) de manera que queden ya sistematizados y organizados de forma óptima para la posterior tarea de análisis.

Una vez guardada, registrada y organizada la información del trabajo de campo, procede ahora ver si nuestros planteamientos teóricos son soportados con los datos empíricos. Esto se realiza mediante dos tareas íntimamente ligadas: el análisis y la interpretación de resultados, en las cuales se resumen los pasos de esta etapa.

- El análisis: Consiste básicamente en dar respuesta a los objetivos o hipótesis planteados a partir de las mediciones efectuadas y los datos resultantes.
- La interpretación: Tiene un componente más intelectual y una función explicativa, su misión es buscar un significado al resultado del análisis mediante su relación con todo aquello que conocemos sobre el problema, de manera que aportamos una significación sociológica a los hallazgos encontrados en el análisis, confirmando, modificando o realizando nuevos aportes a la teoría previa sobre ese problema.

3.5.2 Técnicas de investigación

Como parte de los procesos metodológicos de la investigación, se desarrollan las técnicas de investigación, estos son los medios a través de los cuales se recolecta la información y se expresan en instrumentos, como lo menciona Ezequiel Ander Egg en su libro *Aprender a Investigar, Nociones Básicas para la Investigación Social*, entre algunos ejemplos de técnicas y procedimientos que se han desarrollado en el ámbito de las ciencias sociales, están la observación, recursos, datos e información disponible, la entrevista, el cuestionario enviado por correo, las escalas de medición de actitudes y opiniones, el análisis de contenido, estudio de casos, los grupos de discusión, entre otros. (2011, p. 118)

No obstante, entre las técnicas más importantes empleadas para utilizar en la investigación, que ayudarán a desarrollar y alcanzar los objetivos planteados, se encuentran las siguientes:

3.5.2.1 La observación participante

El concepto hace referencia “a la acción de advertir, examinar o reparar la existencia de cosas, hechos o acontecimientos mediante el empleo de los sentidos, tal como se dan en un momento determinado”. (Ander Egg, 2011, p. 120).

Esta técnica de investigación al ser un método interactivo, requiere una implicación del observador, realizando un trabajo de recopilación de datos, incluyendo un registro sistematizado, eficaz y fiable de conductas identificadas y situaciones observables que son de inferencia y relevancia en la investigación. Asimismo, durante el desarrollo de acontecimientos, permite el acercamiento con los sujetos involucrados en la búsqueda de la transformación con el proyecto. Algunos ejemplos de aplicación en la presente investigación, son las charlas informales desarrolladas con los miembros de la UIPERH, y la participación en las actividades propias de la Unidad.

Ahora bien, para efectos de la investigación, se aplicó esta técnica en reuniones donde se contaba con la presencia del Jefe de la Unidad, estas se coordinaron con el objetivo de recabar información relevante sobre una primera aproximación al ser y funcionalidad de la UIPERH, por ejemplo, qué significan sus siglas, cuáles son objetivos, funciones, roles de trabajo, desenvolvimientos diario.

Es por lo anterior que el objetivo principal de un análisis del ambiente de la unidad es disminuir la aleatoriedad de la información usada para la toma de decisiones, donde una exploración contextual en general vino a contribuir con mayor claridad las primeras aproximaciones de la investigación.

3.5.2.2 Consulta documental

Se realiza un proceso de recopilación documental de acontecimientos, el cual permite complementar la información, partiendo a nivel interno con el acceso a los diferentes planes elaborados por el IMAS. Asimismo, se lleva a cabo en paralelo un trabajo de consulta y estudio de diferentes fuentes de información que son de gran importancia para la investigación, tales como: libros, revistas, periódicos, informes, documentos informativos, tesis, planes, entre otras. Es decir, la consulta documental se visualiza como “ponerse en contacto con el conocimiento acumulado acerca del tema o problema que vamos a investigar, a través de lo que otros vieron o estudiaron” (Ander Egg, 2011, p. 129).

Esta técnica facilita el acercamiento y comprensión de la realidad en la que se encuentra sometido el objeto de estudio que se indaga, con ello, permite obtener una visión amplia del contexto de la situación de interés en la presente investigación.

Entre los documentos que se revisaron, se tiene el Plan Operativo Institucional 2021, el Plan Gerencial Institucional 2019, el Plan Estratégico Institucional hacia nuestro 50 aniversario, el Manual de Procedimientos, Los requisitos para el puesto de Gestor de proyectos y el de Jefe de la Unidad, el primer borrador del documento Manual de Intervención, la Propuesta de funciones de las coordinadoras de las UIPES, La Estrategia del Modelo Intervención Institucional ARDS Heredia, 2019, entre otros documentos.

Estos tuvieron varias funciones y objetivos en la investigación, en primera instancia, fueron empleados para consultar o buscar referencias de procedimientos aplicados, para posteriormente verificar cuál es la línea metodológica empleada, así como cuáles son sus sistemas de planificación, tanto institucional como a nivel unidad, permitiendo así contraponer la información obtenida en la técnica explicada anteriormente. Ahora bien, estos se analizaron, contraponiendo lo recabado bajo las entrevistas semiestructuradas y la observación participante.

3.5.2.3 La entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se emplea para manifestar y conocer la percepción de los informantes claves, aspectos que ayudan a completar y definir variables con guía de preguntas previamente establecidas de forma completa, que permite mayor flexibilidad en la obtención de información.

Esta se define como “un proceso dinámico de comunicación interpersonal, en el cual dos o más personas conversan para tratar un asunto. Las entrevistas profesionales mantienen esa naturaleza, pero su fin es “distinto del simple placer de conversar”. (Ander Egg, 2011, p. 122).

Su propósito es profundizar la búsqueda de información sobre el tema en estudio, y para efectos de la presente investigación, se aplica la entrevista semiestructurada con interrogantes abiertas, la cual es entendida como “el entrevistador no debe ajustarse a un cuestionario, pero puede tener unas preguntas que sirven como punto de referencia” (Ander Egg, 2011, p.123).

Lo anterior le permite al entrevistador incluir preguntas que se manifiesten en el curso de la entrevista, así como también permite al entrevistado exponer ampliamente su percepción o respuesta. De esta manera, el instrumento proveerá información relevante para la

investigación, la cual no se encuentra en la web o el acceso a esta es dificultoso, así como aclaraciones y enriquecimiento informativo de fuentes primarias.

Es por lo mencionado anteriormente que se obtiene una oportunidad de reunión presencial, esto con el fin de aplicar la primera entrevista al Jefe de UIPER, don Mariano Alfaro, ya que al momento de este acontecimiento, el IMAS tenía en ejecución el laborar de forma dual, lo que permitió el acceso y poder así poner en ejecución una entrevista semiestructurada, donde se tenía de base una serie de preguntas, no obstante, mientras la conversación se realizaba, iban surgiendo más preguntas, lo importante de esta primera entrevista es que permitió a los investigadores obtener una base de información y mayor claridad de lo que la UIPER como unidad ejecuta, así como las funciones de cada uno de los miembros.

Consecuentemente, se aplicó nuevamente una entrevista a don Mariano Alfaro, Jefe de la UIPERH y a las Gestoras de Proyectos, las cuales labora con él en la Unidad, no obstante, esta entrevista principalmente sobre la percepción del trabajo en equipo, comunicación ejecutada, labores desempeñadas entre otros temas, la cual fue desarrollada con la herramienta Google Form, ya que para ese momento fue de mayor dificultad lograr coordinar una reunión de forma presencial, por lo que se opta por aplicar esta herramienta, siempre teniendo en cuenta que las preguntas sean abiertas para así tener posibilidad de libre expresión y obtener mayor información.

En cuanto a la tercera entrevista aplicada, tenía como objetivo obtener información que le permitiera a los investigadores contraponer los datos resultados y así poder identificar posibles diferencias teóricas y prácticas, ahora bien, esta fue aplicada al jefe de la UIPER de Cristo Rey, Wuander Acuña, esta entrevista fue la misma que se le aplicó inicialmente a don Mariano Alfaro, aplicada de igual forma por la herramienta Google Form.

Una cuarta entrevista se llevó a cabo también con el apoyo de Google Form, que cabe mencionar, se construyó en una herramienta de suma importancia en la investigación para lograr recabar información, ya que por los nuevos modos de ejecución de labores en el país, producto del confinamiento ocasionado por el Covid-19; el presentarse a dialogar físicamente con las personas mencionadas anteriormente, se complicó significativamente.

En cuanto a la cuarta entrevista aplicada, se realizó mediante la metodología FOAR, fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados, respectivamente, la cual tiene como objetivo clasificar un listado cualquiera, en las categorías mencionadas, ahora bien, para efectos de la presente investigación, lo que se pretendía clasificar fueron las funciones, tanto

del Jefe como de las Gestoras de proyectos de la UIPERH, esto con el fin de identificar ventajas y desventajas, tanto internas como externas.

Importante mencionar que, para complementar la información, se adaptó esta entrevista a modo de preguntas abiertas donde explicaran porqué clasificaban cada una de las funciones en la categoría seleccionada, obteniendo así un mayor análisis.

3.6 Consideraciones éticas

Como estudio de la moral, la ética es, ante todo, filosofía práctica, cuya tarea no es precisamente resolver conflictos, sino plantearlos, y el ejercicio de la investigación científica y el uso del conocimiento producido por la ciencia demandan conductas éticas en el investigador y sujetos.

Dentro de los aspectos éticos más importantes de la presente investigación se encuentran los siguientes:

- Privacidad y confidencialidad de la información y datos: se refiere al acuerdo del investigador con los sujetos informantes acerca de cómo se manejará, administrará y difundirá la información privada de identificación. La propuesta de investigación debe describir las estrategias para mantener la confidencialidad de los datos identificables, incluidos los controles sobre el almacenamiento, la manipulación y el compartir datos personales.
- Consentimiento informado: para obtener un resultado ante este aspecto, se describe a los sujetos de la investigación lo que se va a hacer con sus datos, quién tendrá acceso a ellos y cómo van a ser publicados, por lo tanto, los participantes deben de estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
- Derecho a conocer los hallazgos: como parte del compromiso del investigador es la entrega coordinada de avances del documento y su contenido, así como la resolución final de este.
- Entrevistas nulas: se trata de una intervención social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los sujetos de información.
- Grabaciones de audio o video: deben resguardarse en archivos confidenciales y el investigador necesita ser cauteloso anteponiendo la confidencialidad, el respeto y el anonimato de los participantes.

- Observación participante: la incursión del investigador en el campo exige una responsabilidad ética por los efectos y las consecuencias que pueden derivarse de la interacción establecida con los sujetos informantes de la investigación.
- Aspecto legal: implica no violentar derechos, deberes, normas, procedimientos y políticas que puedan perjudicar a las personas de la institución o a esta.

3.7 Definición de las categorías de análisis

El presente apartado busca especificar el sentido de los conceptos o las categorías de análisis, incluidos a partir de los objetivos específicos de la investigación, por medio de un enunciado o explicación de estos.

Es importante mencionar que el objetivo general o categoría central de la presente investigación son los procesos de planificación del Área Regional de Desarrollo Social del IMAS, que permite el desglose de las siguientes categorías:

- Procesos de planificación, ejecución y seguimiento: es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas e integradas cuya finalidad es alcanzar en conjunto una serie de resultados, utilizando la prevención y detección de posibles fallas o errores con anticipación o anterioridad, previo a la culminación de estos objetivos finales.
- Factores de incidencia: Se puede decir que los factores son los distintos aspectos que intervienen, determinan o influyen para que una situación sea de un modo concreto, y en donde la incidencia es la relación de influencia que tienen estos factores sobre las situaciones.
- Oportunidades de mejora: Son el resultado de un proceso, donde pueden resultar de la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), este proceso de análisis incluye la identificación de un subconjunto de actividades que causan demoras prolongadas, procedimientos duplicados, requisitos documentales redundantes, etc y generando así, consecuentemente soluciones creativas, eficientes y eficaces a estos problema.

TABLA 3. Operacionalización de objetivos investigación cualitativa

Objetivo General	Objetivo Específico	Categoría	Subcategorización	Aspecto o componente	Fuente o informante	Técnica de investigación
Analizar los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia (UIPERH) del IMAS, durante el año 2019, para la elaboración de una propuesta de mejora del proceso de planificación	Identificar las funciones que están presentes dentro de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia para su análisis en cuanto a ejecución, seguimiento y monitoreo	Procesos de planificación	Procesos de planificación	Plan Anual Operativo	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
				Plan Estratégico Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
				Plan Gerencial Operativo	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
				Plan de Mejora a partir de la Evaluación Anual de la Gestión Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
				Evaluación de la Gestión Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
			Procesos de ejecución	Plan Anual Operativo	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
				Plan Estratégico Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante

				Plan Gerencial Operativo	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante			
				Plan de Mejora a partir de la Evaluación Anual de la Gestión Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante			
					Evaluación de la Gestión Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante		
				Procesos de seguimiento	Plan Estratégico Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante		
					Evaluación de la Gestión Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante		
					Plan Gerencial Operativo	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante		
					Plan de Mejora a partir de la Evaluación Anual de la Gestión Institucional	Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante		
				Determinar los factores que obstaculizan o inciden de forma negativa en el funcionamiento de la	Factores de incidencia	Factores externos	Factores de contexto social	Los miembros de la UIPERH Representantes de otros departamentos del IMAS.	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante

Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia		Factores internos	Factores de entes que mantienen una relación con el IMAS.	Los miembros de la UIPERH Representantes de otros departamentos del IMAS	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
			Factores institucionales	Los miembros de la UIPERH Representantes de otros departamentos del IMAS	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
			Factores Internos de la UIPERH	*Los miembros de la UIPERH	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
Definir las oportunidades de mejora del proceso de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia	Oportunidades de mejora	Oportunidades internas	Oportunidades institucionales	*Los miembros de la UIPERH *Representantes de otros departamentos del IMAS	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
			Oportunidades Internas de la UIPERH	*Los miembros de la UIPERH *Representantes de otros departamentos del IMAS	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
		Oportunidades externas	Oportunidades Externas a la Unidad	*Los miembros de la UIPERH *Representantes de otros departamentos del IMAS	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante
Elaborar una propuesta que fortalezca los procesos de planificación requeridos por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia	Propuesta de fortalecimiento	Propuesta Integrada de Gestión	Propuesta interna	*Los miembros de la UIPERH *Representantes de otros departamentos del IMAS *Los estudiantes a cargo	*Análisis documental *Entrevistas semiestructuradas *Observación participante

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo IV. Hallazgo y análisis de la información cualitativa

El análisis de datos cualitativos es un proceso mediante el cual se ejecuta el análisis de los datos o la información recolectada, para así consecuentemente extraer conclusiones a través de un conjunto de técnicas, que posibilitan la extracción de conocimiento de una masa de datos en forma textual o narrativa.

El presente apartado contiene la información que se ha recabado mediante el estudio bibliográfico, trabajo de campo, observación y entrevistas realizadas a la población de estudio que se identifican en la matriz metodológica; dichos funcionarios son claves para la obtención de información primaria, debido a su conocimiento sobre el funcionamiento de la UIPERH, así como la gestión desarrollada y sus relaciones con el tema en estudio para el desarrollo de una investigación objetiva, con rigurosidad científica.

Su elaboración se desarrolla bajo subapartados, los cuales son los objetivos de la investigación, ya que estos indican y dan respuesta al objetivo de la investigación y definen la forma en que se alcanzará el resultado, brindando así un mayor orden a la información obtenida.

4.1. Funcionalidad de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia

Los procesos de planificación son aquellos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzarlos estos desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

Dentro de los procesos de planificación que se presentan en el Instituto Mixto de Ayuda Social hay planes o documentos estratégicos, que tienen como objetivo guiar, y determinar los pasos de acción, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ante diversas situaciones, entre otros aspectos institucionales relevantes.

Es importante mencionar que el IMAS plasma su planificación en planes estratégicos, planes operativos, informes y rendición de cuentas, base estratégica con la cual se ejecuta el quehacer institucional anual y mensual.

Dentro del orden lógico de los procesos de planificación del IMAS, en primera instancia, se encuentra el Plan Estratégico Institucional, el cual es el instrumento fundamental en la gestión

institucional y constituye el documento de trabajo en el que se determina y se define de manera concreta el direccionamiento estratégico. De este se derivan los demás planes, de acuerdo con el IMAS “el Plan Estratégico constituye la propuesta general, el “norte” institucional que guía la acción. En tal sentido, los planes operativos institucionales (POI) deben responder al Plan Estratégico Institucional (PEI); constituyen formas concretas de expresión de la ruta trazada” (2017, p. 37). Asimismo, la UIPER desarrolla un Plan de Trabajo Anual que se rige por el POI, donde se detallan las actividades, encargados y temporalidad.

Tener un proceso de planificación, detalla el trabajo desde el nivel estratégico hasta la operatividad, permite visualizar el grado de articulación y cumplimiento de los objetivos que se han preestablecido. Dicho proceso exige la construcción y ejecución de una estructura formal, donde la concepción de la razón de ser de cada determinado departamento o unidad debe establecerse, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas, manteniendo una gestión ordenada.

Es debido a lo anterior, que la Gerencia General junto con la Subgerencia de Desarrollo Social realizaron reuniones con los diversos actores para tener una mayor aproximación de las situaciones planteadas, organizando un taller denominado *Sistematización Taller: “Estructura y Funciones UIPER y ULDS: Ventajas y Desventajas Acciones a Seguir”*, con el cual se “busca analizar sistemáticamente la situación planteada y se definen concretamente acciones a seguir para la efectiva operacionalización del proceso” (IMAS, 2012, p. 2).

Este taller contó con la participación de la Gerente General, cinco coordinadoras/es de Unidades de Investigación Planificación y Evaluaciones Regionales, dos coordinadoras de Unidades Locales, funcionarios de Desarrollo Humano y de la Línea Estratégica Sistemas de Información e Investigación Social, taller que tenía por objetivo general el “sistematizar las principales limitaciones para la operacionalización de la nueva estructura y funciones en las UIPER y ULDS e identificar propuestas de solución para su implementación” (IMAS, 2012, p. 2).

Ahora bien, al ser un taller donde el objetivo era mejorar aspectos referentes a las dos unidades del IMAS, la información contenida es desarrollada bajo esta visión, sin embargo, es abordada por unidad de forma separada, por lo que solo se hará hincapié a la información sobre la UIPER.

La metodología empleada es mediante grupos focales donde cada uno contenga integrantes diversos para fomentar la diversidad de opiniones y hacer más enriquecedor el taller, abordando a estos grupos mediante 4 preguntas generadoras, la primera es:

¿De acuerdo con los cambios en la estructura y funciones de las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER), así como de las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), qué ventajas y desventajas encuentran para su desarrollo a nivel operativo interno institucional? (IMAS, 2012, p. 4)

En la presente pregunta se tiene como ventajas para el caso de la unidad: 1. Posibilidad de que las UIPER, puedan realizar efectivamente funciones de planificación en el nivel regional y 2. Posibilidad de que los UIPER, puedan desarrollar funciones de capacitación tanto a funcionarios(as) de otras entidades con las cuales se coordinan acciones como a funcionarios(as) de la misma área regional. (IMAS, 2012, p. 6).

Esta serie de ventajas les permitiría a las unidades tener un mayor desempeño a nivel interno, así como en otras competencias en las que se vean involucradas, así como también el poder realizar sistemas de planificación a mayor escala, les faculta para brindar apoyo tanto en trabajo de campo, como en el análisis y posibilidad de aportar propuestas de ejecución de procesos.

Y consecuentemente, tener al personal capacitado y debidamente informado de los demás procesos desarrollados en la institución es una herramienta en primer lugar de prevención, ya que le permite tener reacción ante alguna circunstancia, y en segundo lugar, de plusvalía porque extiende las capacidades de sus trabajadores.

Por otro lado, se tiene como desventajas ante la primera pregunta; 1. Posible pérdida de control de calidad en procesos SIPO (aplicación, revisión, supervisión, evaluación de digitación de FIS), debido a que las funciones de control de calidad SIPO, no están delimitadas en nuevas funciones, 2. Posible desorden y pérdida de Fichas de Información Social (FIS) al no estar claro el proceso de entrega y custodia de estas, 3. Limitados recursos humanos y de vehículo para asumir nuevas funciones, 4. Falta claridad en función de fiscalización, que le corresponde a los UIPER, 5. Dificultad para la Línea Estratégica Sistemas de Información e Investigación Social (LESIS) de coordinar con 40 ULDES y no con 10 UIPER como se hacía, 6. No contar actualmente con la herramienta B.O. a nivel regional, la cual es base para la investigación, diagnóstico y estadísticas de la situación regional, 7. Inexistencia de un sistema de seguimiento que permita la sistematización y la emisión de informes, necesarios para la toma de decisiones, 8. UIPER asume funciones que no están en las nuevas (manejo del SIPO). (IMAS, 2012, p. 6).

De manera contabilizable, se plasmaron más desventajas que ventajas, ahora bien, es importante hacer mención a que la mayoría de las desventajas tratan sobre la falta de procesos de sistematización y recolección o retención de información, donde les permita a

las unidades y en este caso a la UIPERH guardar estos datos de una forma ordenada, completa y al alcance de los datos.

Por lo tanto, el tratar de encontrar en la revisión sistemática una herramienta, le permitirá una metodología explícita, sistemática y reproducible; ofrecer una evaluación más precisa y fiable de la pregunta o intervención a estudiar; uso más eficaz del tiempo; además, se pueden comparar los resultados de diferentes estudios.

En cuanto a la segunda pregunta, se tiene que:

¿De acuerdo con los cambios en la estructura y funciones de las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER), así como de las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), qué ventajas y desventajas encuentran para la población objetivo institucional? (IMAS, 2012, p. 4)

Para esta se identifica como ventajas 1. Se logra la priorización de los recursos donde efectivamente se requieren, a través de la investigación y el desarrollo de diagnósticos, 2. Se favorece una mejor orientación de la inversión social, con mayor impacto y atendiendo a las causas que generan la pobreza en las regiones, 3. Posibilidad de desarrollar efectivos procesos de seguimiento y apoyar la evaluación de los programas sociales, y 4. Facilitación de recomendaciones y de toma de decisiones para una mejor focalización y distribución de recursos en las regiones. (IMAS, 2012, p. 7).

Como parte de seguir manteniendo las anteriores como ventajas es de suma importancia el estar realizando diagnósticos periódicos para identificar posibles problemas antes de que estos se tornen graves, estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de la institución y al mismo tiempo el de la unidad.

Como punto de rescate y de forma positiva se tiene que para la presente pregunta, no se obtuvieron desventajas anotadas en el taller, por lo tanto, se podría decir que al entender el cambio organizacional como una necesidad obligada por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores más importantes para la generación de valor.

Ahora bien, en cuanto a la resolución a la pregunta 3, la cual es “¿De acuerdo con las desventajas anteriormente analizadas qué propuestas de acción harían para que el proceso sea efectivamente desarrollado?” (IMAS, 2012, p. 4) se realiza una síntesis de las principales acciones propuestas, para la operacionalización de la estructura y nuevas funciones de las unidades, a continuación.

Como primera propuesta se tiene “Los UIPER proponen que, de acuerdo con el nuevo Manual de Cargos, se distribuyan las funciones, dividiéndolas en investigación, planificación, seguimiento y evaluación. Para ello es necesario que todos los UIPER cuenten con tres profesionales para el desarrollo de estas funciones”. (IMAS, 2012, p. 7).

Para conseguir una organización interna que genere un alto impacto en el desempeño de las funciones de los colaboradores, es importante un sistema de prácticas donde se integren las herramientas y el espacio de trabajo con los que el colaborador se relaciona día, con día teniendo consecuentemente una mayor eficiencia en los procesos.

En cuanto a la segunda propuesta “Ampliar el perfil del jefe del UIPER, para utilizar parámetros que están concentrados en LESIIS, tales como: asignación de códigos de encuestador, incluir organizaciones, entre otros. De esta forma lograr menor dependencia de esta unidad con esta desconcentración de parámetros” (IMAS, 2012, p. 9).

Las nuevas metodologías que se pretende, implementar y ejecutar por el Jefe de la UIPER trae consigo modernas fórmulas de trabajo basadas en la consecución de objetivos, por lo tanto, la productividad está sustentada en los equipos de trabajo, teniendo como beneficio la digitalización de la institución y la utilización de nuevas tecnologías lo que ha permitido analizar la remodelación de algunos procesos de trabajo.

Y la tercera propuesta “Definir claramente la coordinación entre UIPER, Planeamiento institucional, LESIIS y la Subgerencia Desarrollo Social, para unificar guías de presentación de informes, que sea en forma trimestral. (se solicitan diferentes informes, de la gestión de las áreas regionales)” (IMAS, 2012, p. 9).

Por lo tanto, la clasificación de todas y cada una de las áreas de la unidad, la jerarquización y análisis de puestos, la división del trabajo, la cadena de mando, son algunos conceptos importantes dentro de la UIPERH que se podría pensar en organizar y, por ende, son algunas de las funciones que se enmarcan en esta parte del proceso administrativo.

Por último, se tiene la cuarta pregunta, la cual es ¿Qué aspectos han sido limitantes o facilitadores en las regiones para el desarrollo operativo de la nueva estructura? para este caso mencionan limitantes y facilitadores importantes, resaltados en el taller aplicado.

Como limitante se tiene “La falta de claridad y responsabilidades para los diversos procesos que conlleva el traslado del SIPO, es decir, definir los responsables y un proceso unilateral de LESIIS con UIPER, sin involucrar a las ULDES” (IMAS, 2012, p. 9) y como facilitadores “La coordinación con los actores sociales existentes en las comunidades. y atender a la población meta en las comunidades directamente” (IMAS, 2012, p. 10)”

Para mejorar la falta de claridad y responsabilidades para los diversos procesos del IMAS en los que las UIPER se ven envueltas, es importante una estructura organizativa adecuada, permitiendo así un marco general donde se establecen las funciones que cumple determinada unidad o departamento, constituyéndose como la base para fijar procedimientos y rutinas en el trabajo diario, sin embargo, estos se concretan y complementan con instrumentos adicionales, como la planificación y el liderazgo y, en la práctica, con las actividades de los implicados.

Lo anterior permite retomar varias de las ventajas mencionadas anteriormente, evidenciando la congruencia con lo abordado en el taller.

Ahora bien, el taller permitió que se generarán insumos importantes, como lo son la serie de tareas que deben realizar los perfiles profesionales asignados a las diferentes UIPER del país, los cuales propiamente son el Jefe de la Unidad y los Gestores de Proyectos.

4.1.1 Funciones de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social

En relación con las funciones de la UIPER, de acuerdo con la entrevista realizada al Jefe de la UIPER Heredia, indica que no existen funciones formales, lo que confirma las nulas iniciativas aún con la promulgación de estas donde se indica la inexistencia de un documento formal que las contenga. Asimismo, resalta que actualmente se maneja un documento de propuesta para las UIPER, pero no existe alguno oficial, de ahí la necesidad de elaborarlo.

Aunado a ello, se verifica la existencia de dos documentos de perfil profesional ya mencionados, en los cuales se establecen las tareas o actividades que deben cumplir los dos perfiles que integran los funcionarios de las UIPER, los cuales son el jefe de la unidad y los gestores de proyectos, por lo tanto, se visualiza que no hay un documento formal donde se detallen las funciones de la Unidad de manera integral, sin embargo, dichos documentos donde se detallan los cargos que componen la UIPER, se deberían tomar como base para su elaboración, donde se indiquen en su totalidad las funciones que se deben desarrollar dentro de la Unidad.

A continuación, se muestran las tablas que incluyen las tareas de los cargos mencionados. De acuerdo con el documento nombrado como Manual de Cargo “Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional”, (IMAS, pág. 1):

TABLA 4. PERFIL PROFESIONAL JEFE DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN REGIONAL.

Jefe de Unidad: Principales Actividades del Cargo	
1. Dirige, organiza y controla la formulación de programas y proyectos sobre la base de los insumos generados a nivel local con la participación de los equipos de las Unidades Locales de Desarrollo Social y las comunidades	2. Coordina la actualización de la base de datos de organizaciones coadyuvantes y de base y redes sociales que atañen al interés institucional en la región
3. Lidera el proceso de elaboración de diagnósticos regionales y coordina con las instancias involucradas para el desarrollo de los planes de trabajo	4. Acata y vela por el cumplimiento de las disposiciones de carácter general o específico emitido por las autoridades superiores
5. Define, dentro del marco de la normativa trazada por Planificación Institucional, o a solicitud del Área Regional de Desarrollo Social, investigaciones que enriquezcan el conocimiento institucional	6. Realiza las acciones pertinentes y atiende los requerimientos necesarios para el debido diseño, implantación, operación y fortalecimientos de los distintos componentes funcionales del sistema de Control Interno Institucional
7. Lidera la formulación del plan operativo regional, genera avances de ejecución y evalúa el proceso	8. Participa en la identificación de necesidades de capacitación de los funcionarios (as) a nivel regional
9. Supervisa los procesos realizados en las Unidades Locales de Desarrollo Social, referentes a la base de datos SIPO	10. Identifica necesidades de capacitación y diseña planes de trabajo para las organizaciones coadyuvantes y de base
11. Elabora proyectos regionales asociados a la oferta programática institucional	12. Asesora y apoya en la distribución de recursos a nivel regional y en la elaboración del presupuesto
13. Asesora a la jefatura regional en la búsqueda de soluciones a problemas identificados en temas de gestión y de desarrollo social de la región	14. Promueve acciones para lograr la armonía, clima organizacional adecuado y motivación en su equipo de trabajo
15. Sustituye al Jefe del Área Regional cuando por diversas situaciones (vacaciones, incapacidades, permisos con o sin goce de salario, u otros), se ausente del cargo	16. Asiste a reuniones con superiores y compañeros, a fin de coordinar actividades, valorar y resolver problemas, definir situaciones y proponer cambios y modificar procedimientos de trabajo
17. Transmite al personal de las Unidades Locales de Desarrollo Social, políticas y directrices emanadas de la instancia normativa, de Planificación Institucional y del nivel de Área Regional de Desarrollo Social y orienta en aspectos técnicos y metodológicos	18. Verifica que el personal a su cargo realice sus labores de conformidad con las directrices, normativa, procedimientos y principios éticos, a fin de garantizar eficacia y eficiencia en el servicio que presta
19. Participa activamente en acciones de articulación, integración y concertación para la formulación de planes estratégicos y anuales del Área Regional de Desarrollo Social sobre la base del nivel local	20. Realiza las acciones pertinentes y atiende los requerimientos necesarios para el debido diseño, implantación, operación y fortalecimientos de los distintos componentes funcionales del sistema de Control Interno Institucional

21. Emprende, en forma oportuna y objetiva, las acciones necesarias para evaluar los programas y proyectos de las Unidades Locales de Desarrollo Social a fin de determinar, entre otros aspectos, la cobertura de necesidades regionales, la aplicación correcta de metodología, el cumplimiento de metas y objetivos, la satisfacción de los usuarios y los resultados obtenidos	22. Ejecuta y revisa actividades relacionadas con la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la contratación de evaluaciones externas entre otros y la adquisición de bienes y servicios requeridos, así como fungir como contraparte técnica y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales
23. Realiza sesiones de realimentación con los interesados, referentes a programas y proyectos que evalúa, brinda informes de resultados, obtiene de los beneficiarios opiniones y puntos de vista sobre los productos alcanzados y los niveles de satisfacción	24. Confirma transferencias bancarias y firma cheques en ausencia del titular del Área Regional de Desarrollo Social y/o del Jefe de la Unidad Administrativa Área Regional
25. Brinda informes de seguimiento de la ejecución de programas y proyectos desarrollados por organizaciones coadyuvantes y de base	26. Participa en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la institución programe o convoque
27. Consolidar los informes de evaluación anuales de las Unidades Locales de Desarrollo Social	28. Realiza otras actividades propias del cargo a criterio del superior inmediato
29. Lidera el proceso de control de calidad de la información que se registra en el SIPO	

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por IMAS. 2021

Asimismo, se muestra la tabla de funciones asignadas al cargo de “Gestor de Proyectos”.

TABLA 5. PERFIL PROFESIONAL GESTOR DE PROYECTOS DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN REGIONAL.

Principales Actividades del Cargo Gestor de Proyectos	
1. Procesa, integra, analiza y custodia información y conocimientos producidos en la región con el objeto de contar con insumos adecuados y oportunos, para la toma de decisiones o para otros efectos	2. Da seguimiento y evalúa los procesos de capacitación en el SIPO, como parte del proceso de control de calidad: captura y registro de la información
3. Participa en forma proactiva en la implementación y fortalecimiento de un sistema de planificación e información a nivel regional y local	4. Supervisa y da seguimiento a los procesos realizados en las Unidades Locales de Desarrollo Social, referentes a la base de datos SIPO
5. Monitorea conjuntamente con los profesionales ejecutores de las Unidades Locales de Desarrollo Social el desarrollo de los programas y proyectos que se realizan en las Unidades Locales de Desarrollo Social, a fin de determinar el grado de avance y el cumplimiento de la programación	6. Capacita a las organizaciones coadyuvantes y de base en aspectos metodológicos, de oferta programática, legal y técnica; así como en la aplicación y digitación de FIS y conocimientos fundamentales para la elaboración de diagnósticos comunales

7. Consolidar informes de seguimiento y evaluación de las Unidades Locales de Desarrollo Social	8. Coordina procesos de capacitación a nivel regional en los sistemas de información social SIPO-SABEN
9. Genera estadísticas, reportes, informes de avance y cumplimiento del plan operativo regional	10. Supervisa las bases de datos del SIPO para la calidad de la información
11. Brinda información y apoyo técnico al personal de las Unidades Locales de Desarrollo Social y a las comunidades para la confección de diagnósticos y caracterizaciones comunales, perfiles de población y proyectos locales	12. Participa en la identificación de necesidades de capacitación y en el diseño de planes de trabajo para las organizaciones coadyuvantes y de base
13. Participa en la elaboración de caracterizaciones y diagnósticos regionales requeridos para la formulación de los planes de trabajo	14. Acata y vela por el cumplimiento de las disposiciones de carácter general o específico emitido por las autoridades superiores
15. Identifica y participa, dentro del marco de la normativa trazada por Planificación Institucional o a solicitud de la jefatura del Área Regional, investigaciones que enriquezcan el conocimiento institucional	16. Asiste a reuniones con superiores y compañeros, a fin de coordinar actividades, valorar y resolver problemas, definir situaciones y proponer cambios y modificar procedimientos de trabajo
17. Participa en la formulación de programas y proyectos conjuntamente con el Área de Planificación Institucional, sobre la base de los insumos generados a nivel local con la participación de los equipos de las Unidades Locales y las comunidades	18. Participa en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la institución programe o convoque
19. Participa en las sesiones del equipo de trabajo de su Unidad, en donde expone puntos de vista, resultados de trabajo, planes, objetivos y metas por alcanzar, problemas que detecta y brinda sugerencias	20. Realiza las acciones pertinentes y atiende los requerimientos necesarios para el debido diseño, implantación, operación y fortalecimientos de los distintos componentes funcionales del sistema de Control Interno Institucional
21. Elabora informes de evaluación y seguimiento de la ejecución de los programas y proyectos que se ejecutan en las Unidades Locales de Desarrollo Social	22. Realiza otras actividades propias del cargo a criterio del superior jerárquico inmediato

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por IMAS. 2021

Importante mencionar que aunque estas actividades existen en el documento Manual Descriptivo de Cargos Institucional del departamento Área de Desarrollo Humano del IMAS, estas fueron construidas bajo una serie de reuniones y talleres que permitieron su análisis en el 2011 con el nuevo manual de cargos, debidamente aprobado por el Consejo Directivo y de la Autoridad Presupuestaria, al iniciar la puesta en marcha de dichas actividades se observó que se presentaron problemas, debido a que para ese año no se contaba con las condiciones óptimas para su desarrollo.

Para caracterizar los procesos de planificación y monitoreo, por medio de las entrevistas realizadas en el año 2021 al Lic. Mariano Alfaro y Lic. Wander Acuña, Jefes de la UIPER Área Regional Heredia y UIPER Área Regional Suroeste, respectivamente, se contó con información actualizada, la cual se detalla en el Anexo 12.3. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Heredia y Anexo 12.5. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Suroeste.

Ante la información recopilada de las entrevistas se tiene que la Unidad de Investigación Planificación y Evaluación Regional (UIPER) es un equipo de procesos, que pertenecen a la Subgerencia de Desarrollo Social, la cual tiene diez áreas regionales, donde existe una jefatura con dos unidades de apoyo: La Unidad de Coordinación también da seguimiento a nivel regional, así como también el UCAR (Unidad Administrativa) y el UIPER que son unidades que también dan apoyo a la ejecución de las metas regionales.

La Unidad está conformada por gestores de proyectos y la jefatura, quienes organizan la gestión de la Unidad, según los componentes de investigación, planificación y evaluación, cuya finalidad es generar los insumos para la toma de decisiones a nivel regional y local. Responden a directrices que se emanan desde la Presidencia y la Gerencia General, las cuales se emiten y son dirigidas, según corresponda a las diferentes unidades, que primero pasan por la Subgerencia de Desarrollo Social y posteriormente a la UIPER.

Las ARDS también tienen a cargo las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), las cuales son las ejecutoras de la Oferta Programática que tiene la Institución; **la UIPER realiza el seguimiento, y monitoreo a las metas y presupuesto asignado a las unidades locales, es el encargado de emitir los informes y brindar rendición de cuentas a la jefatura regional.**

La UIPER desarrolla sus labores a partir del Plan Operativo Institucional, con base en dicho documento, se construye el Plan Anual de Trabajo de la Unidad. De igual forma, colabora en la construcción del POI, al realizar los diagnósticos requeridos, es decir, es generadora de recursos para la jefatura regional y supervisa las ULDS como medio de insumo para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para IMAS en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Operativo Institucional.

La UIPER sirve de apoyo en funciones que se requieren a nivel regional, como la realización de diagnósticos o caracterizaciones, investigaciones, seguimiento y monitoreo.

Complementando lo detallado anteriormente, se puntualiza la siguiente información recopilada por medio de una entrevista proporcionada a los gestores de Proyectos de la UIPER-Heredia entrevista detallada en el Anexo 12. 4 Entrevista realizada a las Gestoras de proyectos, esta tiene como fin verificar si todos miembros de la Unidad mantienen los

conocimientos con claridad de lo que, como departamento, deben cumplir y realizar, ahora bien, al ser preguntas sobre temas de comunicación, desempeño de labores y funcionalidad de la Unidad se realiza de manera anónima, para evitar generar problemas entre los miembros que la conforman la Unidad.

Se consultó si tenían conocimiento sobre las áreas estratégicas o las líneas de trabajo que debe cumplir la UIPERH, para lo cual contestaron de forma positiva, indicando los siguientes puntos como las principales tareas que actualmente son empleadas en la Unidad:

a) Investigación y Planificación con enfoque territorial: Para la toma de decisiones relacionadas con la definición de espacios locales prioritarios en la intervención institucional y la distribución de los recursos, se nos solicitó un diagnóstico regional de Heredia, donde se incorporan datos básicos como el Índice de Desarrollo Social Cantonal/Distrital (2017), Encuesta Nacional de Hogares, Plan Nacional de Desarrollo, Estado de la Nación, entre otros. También se incorporan los resultados de la consulta ciudadana, respecto a sus condiciones de vida, el FODA de su contexto y su valoración respecto a la respuesta institucional. Este es un proceso que se supone debe incorporarse como parte del Plan Operativo Institucional que se diseña para cada año, pero por su dimensión no está planteado para elaborar todos los años sino con cierta periodicidad que aún no se encuentra totalmente definida.

Lo anterior se complementa, con lo que se le solicita a las UIPER en la dimensión territorial del modelo de atención integral que se ha venido implementado en los últimos años. Aquí si se trata de un trabajo más permanente de caracterización de territorios, donde igualmente se toman datos básicos de fuentes generales, pero toma mayor importancia la información contenida en el Sistema de Identificación de la Población Objetivo (SIPO), desde la cual se pueden visualizar características particulares respecto a la línea de pobreza, poblaciones específicas como la adulta mayor y con discapacidad, aspectos vinculados al trabajo, educación, salud, seguridad social y patrimonio familiar. Como tal, esta línea de trabajo permite orientar la inversión social y la intervención en general de las Unidades Locales e inclusive justifica procesos asociados como la postulación de proyectos de carácter socioproductivo y de infraestructura comunal, que son parte de la posibilidad que ofrece la amplia oferta programática institucional y que generan un mayor alcance e impacto en la población. Para esto, también se desarrollan talleres con organizaciones locales para la identificación de necesidades y posibles proyectos priorizados.

b) Sistematización y análisis de procesos de trabajo: En la UIPER se elaboran los informes trimestrales a partir de los insumos brindados por las ULDS y UCAR, basado

en los principales logros, desafíos y recomendaciones. También se procesan los informes de verificación de las FIS con código especial 151, es decir, las fichas aplicadas sin visita domiciliar, para lo cual se retoma el aporte de las personas encuestadoras y digitadoras de las ULDS respecto a la cantidad de FIS aplicadas, verificadas y las situaciones correspondientes a ese proceso; así como informes, por ejemplo, a solicitud de las áreas centrales como la Subgerencia de Desarrollo Social o la Gerencia General.

c) Seguimiento de Metas: Lo cotidiano se resume en el seguimiento al estado de las resoluciones de forma periódica (por ejemplo, si hay suspendidas o pendientes de aprobar), seguimiento a componentes de la oferta programática que tienen indicaciones particulares como emergencia o atención de situaciones de violencia, que deben cumplir cierto perfil, monto y periodos de otorgamiento. (Gestor de proyectos, 2021)

Cabe resaltar que además de las tres áreas principales mencionadas previamente, la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación, debe brindar apoyo a las Unidades Locales mediante el trabajo con comunidades para la elaboración de diagnósticos para la identificación de problemáticas y la propuesta de mejoras, así como a la jefatura de la ARDS para el seguimiento de los beneficios, procesos, presupuestos y cumplimiento de metas de la regional, se brinda orientación en cuanto el uso del SIPO, aporte en las rendiciones de cuentas, entre otros, permitiendo un acompañamiento y cumplimiento de normativa y de los procesos de asignación de beneficios institucionales.

Lo anterior, fue lo contestado por una de las gestoras de proyectos y permite evidenciar un vasto conocimiento sobre las funciones y objetivos que la UIPERH tiene y aunque no se encuentra un documento formal donde se detalle lo mencionado anteriormente, esta gestora funcionaria tiene con claridad, no obstante, el conocimiento por sí solo no hará que se tengan resultados positivos, al mismo tiempo se debe volver un factor de ventaja e innovación.

Posteriormente, se realiza la consulta de cómo se delegan las funciones entre los miembros de la UIPER, para lo cual mencionan ambas gestoras, que tienen un plan de trabajo propuesto por la jefatura y avalado por el equipo, en este se asignan tareas de forma rotativa, en donde para ello tienen reuniones mensuales o cuando sea necesario, para revisar las tareas, acuerdos, trabajos asignados, de manera que cada participante–funcionario trabajador tenga conocimiento y experiencia en todos los procesos y que la carga de trabajo sea equilibrada; importante rescatar que la jefatura distribuye el trabajo según cualidades del gestor de proyectos, como por ejemplo, facilidad de redacción, el manejo del Excel o la capacidad de desarrollar presentaciones; también toma en consideración la carga de trabajo del personal.

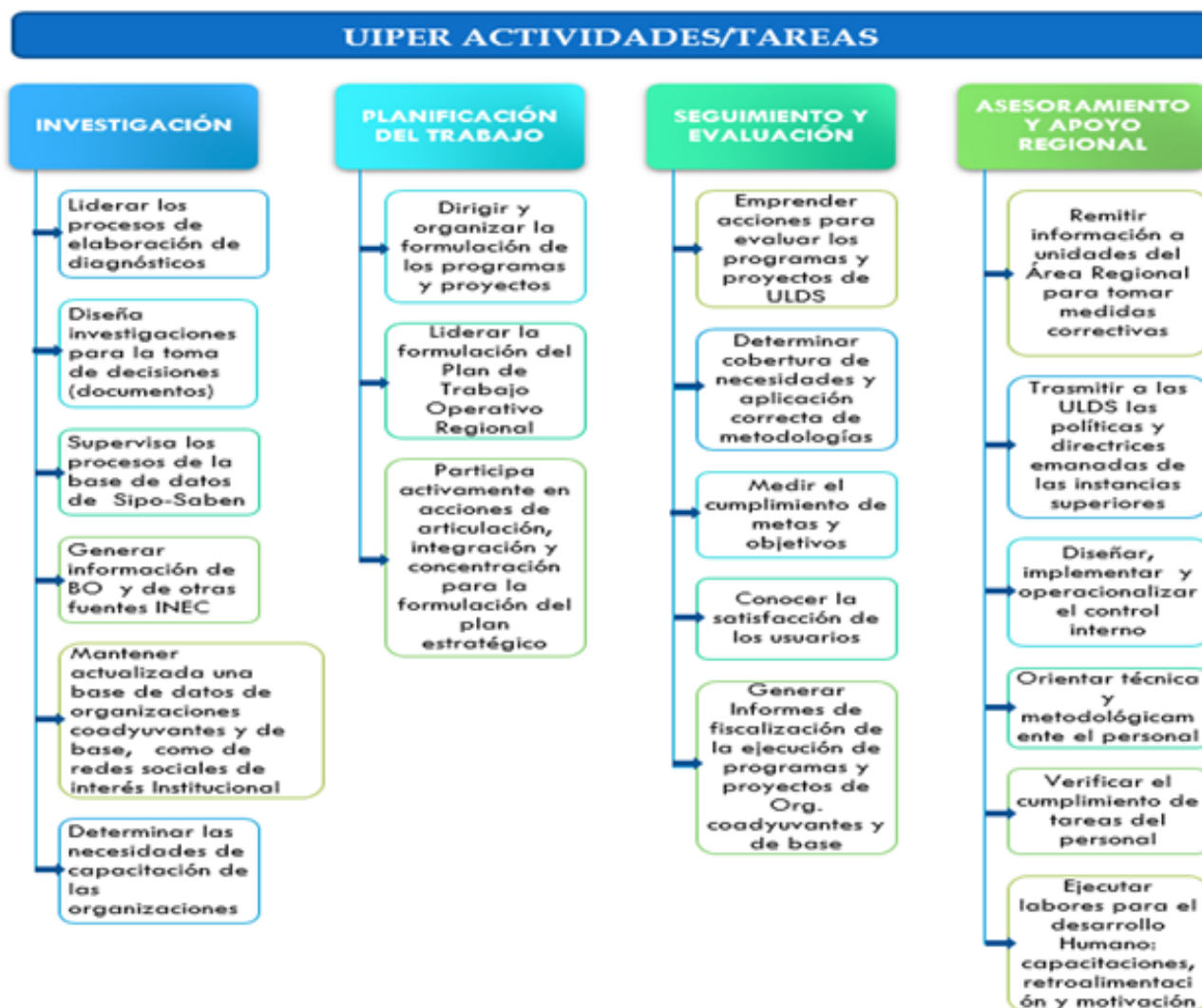
Además, indican que deben brindar apoyo específico a cada ULDS, por lo tanto, al estar la UIPERH conformada por tres colaboradores: el jefe de la Unidad y dos gestoras de proyectos; cada una se desenvuelve como enlace, ya sea de la ULDS Heredia o de Sarapiquí.

Otra de las consultas realizadas, se desarrolló con referencia a los medios de comunicación o canales que se utilizan a nivel interno de la UIPER, así como externo entre las unidades regionales y unidades superiores, indicando que pueden desarrollarse de manera presencial, así como, por medios tecnológicos, los cuales podrían ser: correo electrónico, Teams, Whatsapp, teléfono y reuniones físicas o virtuales.

Lo anterior permite evidenciar una amplia posibilidad de contacto, entre los miembros, tanto de la unidad, como de instancias superiores, posibilitando una eficaz, oportuna y eficiente línea de comunicación, teniendo así ventajas como la prevención de la desinformación, ayudar a supervisar las actividades de la institución, reflejar el profesionalismo de esta, también mantienen el personal de gestión en control. Y al tener diferentes medios de comunicación no se inhibe el flujo natural de información, los tiempos de gestión son menores, y optimiza la toma de decisiones

Ahora bien, se puede observar que la UIPER posee tareas o actividades provenientes de diferentes departamentos de la institución, también segregadas por los diferentes colaboradores que pertenecen a la esta con el objetivo de ayudar al proceso de planificación regional del IMAS, por lo tanto, a continuación, se muestra un diagrama de actividades delegadas a la UIPER, el cual se elabora a partir de los perfiles profesionales detallados anteriormente, tomando en consideración las tareas o funciones que se describen, para lograr visualizar de mejor manera el compendio de estas.

FIGURA 4. Diagrama de funciones de la UIPER



Fuente: Elaboración con datos del IMAS 2021.

Como se muestra anteriormente, se cuenta con un listado de actividades que componen el desarrollo de funciones llevadas a cabo en la UIPERH, por lo tanto, con base en las fuentes primarias con las entrevistas realizadas al recurso humano de esta, se logra visualizar la jerarquía organizacional, cómo se delegan las tareas, las actividades que debe realizar la Unidad, las áreas de trabajo que desarrollan, el trabajo en conjunto con las unidades a nivel local; también, el grado y los medios de comunicación que se emplean dentro de la organización, en síntesis, se puede observar el funcionamiento de la UIPER y sus procesos.

Ahora bien, es importante resaltar que dicho listado de funciones fue sometido a un proceso de corroboración del cumplimiento de estas, llevado a cabo con los colaboradores que conforman la UIPERH, para dicha actividad se implementó el uso de la herramienta llamada

FOAR (fortalezas, oportunidades, aspiraciones, resultados) la cual se detalla en el Anexo 6, dicha herramienta:

Parte de una visión de las fortalezas de la persona o de la empresa. Desde este punto se construye un plan de acción que las pone a trabajar para el logro de unos objetivos concretos que encajan con tus aspiraciones o las de tu empresa. (Hernández, 2020, pág. 12).

FOAR posee similitudes con el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), con respecto a la estructura de segregar las funciones por categorías, sin embargo, posee una diferencia muy importante, ya que el FODA realiza una visión interna y externa de la organización al momento de aplicarse: dos categorías analizan a nivel interno (fortalezas y debilidades) y dos a nivel externo (oportunidades y amenazas).

Por otra parte, el FOAR se concentra en el apartado interno de las variables, es decir, visualiza el funcionamiento de la organización únicamente desde el interior por medio de cuatro categorías, para lograr reconocer qué tareas se realizan de manera eficiente, cuáles poseen oportunidades de mejora, también aquellas que aún no se encuentran en el desempeño deseado, pero se mantiene una aspiración de lo que pueden llegar a ser, y los resultados, donde se posiciona a raíz de las categorías anteriores: “¿cuáles serán los logros significativos?” “¿Cuáles pueden ser los objetivos claves a conseguir?”.

Es importante mencionar que el FOAR se implementa debido a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas anteriormente, desarrolladas con el grupo de colaboradores de las UIPER de Heredia y Región Suroeste, ya que se presentó una serie de distintos documentos donde se establecen funciones y tareas que se delegan a las UIPER, por tanto, se logró identificar una gran segregación que dificulta determinar de manera integral el conjunto de funciones totales que realiza la UIPER.

Ahora bien, en relación con los resultados obtenidos del FOAR, se logra identificar que gran parte de las funciones ejecutadas por la UIPERH son percibidas por el equipo de colaboradores como fortalezas, alcanzando un 50% del total, son en su mayoría tareas de las áreas de investigación y asesoramiento, se logra reconocer que las funciones restantes se consideran, ya sea una oportunidad, una aspiración o un resultado que se espera obtener, es decir, a nivel interno, el personal considera que se deben mejorar algunas áreas como lo son seguimiento y evaluación, así como asesoramiento y apoyo regional. Asimismo, los colaboradores manifiestan que en ocasiones la asignación de tareas genera confusión en el personal encargado que puede conllevar a la duplicidad de tareas entre unidades regionales y locales.

Para concluir, definido el rumbo de la operatividad del IMAS y en especial el de la UIPERH, es indispensable detenerse en la evaluación de las estructuras que deben proponerse, los recursos humanos necesarios y su asignación de funciones, ya que se visualiza una ambigüedad entre la concepción de la terminología en su nombre: “Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional” y su correspondiente ejecución de funciones. Es decir, cabe indicar como ejemplo, el mencionado por el jefe de la UIPERH, el cual especifica que, en el área de evaluación, la Unidad realiza realmente labores de monitoreo, manifiesta también que la evaluación del cumplimiento de metas locales dentro de la región le compete a la jefatura regional.

Por tanto, es vital determinar el sistema de organización de funciones y el desarrollo de procesos que se deben aplicar, en definitiva, buscando la optimización y aprovechamiento de recursos, dada la cantidad de personas que componen la Unidad, así como las formas de trabajo que permitirán conseguir los objetivos elegidos y su costo.

4.2. Factores que obstaculizan o inciden de forma negativa en el funcionamiento de la UIPERH

La planificación es esencial para cualquier institución y es además la manera más segura de lograr objetivos, sin embargo, también puede convertirse en un malestar institucional cuando, en lugar de ser un facilitador del trabajo, se vuelve un obstáculo para el desempeño y crecimiento institucional, y esto puede ser por diversas razones, entre las más comunes se tiene la implementación sin capacitación previa, falta de comunicación interna o simplemente no se utiliza.

Para evitar caer en estos problemas, bastante difíciles de resolver, o bien, superarlos con éxito, cada planificación estratégica debe venir acompañada de un proceso muy detallado de internalización, especialmente diseñado para cada institución e incluso para cada grupo interno de esta.

Considerando esto como un marco referencial para una exitosa implementación de una planificación estratégica en instituciones, es que se pueden identificar factores claves que deben estar presentes en un proceso de ejecución para poder lograr satisfactoriamente los objetivos institucionales.

Y para conseguir lo anterior, es en este apartado donde identifican los factores que inciden en los procesos de planificación de la Unidad Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia, importante resaltar, que la información brindada a continuación proviene de unas entrevistas realizadas al Lic. Mariano Alfaro, Jefe

de la UIPER Área Regional Heredia y Lic. Wander Acuña Jefe de la UIPER del Área Regional Suroeste, las cuales se visualizan en el Anexo 12.3. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Heredia y Anexo 12.5. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Sureste.

Uno de los primeros elementos que son identificados dentro de los procesos de planificación que realiza la UIPER, es el documento donde se establecen las funciones de la Unidad, el cual es mencionado en la entrevista bajo el nombre el Manual Único, también se encuentra información en el perfil del puesto, sin embargo, no vienen establecidas las funciones como tal en un documento único, se desglosan en varios.

Es importante mencionar que también se determinó en la entrevista que se pueden encontrar funciones en el Manual de Cargos Institucional, Manual de Procedimientos y Reglamento para la Prestación de Servicios. Ahora bien, la UIPER, así como cualquier otro departamento institucional, debe contar con un manual de funciones detalladas establecidas formalmente, para realizar su operatividad, así como las tareas asignadas de manera extraordinaria, que se pueden presentar durante la ejecución de algún programa o proyecto que se desarrolle dentro del territorio regional pertinente.

Estas tareas asignadas a la UIPER no son directamente establecidas por el departamento de Planificación Institucional, sino que son establecidas en la Unidad, el departamento solo da indicaciones o algunas tareas específicas como: colaborar en el diagnóstico para la elaboración del POI, otras son generadas por las Áreas Técnicas, Subgerencia de Desarrollo Social, pero la mayoría responden a requerimientos técnicos propios de la región.

Como menciona Mariano Alfaro, Planificación Institucional es un ente que se sitúa a nivel central, este se comunica con la Subgerencia y la información o indicaciones técnicas llegan a la UIPER por medio de la jefatura de la Subgerencia de Desarrollo Social, lineamientos que vienen de diferentes áreas y jefaturas del IMAS.

Importante señalar que la Unidad no tiene planes asignados para implementar, sino que se ejecuta un plan de trabajo elaborado propiamente por la UIPER, para el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, cabe mencionar que el IMAS elabora y ejecuta una serie de planes a nivel estratégico y operativo, donde la UIPER no está a cargo de crear ninguno, sin embargo, se le solicita colaboración en la recopilación de insumos necesarios para la elaboración de estos.

El departamento de Planificación Institucional es el encargado de brindar seguimiento a los planes institucionales, donde se detallan las estrategias y actividades que deben seguir los demás departamentos del IMAS, donde a nivel regional la planificación operativa es ejecutada por las ULDS, haciendo hincapié en que la UIPER no ejecuta, pero se rige bajo los

lineamientos que desarrolla la planificación de mayor nivel institucional. Por otra parte, existen excepciones que aplican a la UIPER, como es el caso de algunos convenios y estrategias donde se le deleguen responsabilidades directas a la Unidad.

Siendo en este proceso la Subgerencia de Desarrollo Social un departamento primordial en la definición del quehacer institucional de la Unidad, tomando como base las líneas de acción que competen a la UIPER, para lo cual se reseña que esta se basa inicialmente en el Plan Nacional de Desarrollo, consecuentemente en el Plan Estratégico Institucional y en el Plan Operativo Gerencial para dar las indicaciones.

Sin embargo, también se derivan de directrices, de oficios y de algunos documentos como la Estrategia Puente al Desarrollo, donde vienen definidas algunas funciones asignadas a la UIPER.

No obstante, es valioso mencionar que de la Subgerencia de Desarrollo Social también puede enviar muchas directrices que provengan de otros departamentos, pueden proceder de Desarrollo Humano o del Departamento Financiero, por ejemplo, sin embargo, estas deben pasar por la Subgerencia para ser aprobadas y puestas en marcha por la Unidad.

Una vez definidas las tareas, estas son delegadas por el jefe de la UIPER a lo interno del departamento, fundamentadas en el Manual de Cargos, por medio de una reunión, en donde se construye un plan de trabajo interno y se asignan los responsables de los informes trimestrales, de la elaboración del plan de trabajo, las caracterizaciones y los responsables de ejercer como enlace con determinadas unidades locales como Sarapiquí y Heredia Centro, en el caso de la Unidad Regional Heredia, también son los encargados de brindar seguimiento a las solicitudes de beneficios, los informes de avance de las metas y revisión del presupuesto.

No obstante, estas se pueden modificar durante “la marcha”, las cuales se definen por medio de reuniones semanales y mensuales, donde se puntualizan y discuten los cambios requeridos por medio de la construcción de minutas junto con el Equipo Técnico Regional (ETA) el cual está integrado por la jefa regional, jefes de ULDS y jefe de Unidades de Coordinación Administrativa Regional (UCAR).

Posteriormente, la Unidad entrega de manera mensual un informe comparativo sobre los resultados obtenidos al monitorear la indicación dada, este documento demuestra o detalla lo ejecutado ante lo no ejecutado, se menciona en la entrevista, <que es como un informe de avance de cómo van las metas y la ejecución, comparando la cantidad que tenía al inicio y cuántas ha logrado alcanzar al momento del informe mensual.>

Por ejemplo, el jefe de la UIPERH menciona que: al inicio una determinada unidad tenía 50 metas pendientes y el siguiente mes tiene 45, es decir, que solo alcanzó 5 metas, estos datos se entregan a la jefatura por medio de un informe, y posteriormente, ellos se encargan de cuestionar o ajustar el avance con esa unidad local. Es decir, la UIPER se encarga de realizar informes comparativos/avance de las metas, el presupuesto y pasarlas a la jefatura.

Ahora bien, dentro del análisis realizado en las entrevistas aplicadas, se estudia la importancia de las tareas asignadas a la UIPER y su cumplimiento, importante mencionar que la gestión de la Unidad es muy amplia y algunos procesos dependen de las condiciones coyunturales en la priorización de las acciones, por lo tanto, estas se ajustan por medio de las reuniones con la jefatura, como las metas de realización de talleres que se regulan por medio de los informes de avance, igualmente se debe cumplir con los informes trimestrales en el periodo establecido, con la elaboración del Plan de Trabajo.

Parte importante del proceso de planificación es la evaluación y monitoreo constante en la ejecución de tareas y acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales y regionales que realiza el IMAS, procesos que consecuentemente son aplicados en los miembros de la UIPER, aunado a ello, en las entrevista realizada al jefe de la UIPERH, se informó que la unidad no posee metas, por lo tanto, no existe evaluación en dicho aspecto, sin embargo, sí se realiza un monitoreo de las tareas asignadas a las unidades ejecutoras (ULDS), lo cual se detalla más adelante. Asimismo, cabe mencionar un aspecto importante, la UIPER al no ser una Unidad Ejecutora, no tiene contenido presupuestario definido como sí lo tienen las Unidades de ejecución ULDS, estas solo dan un seguimiento y monitoreo del cumplimiento de actividades.

En relación con el desempeño, la elaboración de la evaluación y monitoreo, se aplica según su estructura jerárquica, primeramente al Jefe de la UIPER, es evaluado por la jefa regional, y es ella también la encargada de supervisar el accionar del trabajo de este funcionario, posteriormente, los gestores de proyectos son evaluados por el jefe de la UIPER, sin importar a quien se le esté realizando estos procesos siempre se debe de utilizar el formulario de Evaluación de Desempeño establecido por la institución.

Con respecto a la manera en que la jefatura de la Unidad realiza la evaluación, esta lo aplica mediante una revisión comparativa o de avance sobre las tareas asignadas a cada miembro, un monitoreo de las actividades que se planifican mensualmente para observar qué tareas se han cumplido y dónde los resultados han permitido la permanencia del equipo de trabajo en la Unidad, ya que el jefe ha indicado que estos parámetros han salido bien.

El proceso se desarrolla mediante una reunión con la jefa de Subgerencia, ya sea de forma semanal o mensualmente y así dar a conocer el avance del seguimiento llevado a cabo por Unidad, ahora bien, el instrumento empleado para este proceso es nombrado “Evaluación de Desempeño”, establecido a nivel institucional por el departamento de Desarrollo Humano.

Además, se cuenta con otros instrumentos como los informes de avance, en donde se muestran la totalidad de metas asignadas, contra las cumplidas y las no realizadas; asimismo, en la entrevista se identifica la herramienta mencionada previamente con el nombre DELPHOS, la cual, actualmente, el IMAS está tratando de incorporar a su evaluación, ya que “permite brindar el seguimiento de los instrumentos programáticos: Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Gerencial. Bajo sus cuatro módulos permite analizar y sistematizar información sobre riesgos, metas y evaluación” (2021, p. 85).

En síntesis, basado en la entrevista realizada al jefe de la UIPERH, se indica que estructuralmente “el seguimiento a las metas” se compone por medio de un informe de carácter estadístico, el cual se mantiene en la teoría pero no a nivel práctico, es decir, todavía no se implementan dichos informes, los cuales serán de gran importancia para lograr complementar los procesos de evaluación y seguimiento.

Es fundamental conocer la posición de cada individuo dentro de la estructura organizacional, conocer cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de cada puesto y cualquier otra característica o condición bajo la cual debe laborar el capital humano con que se cuenta, siendo en este caso del manual descrito anteriormente en los antecedentes (Manual Descriptivo de Cargos Institucional) donde no se encontró de manera oficial, concreta y detallada las funciones asignadas a la UIPER, lo cual entorpece la labor del capital humano al no tener un documento formal donde se detallen de manera consolidada la totalidad de funciones que debe cumplir la unidad, desaprovechando de esta manera una herramienta indispensable para reunir toda esta información.

4.3. Oportunidades de mejora del proceso de planificación de la UIPERH

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan cada una de las personas que lo componen, con el objetivo de aumentar de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad, incrementando el valor para los beneficiarios y la eficiencia en el uso de los recursos.

La aplicación continua de una estrategia de mejora, genera una serie de beneficios tanto para la Unidad e institución como para las personas en general, en donde, una adecuada mejora de procesos puede producir beneficios como: reducción de recursos consumidos lo cual,

incrementa la eficiencia, disminución de tiempos empleados, aumentando de la productividad, reducción del número de errores, lo que favorece su prevención y aportación de una visión sistemática de las actividades de la organización o institución pública.

Para descubrir las oportunidades de mejora en los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, inicialmente se consultó a las fuentes primarias, aplicando dos entrevistas semiestructuradas, tanto a la jefatura como a las gestoras de proyectos, donde se abordó el tema de funciones de la UIPER y el grado de cumplimiento desempeñado, en la cuales surgieron las situaciones que presentaron oportunidades de mejora. Por tanto, posteriormente, se consultó al personal de la Unidad sobre la comunicación, compañerismo, asesoría técnica, capacitación, delegación de funciones entre otros aspectos, con la finalidad de determinar las oportunidades de manera objetiva.

Para reconocer las oportunidades, se consultó al equipo de trabajo de la Unidad en relación con una serie de niveles con diversos temas segmentados por tareas, los cuales se detallan a continuación, utilizándose la herramienta de recopilación de datos FOAR. La cual permitió reconocer no solamente las oportunidades sino también las fortalezas, las aspiraciones y resultados.

Inicialmente, se realiza la consulta sobre la **comunicación interpersonal en la UIPERH**, donde el primer nivel es el referente a la Unidad, al consultar si existe un buen trato entre los miembros de esta, indican que se ha logrado desarrollar un nivel adecuado de comunicación, producto de la división organizada del trabajo, entendiendo que los logros son producto de un esfuerzo colectivo. Para esto también se dan espacios de reunión periódica de todo el equipo cuando se requiere tratar temas de mayor complejidad.

También reconocen que siempre hay oportunidades de mejora, ya que en ocasiones se presenta una sobrecarga laboral en determinados procesos, lo que implica una mayor tensión en el ambiente laboral, asimismo, indicaron que es posible que no siempre se tenga el mismo criterio respecto a un tema y haya que discutir al respecto, por lo tanto, se visualiza que se puede promover una mejora en la comunicación dentro de la Unidad y sus colaboradores.

En el segundo nivel, se consultó sobre la comunicación con los compañeros de trabajo de otras áreas, lo cual se detalla a continuación:

En referencia a otras unidades locales dentro de la misma sede regional, los colaboradores han expresado que existe mayor dificultad de mantener una comunicación de carácter asertivo en diferentes aspectos, tales como: la relación pertinente al proceso de toma de

decisiones y conciliación de acuerdos con respecto a las estrategias de atención, asimismo, se reduce la eficiencia en el periodo de brindar información o los parámetros de la información solicitada, no siempre es posible lograr un intercambio ágil entre los diferentes niveles, lo que conlleva a un entorpecimiento del proceso de comunicación, de modo que mantiene información rezagada. Esto último implica que cuando persista alguna solicitud o instrucción incompleta y/o dudosa, sea repetidamente solicitada. Aunado a ello, de acuerdo con la información primaria, en ocasiones, los requisitos pueden cambiar en el transcurso del procedimiento de solicitud.

Por tanto, se visualizan posibles áreas de mejora en la manera de establecer la comunicación, los tiempos de respuesta, la claridad e integración de la información, dependiendo del área y la variabilidad de los lineamientos o requerimientos debido al manejo de la periodicidad e integración interdepartamental.

En cuanto al tercer nivel, se analizó la comunicación que existe entre los miembros de la UIPER Heredia con otras áreas de diferentes sedes o regiones para lo cual señalan que:

Se logra identificar que la UIPER mantiene poca comunicación con los niveles centrales y unidades técnicas, se limita a la realización de solicitudes o traslado de información.

Es importante mencionar, que la comunicación en estos niveles es crucial para el correcto cumplimiento de las tareas y con ello los objetivos regionales, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los colaboradores, ver Anexo 12.4. Entrevistas realizadas a las Gestoras de Proyectos de la UIPER Heredia, se identifica que no existe un acompañamiento efectivamente constante, por lo cual, en ocasiones dificulta el proceso de comprensión de lineamientos establecidos. Asimismo, se presentan cambios en algunos momentos, lo que genera incertidumbre para los colaboradores y con ello, reiteradas solicitudes de los lineamientos para esclarecer las interrogantes y evitar la duplicidad de trabajo. Esto representa una de las mayores oportunidades para mejorar la manera en que se debe ejecutar la comunicación entre diversas áreas, acción que se puede propiciar en el departamento de Planificación Institucional, dado que se lidera procesos centrales a nivel institucional.

En relación con lo anterior, se pueden visualizar algunas oportunidades de mejora para el proceso de comunicación, la gestión de lineamientos y en general el proceso de transferencia de la información dentro los diferentes niveles de planificación, que conlleva el trabajo realizado en la segregación territorial (las regiones y su respectiva conexión local). Con esto,

organizar de manera integral y agilizar la manera en que se realiza la transferencia y comprensión de los lineamientos desde su origen teórico hasta su operatividad en las unidades de monitoreo y ejecución.

Por otra parte, se identifican más oportunidades de mejora con respecto a las **capacitaciones**, puesto que el objetivo principal de estas es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que estos aporten el valor agregado necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad, así como facilitar nutrir los conocimientos y formación profesional del personal y sentido de pertenencia en la institución.

En relación con lo anterior, el equipo de la UIPERH indicó en las entrevistas realizadas, ver Anexo 12.4. Entrevistas realizadas a las Gestoras de Proyectos de la UIPER Heredia, que no recibieron acompañamiento en temas de capacitaciones pertinentes al trabajo que se realiza en la UIPER, haciendo énfasis en la necesidad de recibir asesoría en la manera que la Unidad gestiona los proyectos, el manejo de información estadística, así como el uso de herramientas actuales para el trabajo de investigación, puesto que contribuirá a la curva de aprendizaje de los colaboradores, asumiendo esto como un incentivo no remunerado que reforzaría el sentido de pertenencia y que beneficiaría también la labor que se realiza desde las ARDS.

Ahora bien, dentro de los conocimientos obtenidos se tiene que es la jefatura de la UIPER la que debe dar las capacitaciones y formar al personal a su cargo, pues es quien conoce todas las funciones que desarrolla dicho departamento; si este tema se presenta como oportunidad de mejora, se puede fortalecer en el conocimiento por parte de la jefatura, en la delegación y transmisión del conocimiento, publicación de la información entre otros aspectos.

Respecto al acompañamiento en las asesorías técnicas del uso del sistema SIPO/SABEN, se señaló que la jefatura inmediata fue quien les enseñó las fórmulas y herramientas con respecto al sistema, sin embargo, no hubo asesoría o remisión de información específica por parte de los departamentos o encargados del uso de dicho sistema. Por lo cual, otra oportunidad es mejorar el vínculo y por ende, la comunicación entre departamentos para agilizar el uso y dominio correcto del sistema, así como la evacuación de dudas de los gestores, sin tener que recurrir a la jefatura por temas de soporte técnico.

Con respecto a las reuniones a nivel regional, se logra citar que, a nivel de ARDS, la jefatura convoca a reuniones con todo el personal, pero no son continuas durante el año y se concentran mayormente en temas de ejecución. Con el tema del Covid-19, no se han realizado desde el año 2021.

Se debe indicar además que además fueron las reuniones por parte de los miembros de la UIPER y donde señalan que no existe la presencia de supervisores. El trabajo realizado lo revisa la jefatura, la cual tiene programadas reuniones de equipo mensual, aunque a veces no se puedan hacer por la atención de situaciones urgentes; y en caso necesario convoca de forma extraordinaria para revisar ciertos temas.

Por otra parte, debido a los hallazgos relacionados con la comunicación interna, el flujo de trabajo, así como la estructura de mando y delegación de actividades, los colaboradores expresaron percibir sobrecarga de tareas en varias ocasiones.

En lo que respecta al criterio de las gestoras de proyectos, con el tema de la cantidad de funcionarios pertinentes para lograr cumplir con las líneas estratégicas que se asignan a la unidad, véase Anexo 12.4. Entrevistas realizadas a las Gestoras de Proyectos de la UIPER Heredia,, se identifica que para poder abordar con mayor precisión todos los procesos que realizan, se requiere al menos una persona más, dado que el área de investigación demanda mucho tiempo del cual no disponen, al tener que dedicar mayor atención al seguimiento y monitoreo de tareas, lo que en ocasiones puede sobrecargar el trabajo de los miembros por los tiempos de respuesta para los procesos, que se unen con otros lineamientos.

Sin embargo, resaltan la presencia de un adecuado trabajo en equipo, donde normalmente se logra distribuir de manera equitativa las responsabilidades y se logra cumplir con las tareas asignadas.

Finalmente, y a manera de complemento, el equipo de la UIPERH hace referencia a la deficiencia a nivel institucional de la Unidad en el área evaluativa, la cual es fundamental para determinar si los servicios brindados a la población están generando impacto y si es necesario implementar posibles acciones de mejora.

Además, se indica la importancia de poner énfasis en la investigación y en el producir material con respecto a los procesos que se realizan, seguimiento a los beneficios mediante visitas, brindar mayor relevancia a la elaboración de informes de resultados de un carácter cualitativo y no tanto lo cuantitativo.

Asimismo, el equipo de colaboradores reconoce la necesidad de reforzar, mejorar y ampliar el trabajo interinstitucional en la atención territorial, es decir, en coordinación con otras instituciones, para optimizar el uso de los recursos y agilizar los tiempos de respuesta, ya que, no toda problemática socioeconómica que se presenta en las comunidades es únicamente responsabilidad del IMAS, por lo tanto, es una oportunidad sumamente relevante,

que al ser gestionada de manera adecuada, podría mejorar la realidad de la población, en sus determinadas regiones.

La herramienta FOAR por medio de Google Form fue la utilizada para reconocer las oportunidades de mejora por parte de las fuentes primarias de la presente investigación.

Dicha herramienta, permitió en las fuentes primarias, clasificar las fortalezas, oportunidades, aspiración o resultado y la justificación para cada una de ellas. A continuación, los datos obtenidos:

TABLA 6. Resumen de la categorización dada por los funcionarios de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social-Heredia.

Categoría	Tarea
Fortalezas	Liderar los procesos de elaboración de diagnósticos
	Diseñar investigaciones para la toma de decisiones (documentos)
	Generar información de BO y de otras fuentes INEC
	Liderar la formulación del Plan de Trabajo Operativos Regional
	Revisar el estado de resoluciones de solicitudes de beneficios
	Diseñar, implementar y operacionalizar el control interno
	Orientar técnica y metodológicamente al personal
	Verificar que el personal a cargo realice sus labores
	Determinar cobertura de necesidades y aplicación correcta de metodologías
Oportunidades	Participar activamente en acciones de articulación, para la formulación del plan estratégico
	Determinar las necesidades de capacitación de las organizaciones
Aspiraciones	Conocer la satisfacción de los usuarios
	Emprender acciones para evaluar los programas y proyectos de ULDES
Resultados	Mantener actualizada una base de datos de organizaciones coadyuvantes y de base
	Informes de fiscalización de las ejecución de programas y proyectos de organizaciones coadyuvantes y de base
Otros	Supervisar los procesos de la base de datos de SIPO-SABEN
	Dirigir y organizar la formulación de los programas y proyectos
	Medir el cumplimiento de metas y objetivos
	Monitorear el avance del alcance de las metas regionales que se articulan para el cumplimiento de las metas establecidas
	Remitir información a las diferentes unidades del Área Regional para tomar medidas correctivas

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados por los funcionarios del UIPERH, 2021.

Ahora bien, se puede identificar como oportunidad de mejora lo concerniente a la tarea: **Participa activamente en acciones de articulación, integración, y concentración para la formulación del plan estratégico**, ya que la participación como unidad en el seguimiento de acciones relacionadas con los diagnósticos regionales, la fase de proyectos grupales en el ámbito territorial, en las estrategias de participación en las redes y comisiones, es una de actividades donde su participación se basa en el rescate de información que puede ser empleada bajo la experiencia de diagnósticos previos en procesos, como por ejemplo, las construcciones de planes estratégicos, según la realidad regional y en vinculación con la oferta programática institucional, teniendo de base no solo el criterio de ejecución sino datos de las condiciones socioeconómicas de los cantones que integran la región, información que puede ser utilizada por los grandes mandos para la planificación institucional y el quehacer diario de esta, por lo que debe ser de calidad y criticidad.

Por último, se rescata como una oportunidad de mejora la tarea: **Determinar las necesidades de capacitación de las organizaciones. La UIPER** al estar ligada a las estrategias de trabajo de las ULDS, es un medio que le permite captar la información de las organizaciones, estos espacios territoriales ayudan a valorar las propuestas presentadas, conocer sus realidades, necesidades y las mejoras a realizar en la zona de atención.

Como se puede notar en la tabla 10 detallada anteriormente, las tareas de la UIPERH fueron clasificadas diversamente, bajo el criterio de los colaboradores, ratificando el sentido de pertenencia, brindando posibles áreas de mejora que funcionan como base para la propuesta de investigación.

Capítulo V. Plan de acción o propuesta para el fortalecimiento de los procesos de planificación de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia

En el siguiente capítulo, se detallan una serie de estrategias para mejorar en la gestión de los procesos desarrollados por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, para el cumplimiento efectivo de sus tareas. Propuestas que se ligan o se interrelacionan a partir del proceso participativo que se desarrolló con los funcionarios de la Unidad, con el objetivo de resolver la situación problemática presentada en la gestión de los procesos ejecutados por la UIPERH.

La investigación se realizó para conocer la gestión que desarrolla la UIPERH en los procesos de planificación empleados para el cumplimiento de tareas. Durante el proceso investigativo se encontraron una serie de situaciones problemáticas.

Inicialmente, se preparó el proceso para conocer la estructura, organización, funciones y alcances de la unidad, durante esta etapa se encontraron debilidades administrativas, así como carencia de documentos formales integrados, en donde se contemple la totalidad de las funciones de la unidad regional y sus procesos. Dicho lo anterior, en el análisis realizado, se observa una afectación, en los elementos significativos de los procedimientos para que se desarrollen de manera holística y fluida, generando un entorpecimiento en términos de integración y cumplimiento eficiente de funciones, puesto que, no cuentan con un documento formal establecido, al solicitarlo, en su lugar, facilitaron un “borrador” no oficial y una serie de documentos (planes, programas) donde se asignan de manera separada tareas a la UIPERH.

Asimismo, al consultar al equipo de trabajo de la unidad sobre el desarrollo y cumplimiento de las funciones, se observa cierto grado de ambigüedad, ya que si bien el nombre de la UIPER “Unidad de Investigación, Planificación y evaluación Regional”, sugiere que se desarrolla ese compendio de líneas de trabajo; al momento de realizar la consulta por la ejecución de sus tareas, los miembros manifestaron de manera textual que realizan trabajos de monitoreo mas no de evaluación, indicando que dicha función evaluativa le compete a la jefatura superior regional y no a la Unidad.

Parte importante de la investigación fue el indagar el tema de la investigación, para lo cual fueron determinantes los instrumentos aplicados que aportaron para la construcción de

diagnósticos, sin embargo, la información situacional en donde se detallan características generales de la localidad, no obstante y a modo de petición por parte de la subgerencia y en apoyo a las ULDS, sí fueron un apoyo en la aplicación de talleres, para la recolección de información, sin embargo, no es la Unidad quien sistematiza esta información.

También se encontró debilidad en la comunicación, aspecto que incide en la extenuación de los procesos desarrollados por la UIPERH, información tanto a nivel interno de la Unidad como en el recibimiento de información externa a esta, en lo cual se halló como inconstancia que la comunicación viaja de forma incorrecta o inexacta, ya que cuando llega a la UIPERH, se presentan incongruencias, como por ejemplo, duplicidad de tareas, lo que se pretende es reafirmar la información enviada, favoreciendo la organización institucional y social.

Esta propuesta tiene como objetivo principal el brindar una herramienta de aplicación ante las oportunidades de mejora detectadas en el desarrollo de toda la investigación, aportando consecuentemente la consolidación de conocimientos en algunas áreas identificadas por medio de los instrumentos aplicados a las fuentes primarias, teniendo, así como resultado principal las pautas para organizar las formas de organización y articularlas en una metodología de intervención.

A partir de lo anterior, la propuesta Integrada de Gestión se detalla por medio de tablas según las áreas y objetivos estratégicos, posteriormente, se muestra el cronograma de actividades, la tabla de evaluación y los beneficiarios, considerando la información obtenida de las personas funcionarias.

Importante hacer una acotación, ya que, en la secuencia de tablas detalladas en párrafos siguientes, se encuentra una columna titulada Recursos y en la misma se indica de forma general, el recurso humano, ahora bien, no se hace mención a los responsables ya que, para efectos de la presente investigación, hay líneas de las áreas estratégicas que no le competen por completo a la Unidad, por lo que esta definición de los responsables se debe de realizar en una reunión donde ellos los identifiquen.

Lo anterior permite hacer mención a la metodología de implementación de la presente propuesta, esta es una herramienta de análisis que debe ser gestionada y coordinada directamente por la Unidad, la cual debe ser abordada bajo reuniones, contando con la presencia de un grupo interdepartamental, donde se analicen cada una de las áreas estratégicas para lograr definir tanto el responsable de ejecución como el de medición, consecuentemente se deberán analizar los resultados obtenidos mediante la misma metodología de reuniones interdepartamentales.

5.1. Áreas Estratégicas de la Propuesta Integrada de Gestión

5.1.1. Área estratégica: Fortalecimiento para la integración de procedimientos

5.1.1.1 Objetivo estratégico: Fortalecer la integración de procedimientos de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia para el cumplimiento efectivo de tareas.

Dicha área estratégica surge dado que las personas funcionarias del equipo de gestores, detectan poca claridad en los lineamientos requeridos para realizar el cumplimiento efectivo de tareas, así como duplicidad de actividades entre ULDS y UIPER, lo cual afecta los procesos de planificación de la institución, por lo que es necesario, la elaboración de un manual de procedimientos, donde se detalle y se establezca de manera formal la totalidad de funciones que le competen a la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia (UIPER) y por consecuencia, conocer las tareas que se le delegan a las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS); asimismo, se detallen los procedimientos requeridos para el cumplimiento de actividades. Lo anterior, ayuda a establecer los métodos correctos para ejecutar las tareas asignadas.

TABLA 7. Área estratégica: Fortalecimiento para la Integración de Procedimientos

1.1. Área estratégica			
Líneas de acción	Indicadores	Metas	Recursos
1. Realizar un análisis situacional del contexto de la unidad en cuanto a la delegación de tareas	Porcentaje de análisis situacional ejecutado, sobre porcentaje programado	100% del documento de análisis situacional realizado	Humano
2. Conformar un equipo multidisciplinario para la elaboración del manual de procedimientos	Número de equipos multidisciplinarios ejecutados, sobre el número de equipos multidisciplinarios programados	1 equipo multidisciplinario conformado	Humano
3. Elaborar el manual de procedimientos integral que detalle las tareas entre las UIPER y las ULDS, que contenga los insumos identificados	Porcentaje del manual de procedimientos elaborado, sobre porcentaje del manual de procedimientos programado	100% del manual de procedimientos elaborado	Humano Tecnológico o Financiero

4. Presentar el informe a niveles superiores	Número de informes ejecutados, sobre número de informes programados	Al menos tres informes presentados a niveles superiores	Humano Tecnológico
--	---	---	--------------------

Fuente: Elaboración propia, 2021

En relación con la tabla anterior, se puede observar que la estrategia se divide por líneas de acción, las cuales responden al objetivo, se debe realizar un análisis previo del contexto situacional, para conocer el estado actual de las funciones y la manera en que se delegan, posteriormente, se aconseja a la Unidad solicitarle al Área de Planificación Institucional que cree una comisión multidisciplinaria ya sea con personal de la institución, o realizar una contratación a manera de consultoría, la cual se encargará de crear un **manual de procedimientos integral**, donde se detalle la totalidad de funciones y tareas que debe desempeñar la UIPER en un solo documento formal institucional, para evitar la duplicidad de tareas entre compañeros de trabajo, asimismo, se deben establecer todos los insumos necesarios para el correcto cumplimiento de labores. Una vez culminado dicho documento, se deben presentar al menos tres informes para conocer su efectividad e impacto en los equipos de trabajo.

5.1.2 Área estratégica: Fortalecimiento de la comunicación del personal

5.1.2.1 Objetivo estratégico: Fortalecer los procesos de comunicación e integración de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, para el mejoramiento en la delegación de indicaciones, conciliación y tiempos de respuesta entre los miembros del equipo de trabajo.

Dicha área estratégica se origina debido a la problemática definida por parte de las personas funcionarias de la unidad, donde se identificó la existencia de una sobrecarga laboral en determinados procesos, así como, la dificultad de mantener una comunicación de carácter asertiva con los otras unidades locales dentro de la misma sede regional, niveles centrales y unidades técnicas, lo cual requiere de un fortalecimiento para mejorar los procesos de planificación en la unidad, sin embargo, esta opción podría requerir de contratación de personal capacitado, ya que no conocemos si Recursos Humanos del IMAS está capacitado en estos temas.

TABLA 8. Área Estratégica: Fortalecimiento de la comunicación del personal

1.2. Área estratégica				
Líneas de acción	Indicadores	Metas	Descripción	Recursos

1. Realizar procesos de capacitación para el fortalecimiento de la comunicación del personal	Número de procesos de capacitación realizados sobre número de procesos de capacitación programados	4 talleres de capacitación	Para el año 2024 realizar al menos cuatro talleres de capacitación sobre liderazgo de jefaturas, toma de decisiones, conciliación de acuerdo con respecto a las estrategias de atención	Humano Tecnológico Financiero
2. Realizar procesos de fortalecimiento comunicativo	Número de procesos de fortalecimiento realizados sobre número de procesos de fortalecimiento programados	2 procesos de fortalecimiento	Para el año 2024 realizar al menos dos procesos de fortalecimiento en cuanto a la manera de comunicar las indicaciones y atención del tiempo de respuesta	Humano Tecnológico Financiero
3. Realizar procesos de fortalecimiento para la integración (regional y local)	Número de procesos de fortalecimiento realizados sobre número de procesos programados	2 procesos de fortalecimiento	Para el año 2024 realizar al menos dos procesos de fortalecimiento para la integración interdepartamental a nivel regional y local	Humano Tecnológico Financiero
4. Presentar un informe a niveles superiores	Número de informes presentados sobre número de informes programados	1 informe	Para el año 2024 realizar al menos un informe sobre la estrategia de fortalecimiento de comunicación del personal	Humano Tecnológico

Fuente: Elaboración propia, 2021

De acuerdo con la tabla anterior, también se puede observar que la estrategia se divide por líneas de acción, las cuales responden al objetivo. Cabe resaltar que persisten problemas de comunicación, en gran parte, por la carencia de conformar el manual de procedimientos integral, ya que suelen existir dudas en el equipo de trabajo sobre cuáles actividades corresponden a las unidades, lo que provoca múltiples consultas a las jefaturas, entorpeciendo los tiempos de reacción y respuesta efectiva del cumplimiento de tareas. Asimismo, de manera consecuente recae mayor demanda sobre los jefes de las unidades, y la manera en que lideran, delegan, concilian acuerdos y ayudan a los demás miembros a socavar las dudas que se puedan presentar en distintos procedimientos y lineamientos que deben desempeñar.

Por tanto, dicha estrategia sugiere iniciar con la capacitación de las jefaturas en temas de liderazgo, métodos de conciliación de acuerdos de las estrategias de atención, incentivar comunicación clara y precisa por medio de canales que permitan agilizar los procesos de intercambio de información de las unidades regionales. Asimismo, realizar procesos de fortalecimiento para la integración interdepartamental a nivel regional y local que permita

mejorar la eficiencia de los tiempos de respuesta, realizando esta solicitud las jefaturas de las UIPER a la jefatura regional y esta enviarla a Desarrollo Humano.

5.1.3. Área estratégica: Fortalecimiento de las asesorías y capacitación del personal

5.1.3.1. Objetivo estratégico: Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos, brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

Dicha área estratégica surge dado que las personas funcionarias identificaron que no recibieron acompañamiento en temas de capacitaciones pertinentes al trabajo que se realiza en la UIPER, haciendo énfasis en la necesidad de recibir asesoría en la manera que la Unidad gestiona los proyectos, el manejo de información estadística, así como el uso de herramientas actuales para el trabajo de investigación.

Es importante que se tomen las capacitaciones como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los colaboradores, ya que, por excelencia, estas ayudan a tener sistemáticamente un proceso en el que podría facilitar el cambio necesario para que el personal de la institución tenga mejor visión de las ventajas y beneficios de este.

El contar con una capacitación eficiente permite a la institución tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social, dando como resultado contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos.

TABLA 9. Área Estratégica: Fortalecimiento en la Evaluación y Capacitación del personal

1.3. Área estratégica				
Líneas de acción	Indicadores	Metas	Descripción	Recursos
1. Realizar procesos de capacitación sobre las funciones y servicio a las UIPER	Número de procesos de capacitación realizadas sobre número de procesos de capacitación programados	4 talleres	Para el año 2024 realizar al menos cuatro talleres de capacitación sobre asesoría en el manejo de información estadística, de herramientas actuales	Humano Tecnológico

2. Realizar procesos de evaluación de desempeño posterior a las capacitaciones para determinar si persiste la sobrecarga y duplicidad de tareas	Número de procesos de evaluación realizados sobre número de procesos de evaluación programados	2 procesos	Para el año 2024 realizar al menos dos procesos de evaluación de desempeño posterior a las capacitaciones para determinar si persiste la sobrecarga y duplicidad de tareas realizadas	Humano Tecnológico
3. En caso de persistir, informar la necesidad de mayor personal en la unidad para el correcto el cumplimiento de tareas	Número de informes presentados sobre número de informes programados	1 informe	Para el año 2024 realizar al menos un informe sobre la necesidad de mayor personal en la unidad para el correcto cumplimiento de tareas	Humano Tecnológico

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.1.4. Área estratégica: Fortalecimiento de la evaluación

5.1.4.1 Objetivo estratégico: Mejorar en el desarrollo de las evaluaciones institucionales, con el fin de que sean permanentes y continuas para mejorar la calidad de conocimiento con base en los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la institución.

El área de fortalecimiento de la evaluación pretende generar una investigación valorativa que se realiza en una organización estructural para obtener información y realizar un análisis de fortalezas y debilidades, teniendo así un profundo estudio de las características que envuelven la realidad de la Unidad con el fin de definir una serie de planes de actuación para la mejora de la enseñanza

Dicha estrategia también vislumbra el proceso participativo con el equipo de la UIPERH, el cual detectó una deficiencia a nivel institucional de la Unidad en el área evaluativa, la cual es clave para lograr identificar si los servicios brindados impactan a la población meta. Lo anterior, pretende un fortalecimiento en la evaluación para mejorar los procesos de planificación ejecutados por la institución.

TABLA 10. Área Estratégica: Fortalecimiento de la Evaluación

1.4. Área estratégica				
Líneas de acción	Indicadores	Metas	Descripción	Recursos
1. Reflexionar el papel de la institución hacia sí misma y hacia la sociedad, evaluando y redimensionando sus acciones educativas, de investigación y de extensión	Número de procesos ejecutados de autorreflexión y autoevaluación	100% de la autorreflexión y autoevaluación ejecutada	Para el año 2024 realizar al menos una autorreflexión autoevaluación	Humano

2. Realizar evaluaciones mensuales del desarrollo de tareas de la UIPERH	Número de procesos de evaluación realizados de las tareas de la UIPERH	12 procesos	Para el año 2024 realizar al menos un informe semestral del avance de las tareas realizadas o no de la UIPERH	Humano Tecnológico
3. Diseñar una herramienta de análisis que permita conocer la percepción y el impacto generado en la población objetivo	Porcentaje de la herramienta diseñada sobre porcentaje de la herramienta programada	100% de la herramienta diseñada	Para el año 2024 realizar al menos una herramienta que permita conocer la percepción y el impacto generado en la población objetivo	Humano Tecnológico

Fuente: Elaboración propia, 2021

En relación con lo anterior, se establece que la estrategia compone las líneas de acción, en relación con el objetivo. Inicialmente se debe realizar un análisis reflexivo sobre el papel que la institución conforma y su rol hacia la sociedad, evaluando y redimensionando sus acciones educativas, de investigación y de extensión del contexto situacional, para conocer el estado actual del trabajo realizado. Por tanto, una vez realizado el análisis autocrítico, se sugiere iniciar un proceso de evaluaciones mensuales para dar a conocer el cumplimiento y desarrollo de tareas asignadas a la UIPERH, que ayude a mantener un control y seguimiento adecuado que facilite la toma de decisiones y acciones correctivas en caso de ser necesario.

Finalmente, se recomienda diseñar una herramienta tipo cuestionario que permita conocer la percepción de la población objetivo en relación con el trabajo desempeñado por la UIPERH y el impacto que genera en la realidad de la región.

Es importante resaltar que, las metas pueden ser ajustadas de acuerdo con el criterio de las personas funcionarias; así como, los recursos podrán detallarse aún más por el equipo de trabajo, ya que se puede incluir o asignar contenido presupuestario a las distintas áreas y líneas estratégicas por parte de la institución. Lo anterior, requiere de responsables, en este caso, las personas funcionarias de la Unidad tendrán la total responsabilidad en la aplicabilidad de dicha propuesta.

5.2. Cronograma de actividades

Para el cumplimiento de cada área estratégica se propone un cronograma de actividades, donde se establece la temporalidad utilizando los meses de un determinado año, en el cual el equipo de trabajo tendrá que marcar con un símbolo dentro de cada recuadro, el mes en que se llevará a cabo dicha actividad.

TABLA 11. Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades

Temporalidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Área Estratégica 1												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Actividad 4												
Área Estratégica 2												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Actividad 4												
Área Estratégica 3												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Área Estratégica 4												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.3. Evaluación de actividades

A partir de lo anterior, cada área estratégica requiere de una evaluación, confirmando que cada actividad se cumpla adecuadamente en relación con el cronograma de actividades y evitando contingencias que perjudiquen el alcance de dichas áreas y, por ende, el mejoramiento en los procesos de planificación de la Unidad. A continuación, se muestra una tabla con temporalidad para que el equipo de trabajo marque con un símbolo el momento específico en que realizará el proceso evaluativo.

TABLA 12. Evaluación de actividades

Evaluación de actividades												
Temporalidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Área Estratégica 1												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Actividad 4												
Área Estratégica 2												

Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Actividad 4													
Área Estratégica 3													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Área Estratégica 4													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.4. Beneficiarios

En la investigación existen personas beneficiarias directas e indirectas, el primer caso, corresponde a los funcionarios, dado que va a mejorar el desempeño en los procesos de planificación que ejecutan y en el segundo caso, la población objetivo, ya que se beneficia al existir un mejoramiento en las funciones desempeñadas por parte de la institucionalidad que responde las necesidades en su determinada región y localidad.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones de la investigación

En el presente capítulo, se construyen las conclusiones y recomendaciones a partir de los objetivos diseñados y el proceso de investigación realizado en la UIPERH, con la intención de contribuir al mejoramiento en la gestión desempeñada por la Unidad y por consecuencia, una mejor articulación de las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) y las Unidades Locales Desarrollo Social (ULDS), que inciden en los servicios brindados y a su vez, en la realidad percibida en la población objetivo de la región de Heredia.

6.1 Conclusiones

A manera introductoria, es importante mencionar, que, dada la complejidad del objeto de estudio, se tuvo que realizar un “recorte de la realidad”; entendiendo que la investigación trata sobre la gestión en los procesos de planificación ejecutados por una Unidad que posee una asignación de tareas limitada. A su vez, cabe resaltar que como equipo de investigación se tiene conciencia de la problemática social que aborda el IMAS, aunque es el ente encargado de combatir la pobreza, desarrollando un tema delicado que por efectos metodológicos dicha temática sobrepasa la capacidad de atención y acción de unidades operativas como lo es la UIPERH. Es decir, si bien es cierto, los procesos de planificación, evaluación y control desempeñadas por la Unidad coadyuvan a mejorar la cobertura y calidad de atención ejecutada por las ULDS, se razona que las tareas desempeñadas por la UIPERH no son suficientes para subsanar la problemática de pobreza, ya que demandan el accionar de otros factores y variables independientes que escapan al tiempo y el espacio de la investigación para poderlos abordar.

Las conclusiones presentadas a continuación se construyeron con base en las intervenciones realizadas en la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, las cuales se encuentran plasmadas en función a la situación problemática identificada en la Unidad:

Inicialmente, se identificó una ambigüedad entre la razón de ser de la UIPER, la asignación de funciones y su ejecución. Si bien es cierto, de acuerdo con el taller “Estructura y funciones UIPER y ULDS”, se determinó que la UIPER estaría a cargo de áreas generales como: investigación, planificación, evaluación y adicionalmente, ejercer como ente asesor y de apoyo a las demás unidades dentro de la región, como lo son las ULDS, todo esto teóricamente parece un trabajo de gestión completa, sin embargo, los resultados del proceso

participativo evidenciaron cumplimientos parciales de funciones y por tanto, de las áreas como se detalla a continuación:

En el área de Planificación, la jefatura de la Unidad manifestó que desarrollan procesos de planificación por encima de la operatividad, afirmación que presenta incongruencia con el nivel operativo que se le asigna en el organigrama, donde se especifica que las unidades regionales y locales funcionan como extensiones de la planificación operativa, es decir, sí forman parte del proceso de planificación desarrollado por el Departamento de Planificación Institucional, al cumplir con los lineamientos preestablecidos en el PEI y el POI, sin embargo, la UIPER no toma lugar en el análisis, diseño y formulación de dichos planes, solo se limita a seguir las indicaciones, por lo tanto, la UIPER no planifica, sigue las líneas de acción ya planificadas que le asignan.

Área Evaluativa o Evaluación: en este punto se concluye dentro del proceso participativo en conjunto con los miembros de la UIPER, que la Unidad presenta un incumplimiento importante, puesto que, no realizan ni ejecutan labores de evaluación a nivel regional, solo cumplen tareas de monitoreo y seguimiento. Es decir, la UIPER no evalúa el trabajo realizado por las ULDS, se limita a solicitar informes de avance que posteriormente redireccionan a la jefatura de la ARDS, para que esta última realice la evaluación correspondiente al desarrollo de las tareas asignadas.

En relación con el establecimiento de funciones, se encuentra una segregación que dificulta en determinadas áreas alcanzar una correcta articulación con la UIPER, es decir, la institución no las tiene establecidas para ningún departamento, ya que según el Manual de Cargos están establecidas por perfil de funcionario del departamento para el cual trabaja, logrando conocer por medio del proceso participativo que las funciones no son directamente establecidas por el Departamento de Planificación Institucional, es decir, también son generadas por las Áreas Técnicas, la Subgerencia de Desarrollo Social y las ARDS, que en su mayoría responden a requerimientos técnicos propios de la región.

Por lo tanto, debido a lo anterior la UIPER presenta diversas tareas que pueden llegar a presentar un carácter estacional, como lo es el caso de proyectos, lo que dificulta al capital humano conocer concretamente sus alcances, ocasionando duplicidad de tareas con sus propios miembros. Por lo tanto, se hace énfasis en la importancia de seguir los pasos establecidos en la “Estrategia de Fortalecimiento para la Integración de Procedimientos” y desarrollar un Manual de Procedimientos Integrales.

Aunado a ello, existen factores que impactan directamente al capital humano, lo cual incide en el correcto desarrollo de funciones:

La investigación permitió evidenciar que, la falta de comunicación y articulación se da, más que todo del nivel central (Áreas Técnicas) a las ARDS, presentando deficiencias para determinar la delimitación y asignación de tareas, todo esto como consecuencia de la necesidad de contar con un manual de procedimientos; lo anterior, ocasiona que los procesos y directrices asignados desde los niveles superiores dentro de la institucionalidad, se vean afectados debido a la deficiente articulación presente entre la UIPER y las ULDS, por tanto, implica un mal uso de los canales de comunicación, los tiempos de atención y respuesta, perdiendo así eficiencia del capital humano.

Asimismo, se muestra una debilidad en la gestión relacionada con los procesos de inserción y acoplamiento de personal nuevo, en temas de capacitación y formación técnica de los gestores de proyectos, puesto que, Desarrollo Humano brinda una inducción general del accionar del IMAS a nivel general, y es responsabilidad de la jefatura del UIPER capacitar al gestor de proyectos en el desarrollo de sus funciones, aunque esta es una responsabilidad a nivel local. Todo esto se visualizó, gracias al proceso participativo, donde se muestra la insatisfacción del capital humano, resaltando el valor agregado que representa para los colaboradores recibir capacitación, esto es percibido como un incentivo no remunerado que beneficiaría también a la labor sustantiva que se realiza desde las ARDS. Por tanto, en consecuencia, al no existir un fortalecimiento de sus capacidades, impacta el quehacer integral en la institución, necesario para generar un impacto positivo e influir en la realidad de la población objetivo.

Por otra parte, desde una perspectiva profesional de la planificación, se concluye lo siguiente:

La situación expuesta refleja la aplicación insistente de la planificación institucional tradicional de carácter vertical, que limita la apertura del espacio de participación horizontal y de generación o desarrollo de la Planificación bilateral (de arriba hacia abajo y viceversa), que potencia la articulación y la cobertura de las necesidades reales de la población, pues contiene la percepción de las unidades que poseen mayor contacto con la población objetivo. Es por ello, debido a la rigidez de la planificación tradicional, que el proceso pierde maleabilidad para ajustar la gestión que genera un impacto en la realidad percibida por la población objetivo, de acuerdo con sus respectivas regiones y características únicas.

Por este motivo, la investigación procuró incorporar un proceso o estrategia participativa que insta a fortalecer el quehacer institucional desarrollado por la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional de Heredia, con el fin de propiciar un progreso en la gestión desarrollada a nivel regional, con ello, mejorar la calidad de los procesos y servicios que brindan las UIPER y ULDS. Todo esto, bajo los lineamientos de la Nueva Gestión Pública

y su instrumento de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), que busca promover estrategias de gestión enfocadas en el logro de metas y resultados de desarrollo que impacten la realidad social, agregando valor público.

Dando sustento a lo anterior, en la investigación se utilizó un enfoque participativo, que desarrolló la obtención de información de fuentes primarias, tomando en cuenta cada uno de los aportes del capital humano, por medio de entrevistas semiestructuradas y la implementación de herramientas de análisis como lo es el FOAR, que permitió volver partícipes del proceso a los entrevistados, generando una relación de pertenencia, que aumentó la confianza y veracidad de la información recopilada, evidenciando que su experiencia y realidad sí fueron consideradas, aportando igualmente en la identificación y generación de propuestas de mejora para la UIPERH.

De esta forma, se elaboró la propuesta para el fortalecimiento, abordando de manera específica, las debilidades reconocidas por los funcionarios de la UIPER y desarrollando recomendaciones viables que puedan mejorar la calidad de los procesos de planificación empleados y por ende, impacten positivamente en la realidad de la región.

Asimismo, de manera complementaria, la propuesta se integra como una herramienta con potencial y viabilidad para ser desarrollada en otras unidades regionales, con la intención de alcanzar un mejoramiento en sus procedimientos desde la planificación, empleando un proceso participativo que posteriormente con los ajustes adecuados, y considerando las especificidades de cada territorio, pueda representar una mejora en la percepción de la población objetivo, considerando la Gestión para Resultados en el Desarrollo.

Finalmente, cabe destacar que el Proyecto de Investigación desarrollado en la UIPERH, es un trabajo donde se puede visualizar la articulación entre la disciplina de la Planificación y la Institucionalidad Pública, siendo además una investigación con carácter de aplicada, lo que resalta la Gestión por Resultados que puede ser aprovechada de manera práctica, resaltando la disciplina y sus características estratégicas que optimizan los procesos, por medio de la eficacia y eficiencia de los recursos, ejerciendo profesionalmente un rol de facilitadores que indagan por medio de análisis y estrategias el fortalecimiento y mejoramiento en la gestión de los procesos de la UIPERH. Por tanto, la investigación es considerada una gran contribución para la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS).

6.2 Recomendaciones

Por lo anterior, se presenta como recomendación principal aplicar la propuesta planteada a partir de esta investigación y detallada en el capítulo anterior del presente documento, la cual

contiene acciones estratégicas elaboradas para el completo desarrollo de funciones, y tiene como objetivo fundamental el brindar una herramienta de aplicación ante las oportunidades de mejora, detectadas en el desarrollo de toda la investigación.

El poner en práctica la anterior propuesta de mejora aporta consecuentemente la consolidación de conocimientos en algunas áreas, las cuales fueron detectadas por medio de los instrumentos aplicados a las fuentes primarias (entrevistas a los funcionarios del IMAS), teniendo, así como resultado primordial, las pautas para disponer las formas de organización y articularlas en una metodología de intervención.

Del mismo modo, se insta a los demás departamentos que mantienen una relación directa con el accionar diario de la UIPERH a formar parte del proceso de mejora, por medio del aporte participativo, articulando acciones con un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, que además sean orientados a la aplicación a largo plazo.

Importante mencionar que estas recomendaciones deberán ser articuladas entre sí, ser acompañadas por el seguimiento, la evaluación de resultados, así como por una contraloría ciudadana participativa que demande calidad y oportunidad en el acceso a bienes y servicios que el Estado proporciona.

Ahora bien, lo que se pretende con la información presentada, es favorecer la organización institucional y social, para obtener así un óptimo cumplimiento de labores y que el desarrollo de estas, en la institución sea de impacto positivo, aunado a los procesos de planificación, evaluación y control, los cuales coadyuvan a mejorar la cobertura y calidad de atención, teniendo en cuenta que estos deben ser articulados de forma integral y participativa en la Gestión para Resultados en el Desarrollo, orientados hacia el logro de eficiencia y eficacia.

XI. Bibliografía

- Ander Egg, E. (2011). Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social. Argentina.
- Arias, G. A., Villasís, K. M., Miranda, N. M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Ciudad de México, México. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>>.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf>.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1971). Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) 4760. Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Ley%20N%c2%b04760%20Ley%20de%20Creaci%c3%b3n%20del%20Instituto%20Mixto%20de%20Ayuda%20Social.pdf>>.
- Asamblea Legislativa De La República De Costa Rica. (2007). Decreto 8563 Ley Fortalecimiento IMAS 2007. Recuperado de [imas.go.cr](https://web.imas.go.cr): <https://web.imas.go.cr/acerca_imas/normativa.html#HERMES_TABS_1_1>.
- Asamblea Legislativa. (20 de Mayo de 1998). *N° 7769 ATENCIÓN A LA MUJERES EN CONDICIONES DE POBREZA*. Obtenido de web.imas.go.cr: <https://web.imas.go.cr/acerca_imas/normativa/leyes/Ley%207769%20ley%20de%20atencion%20a%20la%20mujer%20en%20condicion%20de%20pobreza.pdf>
- Azofeifa, Solano. Mariela. Quesada, G. M (2018). El seguimiento y la evaluación del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria y Sostenible del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el periodo 2000-2014. (Tesis de Licenciatura) Escuela de Planificación y Promoción Social, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Bildarratz, J. (s.f). ¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad? Guía práctica. Recuperado de <https://www.eudel.eus/es/file/libro_ficheros/GUIA_21.pdf>.
- Carvajal, A (2005). Elementos de investigación social aplicada. Escuela Latino americana de Cooperación y Desarrollo.
- Castro A, M. (2015). Fichero Cantonal 2016. Tribunal Supremo de Elecciones. Recuperado de <<https://www.tse.go.cr/pdf/ficheros/municipal2016.pdf>>.

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica. (2012). Plan De Desarrollo Municipal, Largo Plazo 2012-2022. Recuperado de <https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/pdc-lp_2012-2022_1.pdf>.

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública; Universidad de Costa Rica. (2012). Plan de Desarrollo Cantonal a Largo Plazo 2012-2022. Recuperado de <https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/pdc-lp_2012-2022_1.pdf>.

CEPAL. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de [cepal.org: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf>](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf).

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Guía para la elaboración de Manuales de Cargos Institucionales en el Régimen del Servicio Civil. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/4%20Manuales%20de%20Cargos%20Institucionales/Guia%20para%20Elaboracion%20Manual%20de%20Cargos.pdf>.

Escobar, A. (2007). La invención del Tercer Mundo Construcción y deconstrucción del desarrollo. Caracas, Venezuela. Recuperado de <<https://cronicon.net/paginas/Documentos/No.10.pdf>>.

García, I. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. Universidad de Salamanca. Recuperado de <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)>.

Godínez, M. (2013). Eficiencia y eficacia de las organizaciones de la sociedad civil. Área de investigación: Entorno de las Organizaciones. México. Recuperado de <<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/9.04.pdf>>.

González, N (2016). Análisis de la Planificación nacional en relación con el Plan Nacional de Desarrollo María Teresa Obregón Zamora 2011-2014: Abordaje del sector turismo, estudio de caso de empresarios turísticos de la Fortuna de San Carlos. (Tesis de Licenciatura). Escuela de Planificación y Promoción Social, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Hernández, X. (2020). *El #día después del Covid-19: Cinco pasos para hacer #laremontada de tu empresa*. Obtenido de [ib-resources.s3.amazonaws.com: https://ib-resources.s3.amazonaws.com/Montaner/2020/news-grupmontaner-actualidad-20200420/eBook__eld_adesp_u_s_Montaner_A_XHern_andez.pdf](https://ib-resources.s3.amazonaws.com/Montaner/2020/news-grupmontaner-actualidad-20200420/eBook__eld_adesp_u_s_Montaner_A_XHern_andez.pdf)?utm_source=mailing&utm_medium=mail&utm_campaign=actualidad-gm

Hernández. C. (2011). Planificación y Programación. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

Hidalgo, K. Varela, M. Retana, R. (2014). Análisis de la Gestión y Servicios que el Centro Agrícola Cantonal de Santa Bárbara de Heredia realiza en beneficio de los Productores Asociados y de la Actividad Agropecuaria del Cantón. (Tesis de Licenciatura) Escuela de Planificación y Promoción Social, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=54960&nValor3=88126&strTipM=TC

Hugo, V; Jiménez, R. (2006). Pobreza en Costa Rica. Recuperado de <<https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2017/06/Librojornada3.pdf>>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2017). Plan Estratégico Institucional 2017-2020. Recuperado de <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/plan_estrategico_i_institucional_2017-2020_aprobado_acuerdo_cd_334-08-2017.pdf>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2018). Memoria IMAS 2014-2018 Administración Luis Guillermo Solís Rivera Abordaje multidimensional de la pobreza con enfoque de Derechos Humanos. Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Memoria%20Digital.pdf>>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2018). Plan de Mejora a partir de la Evaluación Anual de la Gestión Institucional 2017: Cumplimiento de metas del Programa Protección y Promoción Familiar en el Plan Operativo Institucional. Recuperado de <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/plan_de_mejora_a_partir_de_la_evaluacion_anual_de_la_gestion_institucional_2017.pdf>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2018). Plan Operativo Gerencial (POGE-2019). Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Plan%20Gerencial%20Institucional%202019.pdf>>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2020). Evaluación de la Gestión Institucional 2019: Cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional contemplando los programas de Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales y Actividades Centrales. Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20Institucional%202019%20Cumplimiento%20de%20metas%20del%20Plan%20Operativo%20Institucional.pdf>>.

Instituto Mixto De Ayuda Social. (2020). Manual De Procedimientos Del Sistema De Planificación Del IMAS. Planificación Institucional. Recuperado de

<<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Manual%20de%20procedimientos%20del%20Sistema%20de%20Planificaci%C3%B3n%20Institucional%202021.pdf>>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2020). Plan Operativo institucional 2021. Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Plan%20Operativo%20Institucional%202021.pdf>>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2020). Política Institucional para la Atención Integral de la Población en Pobreza y Pobreza Extrema. Presidencia Ejecutiva, Planificación Institucional y Área de Atención Integral e interinstitucional. Recuperado de <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Pol%C3%ADtica%20Institucional%20para%20la%20Atencion%20de%20la%20Poblacion%20en%20Pobreza%20y%20Pobreza%20Extrema%20%202020-2030.pdf>

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2021). *NIDO*. Obtenido de [imas.go.cr: https://www.imas.go.cr/es/beneficios/nido](https://www.imas.go.cr/es/beneficios/nido)

Instituto Mixto de Ayuda Social. (s.f). Manual Descriptivo de Cargos Institucionales. Área de Desarrollo Humano. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/manual_de_cargos_imas_31-03-2016.pdf>.

Instituto Mixto de Ayuda Social. Página Web Oficial. Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/>>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) Metodología. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/pobreza_y_presupuesto_de_hogares/pobreza/metodologias/mepobrezaenaho2015-01.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Encuesta Nacional de Hogares Julio 2018. Resultados Generales. Recuperado de <<http://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/enaho-2018.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f). Quienes somos. Página web oficial. Recuperado de <<https://www.inec.cr/quienes-somos>>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2012). X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda. Indicadores Provinciales. San José Costa Rica. Recuperado de <<http://www.asamblea.go.cr/sd/Documents/campanas/Indicadores%20Provinciales-24012013.pdf>>.

- Martner, R. Máttar, J. (2012). Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2621/1/S2012845_es.pdf>.
- Mena, G. A. Villegas, J. E. (2017). La función de la planificación, el seguimiento, y la evaluación de la DESAF, para la atención de la pobreza extrema en Costa Rica, durante el periodo 2002-2015. (Tesis de Licenciatura) Escuela de Planificación y Promoción Social, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2019). Sistema Nacional de Evaluación SINE. Recuperado de mideplan.go.cr: <<https://www.mideplan.go.cr/sistema-nacional-evaluacion>>.
- MIDEPLAN. (2020). *¿Qué es MIDEPLAN?* Obtenido de mideplan.go.cr: <https://www.mideplan.go.cr/que-es-mideplan>
- Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social. (2015). *Proceso metodológico para la atención de las familias*. Obtenido de imas.go.cr: <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/files/puente/Proceso-Metodologico-de-Intervencion-con-las-Familias-Puente-al-Desarrollo.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio de Hacienda. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. San José. Costa Rica. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). Índice de desarrollo social 2017. Recuperado de <http://www.conicit.go.cr/biblioteca/publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf>.
- Ministerio de Salud. (2014). Indicadores básicos Situación de la salud en Costa Rica 2013. Recuperado de <<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/vigilancia-de-la-salud/indicadores-de-salud-boletines/indicadores-basicos/indicadores-basicos-2013/2834-indicadores-basicos-2013/file>>.
- MIVAH-MTSS-Presidente De La República. (1998). Decreto Ejecutivo N° 26940. Recuperado de imas.go.cr: <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/decreto_26940-mivah-mtss_reglamento_a_la_ley_4760.pdf>.

Municipalidad de Heredia. (2011). Plan de Desarrollo Humano Local Cantón de Heredia (Plan de Desarrollo Municipal a Mediano Plazo) 2012-2016. Recuperado de <https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/plan_de_desarrollo_humano_local_modificado_a_set2014.pdf>.

Narváez, M. Gutiérrez, C. Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. Universidad del Zulia. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/pdf/364/36422801003.pdf>>.

Oviedo. M. (2016). Informe de Gestión 2013-2017. Instituto Mixto de Ayuda Social. Recuperado de <https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/informe_de_gestion_marlene_oviedo_alfaro.pdf>.

Ramírez, J. (2011). Cómo Diseñar una Investigación Académica. En J. Ramírez Caro. Heredia, Montes de María Editores. Recuperado de <<https://es.scribd.com/doc/205939851/Como-Disenar-una-Investigacion-Academica-Jorge-Ramirez-Caro-pdf>>.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas.

Sautu, R. Boniolo, P. Dalle, P. Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO. Buenos Aires, Argentina.

SCIJ. (30 de Mayo de 2017). *Reglamento para la operación del sistema de planificación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)*. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=84154&nValor3=108437&strTipM=TC&IResultado=8&nValor4=1&strSelect=sel

Secretaría Técnica de los ODS. (2016). Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de <http://ods.cr/sites/default/files/documentos/producto_3_-inventario_de_politicas_publicas.pdf>.

Sistema Costarricense De Información Jurídica (1971). Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=7060&nValor3=80865&strTipM=TC>.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1974). Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares N° 5662. Recuperado de

<http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2687&nValor3=96417&strTipM=TC>.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2017). Reglamento para la operación del sistema de planificación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=84154&nValor3=108437&strTipM=TC&IResultado=8&nValor4=1&strSelect=sel>.

Solís, P. (2012). Instituto Mixto de Ayuda Social: 40 años de Historia (1971-2011). San Salvador, El Salvador. Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/IMAS%2040%20anos%20de%20Historia%201971-2011.pdf>>.

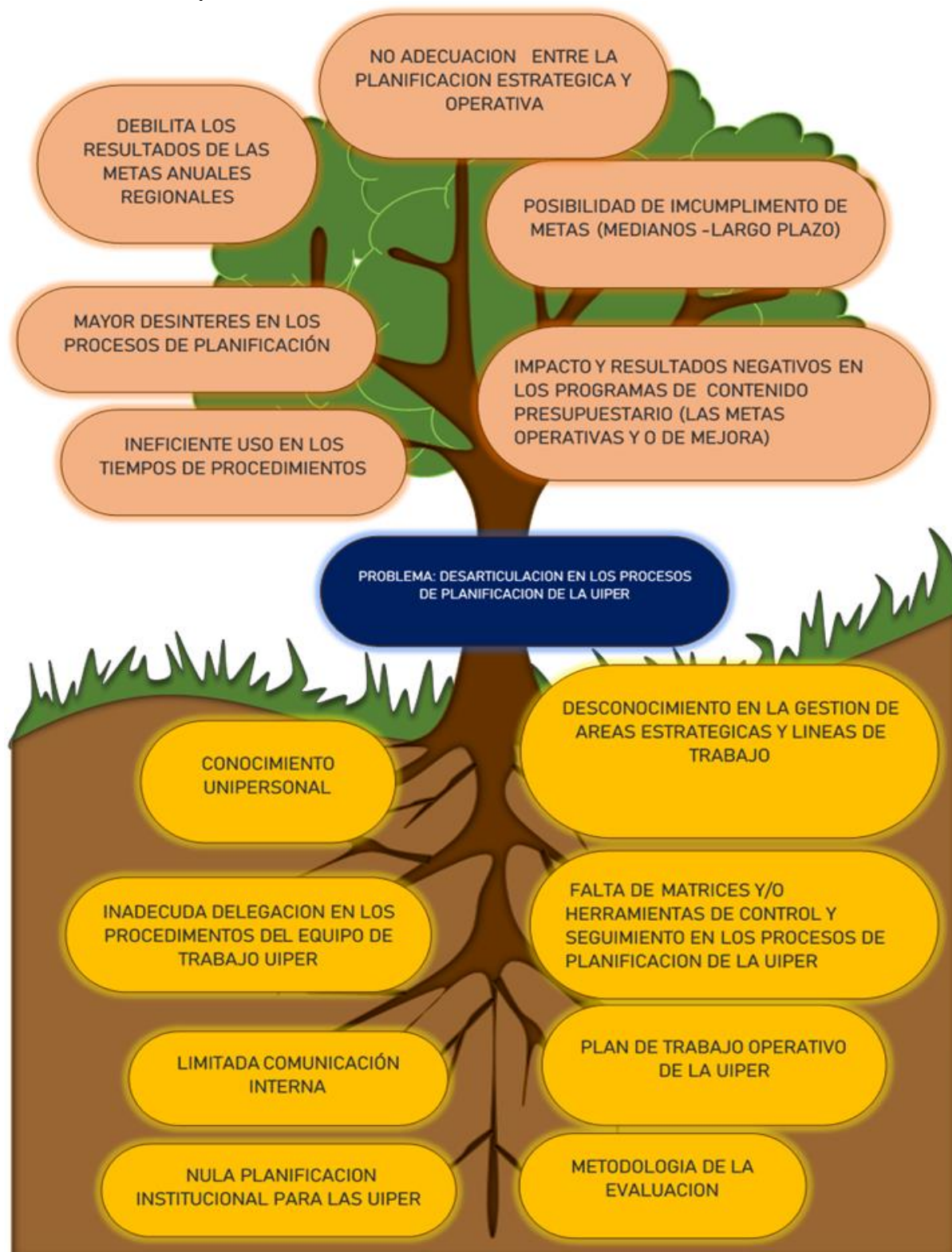
Solís, P. (2012). Instituto Mixto de Ayuda Social: 40 años de historia (1971-2011). Recuperado de <<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/IMAS%2040%20anos%20de%20Historia%201971-2011.pdf>>.

Universidad de Costa Rica (2018). Manual Descriptivo de Clases y Manual de Cargos Institucional. Página web oficial. Recuperado de <<https://orh.ucr.ac.cr/clasificacion-y-valoracion-de-puestos-3/>>.

Viñas, V; Ocampo, Ada;. (s.f.). Key Concepts for programme and project monitoring and evaluation. Recuperado de [cepal.org](https://www.cepal.org): <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos_claves_de_seguimiento_y_evaluaci%C3%B3n.pdf>.

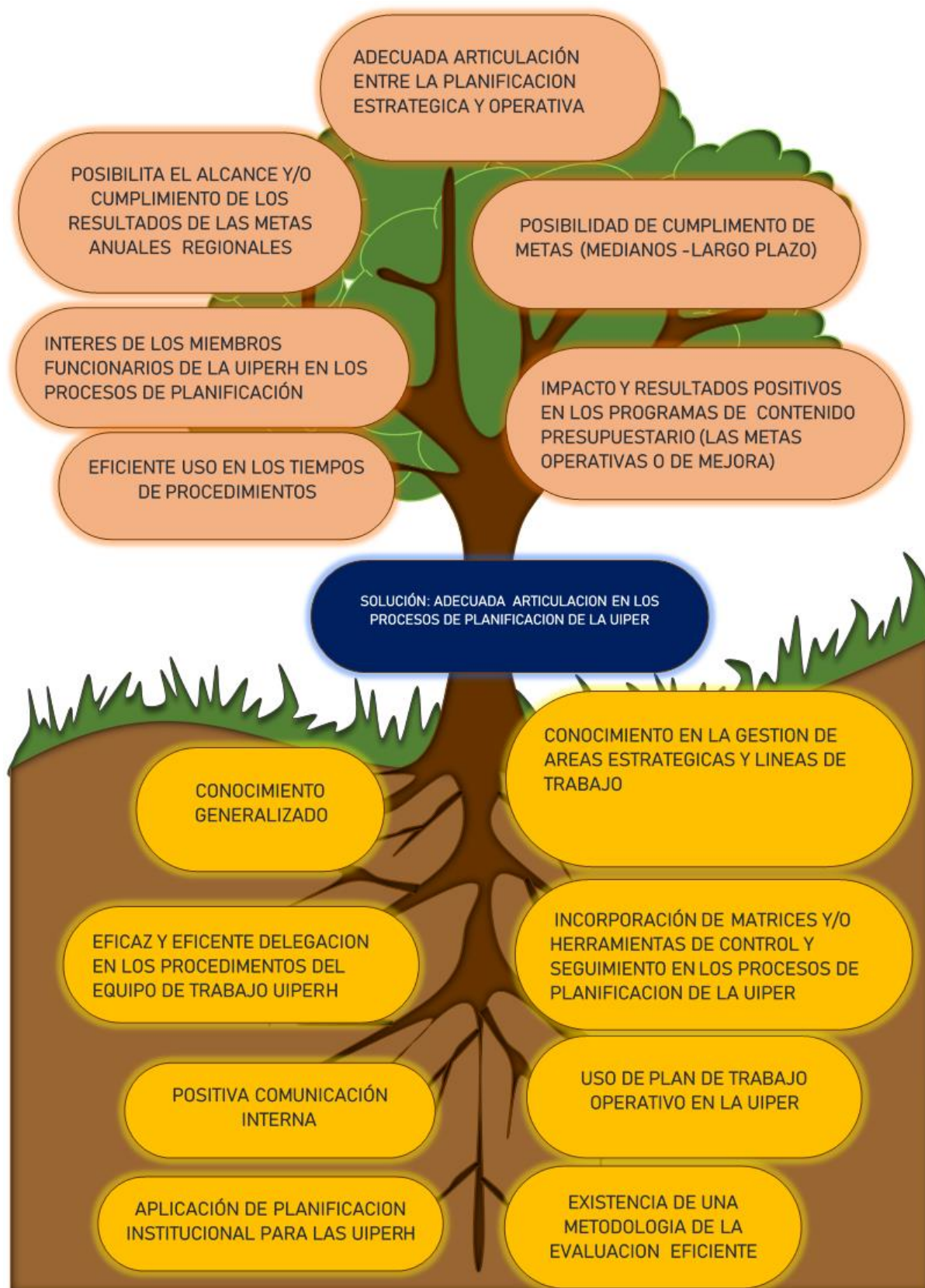
XII. Anexos

12.1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas aplicadas.

12.2. Árbol de soluciones



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas aplicadas.

12.3. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Heredia

12.3.1 ¿Qué es la UIPER y cómo trabaja?

La UIPER es un equipo de procesos, que pertenecen a la sub Gerencia de Desarrollo Social, La Sub gerencia tiene 10 áreas regionales, en el área regional existe una jefatura con 2 unidades de apoyo: La Unidad de Coordinación Administrativa que es local y la UIPER que le brinda seguimiento a nivel regional, asimismo, tiene las unidades locales, las cuales son las ejecutoras; la UIPER da seguimiento a las metas y presupuesto, al plan de trabajo empleado, y es el encargado de emitir los informes y brindan una rendición de cuentas a la jefatura.

12.3.2 ¿Cómo desarrolla el trabajo la UIPER y como llegan las directrices a la unidad?

La UIPER trabaja a partir del POI, con base en dicho documento, se construye el plan de trabajo anual de la unidad, asimismo, la UIPER puede colaborar para la construcción del POI, por ejemplo: al realizar el diagnóstico requerido para su elaboración.

Las directrices se emanan desde la Presidencia y la Gerencia General, las cuales se emiten y son dirigidas según corresponda a las diferentes unidades, que pasan por Sub Gerencia de desarrollo Social y de esta a la UIPER.

Dentro de las funciones de la UIPER, se concibe como una Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional, por lo cual, además de la elaboración del Plan de Trabajo, le corresponde darle seguimiento a las metas, al manejo de presupuesto, revisar el estado de resoluciones de los beneficios que son aprobados a las familias, estos pueden ser mediante: RA=Resolución Aprobada, RS=Resolución Suspendida, PA= Pendientes de Aprobación, ST=Suspendidas por traslado Geográfico y entre otras, darle seguimiento a las solicitudes de beneficios que están pendientes, a las resoluciones suspendidas, pendientes de aprobación, y pasar los listados actualizados a la Jefatura, con su segmentación territorial, y los correspondientes encargados (ULDS).

Así como monitorear el avance del alcance de las metas regionales que se articulan para el cumplimiento de metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, por ejemplo monitorear la estrategia de Puente al Desarrollo, que sea asignada a la cantidad de familias correspondientes y con ello, alcanzar las metas establecidas en la región, también se le brinda seguimiento al informe trimestral, las fichas de aplicación a la población objetivo, así como velar por el cumplimiento del porcentaje de verificación en los hogares, ya sea presencial o vía web. Es decir, la UIPER se encarga de dar seguimiento a cualquiera de los apartados que la Sub Gerencia de Desarrollo le asigne a nivel regional, y entregar los informes necesarios para velar el cumplimiento de las metas asignadas.

También la UIPER puede colaborar en los procesos de mejora, pero se realiza a nivel local (con las unidades locales) y con un equipo multidepartamental, es decir, cuando una meta necesita intervención, se utiliza un Equipo Técnico Asesor Regional ETA, conformado por la jefa de la sub Gerencia de Desarrollo Social, el jefe de la UIPER, la jefa local, las dos jefas de las ULDS), se realizan reuniones, para realizar una revisión de los objetivos y las metas, observar si es necesario implementar ajustes o reasignar presupuesto, donde la UIPER puede realizar una propuesta con base a datos históricos, la ejecución, índices de desarrollo, de pobreza y demás factores que se toman en consideración, sin embargo, debe ser

aprobada por los demás miembros de la ETA, y se utilizan las unidades locales para ejecutarlo.

La UIPER para la revisión de las metas, se supervisa el porcentaje de avance y el presupuesto asignado, posteriormente, se realiza un informe que se envía a la jefatura, y ésta, se encarga de cuestionar y tomar las medidas necesarias a nivel local.

12.3.3 ¿En qué documento se establecen las Funciones de la ETA y UIPER?

Algunas funciones aparecen en el Manual Único y en el perfil del puesto, en donde se mencionan algunas. Sin embargo, no vienen establecidas como tal, se desglosan en documentos de documentos. Son dos factores: los presupuestos y las metas que corresponde a números de beneficiarios en la población objetivo (familias, estudiantes, etc.)

12.3.4 ¿Las tareas o subprocesos encargadas a la UIPER son directamente establecidas por el departamento de Planificación Institucional?

No, las tareas mencionadas son funciones establecidas en la unidad, Planificación da indicaciones a la UIPER de colaborar en el diagnóstico para la elaboración del POI.

Planificación es un ente que se sitúa a nivel central, este se comunica con la Subgerencia y la información o indicaciones técnicas llegan a la UIPER por medio de la jefatura de la Sub Gerencia de Desarrollo Social, lineamientos que vienen en diferentes áreas y jefaturas del IMAS

12.3.5 ¿Qué planes maneja la UIPER ya sea a corto, mediano y largo plazo?

El Plan a mediano plazo que se maneja en el IMAS es el PEI, ahora bien, dentro del Plan Estratégico de Puente al Desarrollo se debe elaborar un plan local, que se encuentra a cargo de las ULDS, que tienen que ver con la intervención a nivel de familias y el apartado territorial. También se elabora un plan a nivel regional, sin embargo, no está a cargo de la UIPER, ésta sólo colabora en la elaboración de los planes.

En cuanto a planes a largo plazo, se toma el Plan Nacional de Desarrollo, al cual debe responder el IMAS a nivel central. Luego está el POI que es anual y se deriva del PEI 2019-2022.

12.3.6 ¿Estos son los planes en los cuales la UIPER sirve de apoyo?

Si la UIPER sirve de apoyo, porque existen actividades que son propias de la Unidad, y algunas funciones que se necesitan a nivel regional, y se requiere la colaboración de la UIPER, como realizar diagnósticos o caracterizaciones, investigaciones, seguimiento y monitoreo. A nivel de talleres podemos ayudar con la convocatoria y demás, pero eso le corresponde a las unidades locales realizarlo, porque ellos son los que están ejecutando en el campo.

Sin embargo, las tareas de la UIPER no están bien establecidas en documentos, por eso la necesidad de construir un documento donde se detallen las mismas. Por ahora se está manejando un documento de propuesta para las UIPER, pero no existe un documento oficial, por lo cual existe la necesidad de elaborarlo.

12.3.7 ¿En qué Documento se establecen propiamente todas las funciones mencionadas?

Cuando se hizo una reestructuración, se planteó un documento de propuesta de instrumentos y funciones de la Unidad, y otro documento de perfil profesional del puesto de Gestor de Proyectos, ahí vienen algunas funciones. Pero no hay un documento oficial que las establezca, no existe un documento donde se detallen las funciones específicas de la UIPER, por lo cual hay que construirlo, porque no hay.

12.3.8 ¿Cuál es el proceso o documento que usa la Subgerencia de Desarrollo Social para definir las líneas de acción de la UIPER?

La Subgerencia se basa inicialmente en el PND plan nacional de desarrollo, PEI plan extra y POI para dar indicaciones a las UIPER.

12.3.9 ¿Tiene el IMAS funciones específicas para la UIPER? ¿En cuál documento?

No hay.

12.3.10 ¿De qué línea estratégica proviene la operatividad de la UIPER? ¿Todo surge de la Subgerencia de Desarrollo social?

No, la Gerencia también puede enviar muchas directrices que provengan de otros departamentos, pueden provenir de Desarrollo Humano o del Departamento Financiero, se pueden recibir de todos, pero deben pasar por el filtro de la Subgerencia de Desarrollo Social. Es decir, la Gerencia puede enviar lineamientos o el Consejo Directivo puede definir algunas orientaciones para la UIPER, que deben pasar por la Subgerencia y que sean de índole a nivel regional.

12.3.11 ¿Cómo se establecen o se realizan las asignaciones de tareas al equipo de trabajo dentro de la UIPER?

Las define el jefe de la Unidad, se realizan anualmente, por medio de una reunión, donde se construye un plan de trabajo, para distribuir las tareas a cada miembro del equipo de trabajo. Se asignan los responsables de los informes trimestrales, de la elaboración del plan de trabajo, las caracterizaciones y los responsables de ejercer como enlace con determinadas unidades locales como Sarapiquí y Heredia Centro. También los encargados de brindar seguimiento a las solicitudes de beneficios, y los informes de avance de las metas y revisión del presupuesto. Se pueden dar modificaciones durante “la marcha”

12.3.12 ¿Cada cuánto realizan reuniones para realizar dichos ajustes?

Se definen por medio de reuniones mínimo mensuales, donde se definen y discuten los cambios requeridos por medio de la construcción de minutas.

12.3.13 ¿La UIPER tiene metas de mejora u operativas reflejados en el POI?

Planificación Institucional es el encargado de darle seguimiento a los planes. La planificación operativa la realizan las ULDES, ya que la UIPER no ejecuta, a excepción de algunos casos como por ejemplo en algunas estrategias o con la aplicación de convenios

12.3.14. ¿La Unidad cumple con la totalidad de tareas asignadas?

Si, de acuerdo a las posibilidades de la UIPER. Se ajustan por medio de las reuniones con la jefatura, como las metas de realización de talleres que se regulan por medio de los informes de avance, igualmente se debe cumplir con los informes trimestrales en el periodo establecido, con la elaboración del Plan de Trabajo y el 151 que se realiza dos veces al año.

12.3.15. ¿Cómo se mide el cumplimiento de metas que realiza la UIPER?

La jefa de sub Gerencia de Desarrollo Social es la que supervisa el cumplimiento del trabajo de la UIPER, así como el jefe de la Unidad

12.3.16. ¿Cómo se realiza la evaluación a la UIPER?

No es una evaluación, es un seguimiento y monitoreo de las metas, se hace una reunión con la Jefa semanal o mensualmente, para dar a conocer el avance del seguimiento llevado a cabo por Unidad.

12.3.17 ¿Utilizan algún instrumento para estas evaluaciones internas?

No; los instrumentos realizados son informes de avance, en donde se muestran la totalidad de metas asignadas, contra las cumplidas y las no realizadas. El IMAS está tratando de emplear lo que se llaman DELPHOS/ DELFOS que es el seguimiento a las metas es un informe estadístico, pero todavía no implementan

La Herramienta Delphos permite brindar el seguimiento de los instrumentos programáticos: Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Gerencial. Bajo sus cuatro módulos permite analizar y sistematizar información sobre riesgos, metas y evaluación. Plan Operativo institucional 2021 p. 85

12.3.18 ¿Existen informes de resultados de metas estratégicas?

Se realiza de manera mensual un informe comparativo de lo que se ejecutó con lo que no se realizó, como un informe de avance de cómo van las metas y la ejecución, comparando la cantidad que tenía al inicio y cuántas ha logrado alcanzar al momento del informe mensual.

Por ejemplo: al inicio una determinada unidad tenía 50 metas pendientes y el siguiente mes tiene 45, es decir que solo alcanzó 5 metas, estos datos se entregan a la jefatura por medio de un informe, y posteriormente ellos se encargan de cuestionar o ajustar el avance con esa unidad local. Es decir, la UIPER se encarga de realizar informes comparativos/avance de las metas y el presupuesto y pasarlas a la jefatura.

12.3.19 ¿Tiene la UIPER programas y/o proyectos a cargo? De ser así, ¿cuáles son?

La UIPER no tiene, solo mantenía anteriormente convenios con la UNED y la Municipalidad, de los cuales la directiva establecía responsabilidades a la unidad, pero no compete a las actividades regulares de la UIPER.

Por otra parte, a nivel de proyectos la UIPER colabora con caracterizaciones, y en el caso de Puente al Desarrollo si vienen muchas funciones de la UIPER, ahí nos brindan muchas funciones.

12.3.20 ¿Utilizan alguna matriz o herramienta para asignar tareas a la UIPER?

No, se derivan de directrices, de oficios, también de algunos documentos como la Estrategia Puente al Desarrollo, donde vienen definidas algunas funciones asignadas a la UIPER, las cuales son determinadas por la Subgerencia de Desarrollo Social, este ya es un acuerdo.

12.3.21 ¿Cómo y quiénes evalúan a los funcionarios de la UIPER? ¿Quién evalúa al jefe de la UIPER?

A los funcionarios, los evalúa el Jefe de la UIPER, a este último lo evalúa la jefa de Subgerencia de Desarrollo Social.

12.3.22 ¿Usted como jefe de la unidad, ¿cómo realiza la evaluación del equipo de trabajo de la UIPER?

Se realiza una revisión comparativa o de avance sobre las tareas asignadas a cada miembro, se realiza un monitoreo de las actividades que se planifican mensualmente para observar qué tareas tienen.

12.3.23 ¿Cómo han resultado esas evaluaciones?

Bien... ACÁ EL BRINDA UNA RESPUESTA SOBRE LOS AJUSTES POR LA PANDEMIA, SIN EMBARGO, NOSOTROS ESTAMOS EVALUANDO EL PERIODO 2019

12.3.24 ¿Tiene la UIPER una metodología de trabajo y evaluación definida para lo interno?

No, solo se han establecido algunas metodologías, en base a la experiencia como por ejemplo para la realización de los talleres y para la construcción de los informes, ya se sabe la periodicidad de estos y las otras tareas conforme se vaya pidiendo se va trabajando en ello.

12.3.25 ¿Cómo es el contenido presupuestario de la UIPER?

No, nosotros no tenemos presupuesto, solo damos un seguimiento y monitoreo, nosotros no somos ejecutores.

12.3.25 ¿Existe buena comunicación a nivel general dentro y fuera de la UIPER?

Si, muy bien, entre nosotros nos llevamos muy bien, claro desde una posición como jefe. Con mis otros compañeros de otras unidades también muy bien

12.4. Entrevista realizada a las Gestoras de Proyectos de la UIPER Heredia

12.4.1. ¿Tiene usted conocimiento sobre las áreas estratégicas o las líneas de trabajo que debe cumplir la UIPER? ¿Explique cuáles son sus líneas de trabajo?

Gestora de proyectos 1: Sí. Actualmente podría señalar que las líneas de trabajo principales son:

a) Investigación y Planificación con enfoque territorial: Para la toma de decisiones relacionadas a la definición de espacios locales prioritarios en la intervención institucional y la distribución de los recursos, se nos solicitó un diagnóstico regional de Heredia, donde se incorporan datos básicos como el Índice de Desarrollo Social Cantonal/Distrital (2017), Encuesta Nacional de Hogares, Plan Nacional de Desarrollo, Estado de la Nación, entre otros. También se incorporan los resultados de la consulta ciudadana, respecto a sus condiciones de vida, el FODA de su contexto y su valoración respecto a la respuesta institucional. Este es un proceso que se supone debe incorporarse como parte del Plan Operativo Institucional que se diseña para cada año, pero por su dimensión no está planteado para elaborar todos los años sino con cierta periodicidad que aún no se encuentra totalmente definida.

Lo anterior se complementa, con lo que se le solicita a las UIPER en la dimensión territorial del modelo de atención integral que se ha venido implementado en los últimos años. Aquí si se trata de un trabajo más permanente de caracterización de territorios, donde igualmente se toman datos básicos de fuentes generales pero que toma mayor importancia la información contenida en el Sistema de Identificación de la Población Objetivo (SIPO), desde la cual se puede visualizar características particulares respecto a la línea de pobreza, poblaciones específicas como adulta mayor y con discapacidad, aspectos vinculados al trabajo, educación, salud, seguridad social y patrimonio familiar. Como tal esta línea de trabajo permite orientar la inversión social y la intervención en general de las Unidades Locales e inclusive justifica procesos asociados como la postulación de proyectos de carácter socio productivo y de infraestructura comunal, que son parte de la posibilidad que ofrece la amplia oferta programática institucional y que generan un mayor alcance e impacto en la población. Para esto también se desarrollan talleres con organizaciones locales para la identificación de necesidades y posibles proyectos priorizados.

b) Sistematización y análisis de procesos de trabajo: En la UIPER se elaboran los informes trimestrales a partir de los insumos brindados por las ULDS, UCAR y ARDS, en términos de los principales logros, desafíos y recomendaciones. También se procesan los informes de Verificación de las FIS con código especial 151, es decir, aplicadas sin visita domiciliar, para lo cual se retoma el aporte de las encuestadoras-digitadoras respecto a la cantidad de FIS aplicadas y verificadas y situaciones relativas a ese proceso. Otros informes refieren por ejemplo a las acciones relativas a la Convención Belem do para o algún otro a solicitud de las áreas centrales como la Sub gerencia de Desarrollo Social o la Gerencia General.

c) Seguimiento de Metas: Lo más cotidiano se resume en el seguimiento al estado de las resoluciones de forma periódica (por ejemplo si hay suspendidas o pendientes de aprobar),, seguimiento a componentes de la oferta programática que tienen indicaciones particulares como Emergencia o Atención de Situaciones de Violencia, que deben cumplir cierto perfil, monto y periodos de otorgamiento.

A pesar de que considero esas tres como las que engloban los procesos principales, hay otras actividades cotidianas que refiere a apoyo solicitados por las ULDS cuando requieren información contenida en los sistemas para organizar su trabajo, se brinda orientación en cuanto el uso del SIPO, aporte en las rendiciones de cuenta, entre otros.

Gestora de Proyectos 2: Sí. Como unidad de investigación, planificación y evaluación, se debe brindar apoyo a las Unidades Locales y a la jefatura de la ARDS para el seguimiento de los beneficios, procesos, presupuestos y cumplimiento de metas de la regional. Esto permite un acompañamiento y cumplimiento de normativa, de los procesos de asignación de beneficios institucionales. También la UIPER trabaja desde lo territorial, mediante el trabajo con comunidades para la elaboración de diagnósticos para la identificación de problemáticas y la propuesta de mejoras, en relación a posibles proyectos que puedan presentar las fuerzas vivas de las comunidades para solucionar las necesidades.

12.4.2. ¿Cómo se lleva a cabo la delegación de funciones entre los miembros de la UIPER? Explique

Gestora de Proyectos 1: Se tiene un plan de trabajo propuesto por la Jefatura y avalado por el equipo en el que se asignan tareas de forma rotativa, en su mayoría de forma mensual, de manera que cada compañera tenga conocimiento y experiencia en todos los procesos y que

la carga de trabajo sea equilibrada. De igual manera, como se debe brindar cierto apoyo específico a cada ULDS, cada una se desenvuelve como enlace ya sea de la ULDS Heredia o de la ULDS Sarapiquí.

Cuando surgen eventualidades o se presenta alguna solicitud extraordinaria, la Jefatura tiene conocimiento de lo que está trabajando de manera que le es posible definir a quién se le asignan en ese momento y también considera las habilidades particulares como la facilidad de redacción, el manejo del Excel o la capacidad de desarrollar presentaciones.

Gestora de Proyectos 2: Es trabajo en equipo, la unidad tiene reuniones mensuales o cuando sea necesario, para revisar las tareas, acuerdos, trabajos asignados. La jefatura distribuye el trabajo según cualidades del gestor de proyectos o por cargas de trabajo y la persona gestora en proyectos también ofrece su disponibilidad para realizar las tareas que se van presentando.

12.4.3. ¿Existe buena comunicación interpersonal en la UIPERH? de acuerdo a los siguientes niveles:

12.4.3.a. Unidad, explique

Gestora de Proyectos 1: A lo interno se ha logrado desarrollar un nivel adecuado de comunicación producto de la división organizada del trabajo y el entendimiento de que los logros de la unidad son producto de un esfuerzo colectivo. Para esto también se dan espacios de reunión periódica de todo el equipo cuando se requiere tratar temas de mayor complejidad. Siempre hay oportunidades de mejora, pues de repente la sobrecarga laboral en ciertos momentos implica una mayor tensión en el ambiente laboral o también es posible que no siempre se tenga el mismo criterio respecto a un tema y se tenga que discutir al respecto.

Gestora de Proyectos 2: Si, hay trabajo en equipo y buena comunicación

12.4.3.b. Compañeros de trabajo - otras áreas (refiriéndose a la sede regional), explique:

Gestora de Proyectos 1: La comunicación con otras áreas dentro del ARDS presenta mayores dificultades. No siempre se logra asertividad para llegar a acuerdos respecto a estrategias de atención, tiempos para brindar información o parámetros sobre la información que solicitan. También en ocasiones la información no fluye entre niveles, de manera que queda información rezagada.

Gestora de Proyectos 2: Sí, la comunicación es fluida. Si alguna solicitud o indicación no queda clara, se solicita nuevamente. En ocasiones los requerimientos pueden cambiar en el transcurso del procedimiento

12.4.3.c. Unidad - otras unidades, explique:

Gestora de Proyectos 1: Con los niveles centrales y unidades técnicas, se tiene poca comunicación y está muy limitada a solicitud o traslado de información. No se da un acompañamiento muy constante, de manera que a veces es difícil comprender los lineamientos que nos llegan o a veces cambian varias veces dichos lineamientos lo que genera incertidumbre. Una de las mayores deficiencias de comunicación con otras áreas, es

con la de Planificación Institucional, que es de donde se deben liderar procesos centrales a nivel institucional.

Gestora de Proyectos 2: La comunicación es buena, sin embargo, en ocasiones no se brindan con claridad los requerimientos de algún proceso (distribución de tareas, actividades), por lo que es necesario solicitar o preguntar nuevamente y evitar la duplicidad de trabajo

12.4.4. Al formar parte del equipo de trabajo de la UIPER, recibió usted acompañamiento en los siguientes temas:

12.4.4. a. Capacitaciones, explique

Gestora de Proyectos 1: No se recibe de la institución capacitaciones atinentes al trabajo específico de la UIPER, como lo podría ser la gestión de proyectos, manejo de información estadística y herramientas actuales para la investigación, que, si bien las profesionales tenemos responsabilidad en la actualización, la capacitación puede ser un incentivo no remunerado que beneficiaría también a la labor sustantiva que se realiza desde las ARDS.

Gestora de Proyectos 2: No

12.4.4.b. Asesorías técnicas, explique

Gestora de Proyectos 1: El acompañamiento recibido fue por parte de la Jefatura, particularmente en el uso de fórmulas y herramientas en Excel para procesar los reportes personalizables extraídos del SIPO/SABEN. También en indicaciones respecto a lo que deben llevar los informes de seguimiento o los solicitados por las instancias de nivel central.

Gestora de Proyectos 2: La Jefatura es la que brindó apoyo y seguimiento en la inserción al puesto

12.4.4.c. Reuniones a nivel regional, explique

Gestora de Proyectos 1: A nivel de ARDS, la Jefatura convoca a reuniones con todo el personal, pero son muy espaciadas en el año y se concentran más en temas de ejecución. Con el tema del COVID, no se han realizado desde el año pasado.

Gestora de Proyectos 2: No, por la pandemia no se han realizado reuniones generales, sólo específicas para la atención de temas determinados

12.4.4. d. Reuniones por parte de supervisores, explique

Gestora de Proyectos 1: No existe la figura de supervisores. El trabajo realizado lo revisa la Jefatura, el cual tiene programadas reuniones de equipo mensual, aunque a veces no se puedan realizar por la atención de situaciones urgentes; y en caso necesario convoca de forma extraordinaria para revisar ciertos temas.

Gestora de Proyectos 2: Si, siempre se hacen reuniones de equipo (mensual o cuando sean necesarias). No hay supervisores, solo jefatura inmediata.

12.4.5. ¿Cuáles son los medios de comunicación (canales) que se utilizan a nivel interno de la UIPER y externo entre las unidades regionales y unidades superiores?

Gestora de Proyectos 1: Personal, correo electrónico, Teams, Whats App, teléfono, reuniones físicas o virtuales

Gestora de Proyectos 2: Comunicación presencial y todos los medios tecnológicos disponibles (plataformas virtuales, celular, teléfono (llamadas, apps), correo institucional)

12.4.6. ¿Considera usted que la cantidad de funcionarios que integran actualmente la UIPERH son requeridos para cumplir con las líneas estratégicas que se asignan a la UIPER? ¿Por qué?

Gestora de Proyectos 1: Para poder abordar con mayor precisión todos los procesos que realizan, se requiere al menos una persona más, dado que la parte de investigación requiere de mucho tiempo con el que no se dispone al tener que dedicar mayor tiempo al seguimiento de metas.

Gestora de Proyectos 2: Sí. Al existir un adecuado trabajo en equipo, se logra distribuir de manera equitativa las responsabilidades y se logra cumplir con las tareas asignadas. Sin embargo, en ocasiones se puede sobrecargar el trabajo por los tiempos de respuesta para los procesos, que se unen con otros procesos, pero es una cuestión de límites de tiempo y por el accionar del IMAS.

12.4.7. Considera usted que existe algún área de mejora que debe ser atendida, explique

Gestora de Proyectos 1: Hay una deficiencia a nivel institucional en la parte de evaluación, la cual es fundamental para determinar si los servicios brindados a la población están teniendo impacto y qué posibles acciones de mejora se pueden plantear.

Gestora de Proyectos 2: Es importante poner más énfasis en la investigación y en la producción de material con respecto a los procesos que se realizan, seguimiento a los beneficios mediante visitas, producción de informes de resultados de una manera cualitativa y no cuantitativa que es a lo que por el momento se le da prioridad.

La atención territorial debe ser más amplia, en coordinación con otras instituciones, ya que no todo lo que se plantea en las comunidades como problemática es responsabilidad del IMAS.

En ocasiones el UIPER asume tareas que no corresponden directamente a la unidad, luego los resultados son procesados por las ULDS, por lo que el trabajo está fragmentado, lo que implica doble trabajo para las unidades o para la UIPER.

12.5. Entrevista realizada al Jefe de la UIPER Cristo Rey

12.5.1. ¿Qué es la UIPER y cómo trabaja?

Es la Unidad de Investigación Planificación y Evaluación Regional y trabaja regulada y fundamentada en la normativa vigente institucional.

12.5.2. ¿Cómo desarrolla el trabajo la UIPER y como llegan las directrices a la unidad?

La unidad está conformada por gestores de proyectos y jefe de la misma, quienes organizan la gestión de la Unidad según los componentes de investigación, planificación y evaluación cuya finalidad es generar los insumos para la toma de decisiones a nivel regional y local. Las directrices se emanan desde la Presidencia y la Gerencia General, las cuales se emiten y son dirigidas según corresponda a las diferentes unidades, incluyendo al la UIPER.

12.5.3. ¿En qué documento se establecen las Funciones de la ETA y UIPER?

Desconozco a que se refieren con ETA. En cuanto a la UIPER, las funciones se establecen a partir del Manual de cargos institucional, Manual de procedimientos y reglamento para la prestación de servicios, esto anterior según las funciones que se establezcan según el Manual de cargos.

12.5.4. ¿Las tareas o subprocesos encargadas a la UIPER son directamente establecidas por el departamento de Planificación Institucional?

No, solo algunas tareas muy específicas se coordinan con esa instancia, otras son generadas o establecidas por las Áreas técnicas, Subgerencia de Desarrollo Social pero la mayoría responden a requerimientos técnicos propios de la regional.

12.5.5. ¿Qué planes maneja la UIPER ya sea a corto, mediano y largo plazo?

No se manejan planes, lo que se trabaja es con un plan de trabajo propio de la UIPER en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

12.5.6. ¿A cuáles planes sirve de apoyo la UIPER?

La UIPER es generadora de insumos para la jefatura regional y jefaturas las ULDS como medio de insumo para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para IMAS en el plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Operativo Institucional

12.5.7. ¿Cuál es el proceso o documento que usa la Subgerencia de Desarrollo Social para definir las líneas de acción de la UIPER?

Las líneas de acción, como se especificó anteriormente, no responde a la Subgerencia de Desarrollo Social, estas son generadas a partir de el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional

12.5.8. ¿Tiene el IMAS funciones específicas para la UIPER? ¿En cuál documento?

Las funciones específicas y definidas para la UIPER están establecidas en el Manual de Cargos, donde se definen las funciones a cumplir tanto para el jefe de la UIPER como para el gestor de Proyectos.

12.5.9. ¿De qué línea estratégica proviene la operatividad de la UIPER? ¿Todo surge de la Subgerencia de Desarrollo social?

La línea estratégica en que se basa la operatividad es el Plan Estratégico Institucional.

12.5.10. ¿Cómo se establecen o se realizan las asignaciones de tareas al equipo de trabajo dentro de la UIPER?

Se establecen fundamentadas en el Manual de Cargos y se asignan al equipo por medio de un plan de trabajo interno.

12.5.11. ¿Cada cuánto realizan reuniones para realizar dichos ajustes?

Reuniones semanales y mensuales con el Equipo Técnico Regional (jefa Regional, jefes de ULDS y jefe de UCAR.)

12.5.12. ¿La UIPER tiene metas de mejora u operativas reflejados en el POI?

No comprendo la pregunta, no es clara. La UIPER no se fundamenta en metas. Si se refiere a acciones de mejora, corresponde a procesos de control interno y no al POI.

12.5.13. ¿La Unidad cumple con la totalidad de tareas asignadas?

Si se cumplen en su totalidad las tareas, no obstante, la gestión de la UIPER es muy amplia y algunos procesos dependen de las condiciones coyunturales en la priorización de las acciones.

12.5.14. ¿Cómo se mide el cumplimiento de metas que realiza la UIPER?

Reiterar que la unidad como tal de la UIPER no maneja metas sino más bien son tareas y acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales y regionales.

12.5.15. ¿Cómo se realiza la evaluación a la UIPER?

Se hace según la Evaluación de Desempeño establecida a nivel institucional por el departamento de Desarrollo Humano.

12.5.16. ¿Utilizan algún instrumento para estas evaluaciones internas?

Formulario oficial de Evaluación del Desempeño establecido por el departamento de Desarrollo Humano.

12.5.17. ¿Existen informes de resultados de metas estratégicas?

Infografías de rendición de cuentas, informes trimestrales y otros informes de cumplimiento de metas por parte de las ULDS.

12.5.18. ¿Tiene la UIPER programas y/o proyectos a cargo? De ser así, ¿Cuáles son?

No, no se tiene programas o proyectos a cargo. Reiterar que no somos una unidad ejecutora, somos una Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional la cual es generadora de insumos para la toma de decisiones.

12.5.19. ¿Utilizan alguna matriz o herramienta para asignar tareas a la UIPER?

No, ninguna

12.5.20. ¿Cómo y quiénes evalúan a los funcionarios de la UIPER? ¿Quién evalúa al jefe de la UIPER?

Los funcionarios de la UIPER (gestores de proyectos) son evaluados por el jefe de la UIPER y al jefe de la UIPER lo evalúa la jefa regional. Lo anterior siempre utilizando el formulario de Evaluación de Desempeño establecido por la institución para dicho fin.

12.5.21. ¿Usted como jefe de la unidad, cómo realiza la evaluación del equipo de trabajo de la UIPER?

Según lo establece la normativa vigente mediante formulario de Evaluación del Desempeño establecido por el Departamento de Desarrollo Humano.

12.5.22. ¿Cómo han resultado esas evaluaciones?

Los resultados han permitido la permanencia del equipo de trabajo en la Unidad por lo tanto han sido positivos.

12.5.23. ¿Tiene la UIPER una metodología de trabajo y evaluación definida para lo interno?

La UIPER cuenta con un plan de trabajo interno que es el que permite la operatividad de la gestión.

12.5.24. ¿Cómo es el contenido presupuestario de la UIPER?

No es una Unidad Ejecutora, por lo tanto, no tiene contenido presupuestario definido como sí lo tienen las Unidades de ejecución ULDS.

12.5.25. ¿Existe buena comunicación a nivel general dentro y fuera de la UIPER?

Si, al ser una unidad estratégica debe vincularse con diversas instancias internas y externas, por lo que una comunicación asertiva, proactiva y clara, es un requerimiento fundamental.

12.5.26. Comentarios extras

Sería importante hacer una revisión de las preguntas del cuestionario, esto en vista de que se mezclan procesos no necesariamente vinculados a la UIPER. Tampoco se tiene claridad en algunas de las preguntas por lo que las respuestas pueden estar sesgadas y no contribuirían en el cumplimiento de los objetivos de su investigación. Se recomienda también hacer una revisión de la página de IMAS donde se encuentra la normativa institucional vigente, el POI y PEI vigente y otros documentos que les puede servir de guía en insumo para el trabajo que llevan a cabo sobre la institución y la UIPER en particular.

12.6.1 Cuestionario FOAR

Pregunta	Jefe	Gestora de Proyectos 1	Gestora de Proyectos 2
Primera área: INVESTIGACIÓN.			
1.1 Liderar los procesos de elaboración de diagnósticos y realizar caracterizaciones territoriales de la región	El liderar los DX y caracterizaciones son una fortaleza para la toma de decisiones del ARDS de Heredia y planificar el desarrollo de beneficios y sirva para las etapas de elegibilidad para la selección de las familias de Puente al Bienestar y la selección de ideas de proyectos productivos en la parte grupal y enlazar estrategias de trabajo con otras entidades públicas y privadas. Fortaleza	Oportunidad: Como unidad encargada de los procesos de planificación regional, tenemos la posibilidad de posicionar la relevancia de contar con información actualizada de la situación del territorio asignado para la toma de decisiones. Esto se visualiza como oportunidad en el contexto del reciente modelo de intervención institucional, donde se menciona el trabajo desde una dimensión territorial y la labor de las UIPER, en los procesos de caracterización regional. Con esto se puede aportar a la distribución de metas y presupuesto, a la definición de proyectos socioproductivos y de infraestructura comunal y al seguimiento de la oferta programática en relación a las necesidades identificadas.	Fortaleza: desde la unidad se trabaja de manera coordinada con los agentes externos y con las unidades internas para los diagnósticos. Las caracterizaciones son internas con la posibilidad de recolectar la información desde los distintos medios digitales para el desarrollo de las mismas.
1.2 Diseñar investigaciones para la toma de decisiones (documentos)	Es una fortaleza pues el diseñar estrategias permite a las jefaturas contar con bases para tomar decisiones de una forma más científica y con apego a datos de acuerdo a los sistemas SIPO-SINIRUBE-SABEN	Aspiración: se cuenta con poco espacio y recursos para generar investigación, pero se tiene conciencia de que esto aportaría al quehacer institucional. Con esto se puede trascender lo empírico y tener mayores fundamentos en la labor que se realiza y ahondar en el impacto de la política social en la región. La investigación como proceso para alcanzar conocimiento, sería un ideal en un contexto institucional donde predomina lo pragmático y hace falta la reflexión acerca de lo que se realiza.	Fortaleza: el equipo tiene la iniciativa de procesar todos los datos necesarios para que el ARDSH cuente con la información necesaria para que la ejecución de los programas se realice de la manera más eficiente y se logren los resultados obtenidos. Al mismo tiempo se considera como una oportunidad dado que las otras unidades pueden indicar a la UIPER si las investigaciones se pueden mejorar o si se valida el trabajo de la UIPER.
1.3 Supervisar los procesos de la base de datos de SIPO-SABEN	Una de las partes en la que la UIPER es fuerte es en la revisión de las bases de datos SIPO-SABEN a fin de darle seguimiento a las distintas etapas con conlleva la selección y el otorgamiento de beneficios. El sigo está ligado a la base de datos estadísticos del BO	Fortaleza: dentro de las labores ordinarias se atienden asuntos relativos al SIPO, particularmente lo que refiere a la aplicación y actualización de FIS conforme a los establecido en el manual; en caso de encontrar inconsistencia o alguna sugerencia, ya sea por iniciativa de la UIPER o por consulta de las ULDS, se canaliza con el ASIS. En lo que respecta al SABEN, se tiene un buen seguimiento del estado de las resoluciones ingresadas y que estas cumplan con los requerimientos que dicta la normativa, esto	Oportunidad: las bases SIPO-SABEN son fundamentales para la ejecución de los programas del IMAS; la UIPER hace observaciones y canaliza las consultas de los demás funcionarios para trasladar las mismas a ASIS y con ello se ha logrado la mejora en los sistemas y la corrección de errores.

		también como acción preventiva para subsanar situaciones que puedan presentar inconsistencias.	
1.4 Generar información de BO y de otras fuentes INEC	LA UIPER continuamente utiliza la fuente de datos del BO para la revisión de datos solicitados por la jefa de las ULDS o la Gerente Regional a solicitud de distintos Municipios o entidades para el desarrollo de la temática Social. Además, del INEC se toman datos para el desarrollo de las caracterizaciones y del DX que se realiza del ARDS de Heredia. Se aspira a generar conocimiento que permite el desarrollo de estrategias de trabajo para el abordaje de la pobreza en forma más proactiva.	Fortaleza: Al BO únicamente tiene acceso la Jefatura del UIPERH, quien en caso de necesitar información para coordinaciones interinstitucionales (por ejemplo solicitudes de la Municipalidades o Redes de Prevención), procesos de elegibilidad o caracterizaciones, emite los datos contenidos en dicha base y que resultan de utilidad para definir acciones estratégicas.	Fortaleza: el equipo logra articular las bases de datos que se procesan y los datos de los documentos digitales para proceder con las investigaciones y labores diarias. Igualmente se considera en una oportunidad porque ello permite tener las bases necesarias para iniciar los procesos internos y la atención priorizada.
1.5 Mantener actualizada una base de datos de organizaciones coadyuvantes y de base, como de redes sociales de interés Institucional	Esto es una oportunidad para el Área Regional pues anualmente se actualiza estos datos con la elaboración del plan de trabajo de Heredia, coordinando con las ULDS para la actualización e información base de las organizaciones y comisiones interinstitucionales en las que participan.	Resultado: La base de datos resulta del trabajo realizado en los territorios por parte de las ULDS y UIPER, tanto en la participación de instancias de articulación regional como en los talleres planteados desde la metodología de la dimensión territorial del modelo de intervención y de postulación de proyectos. En dichos espacios se van captando organizaciones que tienen injerencia en el desarrollo de sus localidades y que por tanto figuran como participantes claves en posibles acciones institucionales.	Resultados: los diferentes procesos externos e internos permiten contar con la información actualizada dado que se interactúa con los actores sociales en diferentes contextos y con ello se logra registrar los datos para posibles interacciones.
1.6 Determinar las necesidades de capacitación de las organizaciones	Esta tarea está ligada a la estrategia de trabajo que desarrollen las ULDS, en la fase de selección y calificación de proyectos productivos en el ámbito grupal. La UIPER, en este caso colabora en la recolección de la información, pues esto es responsabilidad de las ULDS y el Área Técnica. Para la UIPER, es una oportunidad de captación de información	Resultado: Las necesidades de capacitación de las organizaciones las pueden visualizar ULDS y UIPER, cuando se desarrollan los talleres desde la metodología participativa para la identificación de necesidades y postulación de proyectos. Es decir, esas necesidades se encuentran a partir de la experiencia que cada organización tenga y las limitaciones que va reconociendo al intentar concretar sus propuestas.	Oportunidad: el trabajo territorial permite al ARDSH conocer las necesidades reales de las organizaciones. La UIPER en conjunto con las ULDS reciben la información y valoran si las propuestas de las organizaciones se pueden mejorar. Se brinda apoyo técnico por parte de otras dependencias del IMAS y se orienta a las organizaciones para que se capaciten.
Segunda área: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO			
2.1 Dirigir y organizar la formulación de los programas y proyectos	La UIPER, es una unidad de apoyo y colaboración a la gestiones y actividades que realizan las ULDS, y la Gerencia. Al igual que la UCAR somos una unidad de apoyo o staff, es decir colaborar en el seguimiento de los proyectos, beneficios y servicios Institucionales pues la	Aspiración: Lo referente a la oferta programática de la institución, está a cargo de las instancias de nivel central, es decir, de las Áreas Técnicas (Bienestar Familiar, Socioeducativo, Socio Productivo) y la Sub Gerencia de Desarrollo Social en general. La UIPER , lo que puede es aportar con información regional para	Fortaleza: en conjunto con la ULDS se analizan los proyectos grupales y se brinda el acompañamiento a las organizaciones junto con las áreas técnicas según corresponda la temática del proyecto.

	elaboración de Programas y Proyectos son de índole Gerencial y de Planificación Institucional, en este caso es una oportunidad para la UIPER el colaborar en estas fases.	que su criterio sea tomado en cuenta cuando se definan focos y estrategias de atención.	
2.2 Liderar la formulación del Plan de Trabajo Operativos Regional	Es una fortaleza de la UIPER en liderar la formulación del Plan de Trabajo Regional con la colaboración de las ULDS y la jefatura, El mismo se valida en la ETA y se le da seguimiento al mismo.	Fortaleza: La UIPER se encarga de amalgamar el plan de trabajo con los aportes de ULDS, UCAR, Gerencia y la misma unidad. Con esto se planifican las principales acciones que se deben desarrollar anualmente, aunque en el desarrollo surjan nuevas situaciones que atender. De esta forma, la UIPER, puede ir llevando un seguimiento de las acciones propuestas, los avancen y aquellas oportunidades de mejora que se determinan en situaciones apremiantes o eventuales.	Fortaleza: la UIPER realiza la recopilación de todos los datos correspondientes al Plan de Trabajo del ARDSH y lo presenta para que las diferentes unidades brinden los aportes necesarios. Si en el transcurso del año se realizan cambios en los procesos, la UIPER se encarga de las actualizaciones.
2.3 Participa activamente en acciones de articulación, integración, y concentración para la formulación del plan estratégico	De acuerdo a las solicitudes de la dirección superior, se solicita la participación de la UIPER, se realiza la misma. Por otra parte, se participa en el seguimiento de acciones relacionadas con los DX Regionales, la fase de proyectos grupales en el ámbito territorial, en las estrategias de participación en las redes y comisiones. Es una oportunidad.	Oportunidad: Con base en la experiencia de diagnóstico regional efectuada el año pasado, se podría pensar que ese tipo de procesos podrían ser considerados en los planes estratégicos según la realidad regional y en vinculación con la oferta programática institucional. Con esto no es solo se trabajaría usando como criterio la ejecución sino datos de las condiciones socioeconómicas de los cantones que integran la región (inclusive desde los distrital).	Oportunidad: desde la UIPER se envía a planificación los insumos necesarios para el PEI, esto siempre con la aprobación de la jefatura del área.
Tercer área: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			
3.1 Empezar acciones para evaluar los programas y proyectos de ULDES	La UIPER como unidad de apoyo, colabora en el seguimiento de procesos relacionados con el SIPO y el SABEN; en el caso del estado de resoluciones, rendición de cuentas y la ejecución de los beneficios de acuerdo a las metas y presupuesto asignado anualmente. Es una fortaleza	Aspiración: Esta área de trabajo del UIPER, no se está desarrollando en mayor medida en los últimos años. La institución como tal no ha dado énfasis a la evaluación de los componentes de la oferta programática y por tanto no se tiene mayor conocimiento sobre resultados e impacto en las condiciones de vida de la población usuaria. Es una aspiración retomar esta línea de trabajo, tener un mayor acercamiento a la percepción de la población usuaria y vislumbrar alguna oportunidades de mejora.	Aspiración: retomar los procesos de evaluación que se desarrollaban en otros periodos, con el fin de sistematizar resultados y proponer mejoras en la atención de los programas.
3.2 Determinar cobertura de necesidades y aplicación correcta de metodologías	Como parte del seguimiento se da cobertura a los avances de los beneficios que se presta y la meta que se deba alcanzar y se informa con esta los alcances para llevar el monitoreo mensual de los mismos. Es una fortaleza	Oportunidad: Los diagnósticos regionales y las caracterizaciones de los territorios, así como los procesos de seguimiento y evaluación, podrían aportar a la identificación de necesidades prioritarias en las ULDS. Lo correspondiente a metodologías es atendido por las Áreas Técnicas del nivel central y el seguimiento que hacen las Jefaturas de ULDS, el UIPER lo que aporta son reportes para su respectivo análisis.	Fortaleza: mediante los diagnósticos y las caracterizaciones territoriales, además del procesamiento de listas, la UIPER brinda los insumos para que desde las ULDS se brinde atención prioritaria a las poblaciones con más necesidades.

3.3 Medir el cumplimiento de metas y objetivos	La UIPER junto a la UCAR, da seguimiento al avance de las metas y los objetivos trazados en el plan de trabajo y conforme a las solicitudes de la jefatura Regional y de las necesidades de las ULDS	Fortaleza: A inicios de año se realiza una propuesta de distribución de metas y recursos, al cual se le va tomando el pulso durante el año, de manera que se va determinado si las metas se están cumpliendo en los plazos determinados o si existen rezagos que requieran de ajustes o medidas de apoyo (esto procesando datos de resoluciones creadas, montos entregados, hogares y personas atendidas). De igual forma, si existen programaciones como talleres en espacios locales o algún otro proceso de atención, se lleva el control de cumplimiento.	Resultados: se lleva desde la unidad un control de metas y objetivos, estas se realizan de forma, semanal o mensual, depende del proceso.
3.4 Conocer la satisfacción de los usuarios	Esta es una aspiración de realizar esto como parte de una de las acciones de la UIPER, la cual se debe coordinar con la jefatura y las ULDS; a fin de conocer el grado de satisfacción de las personas usuarias. En otras ocasiones se ha realizado en los procesos de elaboración del POI y la rendición de cuentas regional.	Aspiración: La participación ciudadana es una tarea pendiente en los procesos de planificación institucional, por lo que ese acercamiento con la población usuaria es algo que se visualiza como necesario para reconocer realmente el impacto de la labor social que se realiza y cuáles son las mejoras que se deben realizar para que el servicio brindado sea realmente eficiente y de calidad.	Aspiración: los procesos de intervención territorial permiten que las poblaciones puedan brindar información acerca de la atención y la asignación de beneficios, ello puede ayudar a que la institución logre sistematizar experiencias y mejorar la ejecución de los programas.
3.5 Informes de fiscalización de las ejecución de programas y proyectos de organizaciones coadyuvantes y de base	En este caso la UIPER no participa en procesos de fiscalización de la ejecución de programas y proyectos y menos en la fase de los proyectos grupales. Esto solo aplica cuando se establece en convenios Institucionales y viene explícito que la unidad debe participar en ciertas acciones. En este caso las personas responsables de estos procesos son otras unidades técnicas. Se puede pensar en una aspiración pero depende en que parte del proceso se requiera.	Resultado: Cuando se requiere se realizan informes respecto a contrataciones como la de la UNED para la aplicación de FIS o de convenios con las Municipalidades para la atención de hogares, sin embargo, en este momento no se encuentra ninguno vigente. Está por iniciar una ampliación al contrato que se tiene para el Sistema de Atención a la Ciudadanía, en el cual se aplicarían FIS, y se requeriría cierto grado de supervisión de la UIPER. En general se mantienen los informes periódicos de la ejecución de los distintos componentes de la oferta programática, tal cual se establece en el plan de trabajo.	Resultados: la UIPER realiza diferentes informes de seguimiento, además de informes según temas particulares que se le soliciten y realiza las recomendaciones pertinentes.
3.6 Revisar el estado de resoluciones de solicitudes de beneficios	Esta es una fortaleza de la UIPER, pues esto se realiza en forma semanal y un comparativo en forma mensual. La información se prepara y envía a las jefas de las ULDS o en dado caso se remite a la jefatura Regional para la toma de decisiones y el seguimiento a las solicitudes que están manteniendo presupuesto sin ejecución.	Fortaleza: La UIPER lidera el proceso de seguimiento de las resoluciones, especialmente de aquellas que comprometen presupuesto. Se mantienen un constante monitoreo (semanal), para ir detallando lo prioritario a prestar atención por parte de las ULDS y Jefatura Regional. Estos reportes constituyen un insumo clave en las sesiones mensuales del Equipo Técnico Regional (ETAR), donde las Jefaturas discuten los resultados y generan propuestas de acción.	Resultados: se lleva desde la unidad un control del estado de las resoluciones y los datos procesados se envían a las ULDS para el seguimiento. En este caso es posible que la jefatura de ARDSH solicite algunas especificaciones en el control y estas se procesan de esta forma.
3.7 Monitorear el avance del alcance de las metas regionales que se	Esto es parte de una tarea continua que mantiene la UIPER, pues es un requerimiento que se establece en el plan de trabajo y en la ETA. Además, la UCAR, le da seguimiento a la parte de ejecución presupuestaria y la	Fortaleza: Como ya se indicó, se lleva un monitoreo de los establecido en la propuesta de distribución de metas y recursos por ULDS, así como programaciones específicas solicitadas por las Áreas Técnicas.	Resultados: se lleva desde la unidad un control de metas y objetivos, estas se realizan de forma, semanal o mensual, depende del proceso.

articulan para el cumplimiento de las metas establecidas	disponibilidad de recursos financieros. Esto se lleva a cabo de forma permanente pues se debe saber si se requiere de ajustes en las metas asignadas anualmente a las ULDS.		
Cuarta área: ASESORAMIENTO Y APOYO REGIONAL			
4.1 Remite información a las diferentes unidades del Área Regional para tomar medidas correctivas	Se remite información semanal, mensual y trimestral de acuerdo a los requerimientos técnicos establecidos por las ULDS y conforme al plan de trabajo. Se constituye en una oportunidad para las ULDS a fin de tomar medidas para llevar el control de los datos.	Fortaleza: Se remiten a las diferentes unidades reportes periódicos según se requiera (semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales), para que sean analizadas y se solventen aquellas inconsistencias que puedan no estar alineadas a lo establecido en la normativa o que se tomen decisiones respecto a metas que podrían no estar siendo cumplidas en los plazos estipulados. Esta es una labor tanto preventiva como correctiva, que resguarda al Área Regional de sanciones o quejas.	Resultado: la UIPER al ser la unidad que lleva el control de los procesos (metas, objetivos, plan de trabajo, seguimientos), logra determinar si los mismos se cumplen y en caso que no, se envía a las jefaturas para revisión y corrección.
4.2 Transmitir a las ULDES las políticas y directrices emanadas en las instancias superiores	Esta función es propia de la Gerente Regional, quién es la persona responsable de transmitir las políticas y directrices a las distintas Unidades de Trabajo; en el caso de que se dirija a la UIPER, información o normativa que involucre a las ULDS, se traslada de la misma para su información y aplicación. Es una oportunidad.	Resultado: Las políticas o directrices las comunican las instancias superiores directamente a toda la comunidad institucional, el UIPER lo que puede realizar son espacios de apoyo, capacitación o acompañamiento en la inclusión de nuevos lineamientos. Por ejemplo, con la aprobación del nuevo Manual para la Aplicación de la FIS--FISI, fue necesario brindar espacios virtuales para reforzar los cambios y desarrollar actividades presenciales para ratificar el conocimiento adquirido.	No corresponde a funciones de las UIPER, la dirección superior emite y divulga las políticas y las directrices.
4.3 Diseñar, implementar y operacionalizar el control interno	El control interno es una tarea propia de todas las personas del IMAS y cada jefa vela por el cumplimiento de las normas vigentes y de acuerdo a lo solicitado por la Unidad de Control Interno Institucional. Esto es una fortaleza de la UIPER, pues se procura estar en cumplimiento con los procedimientos y aquellos que se requieran se ajustan conforme a los procesos.	Fortaleza: Con los reportes constantes del SIPO-SABEN, e informes del quehacer regional, se tienen evidencias de control interno que evitan repercusiones administrativas e inciden en el mejoramiento de los procesos.	Oportunidad: se tiene participación de integrantes de la UIPER en el Control Interno, se busca con ello gestionar de la manera más asertiva todos los procedimientos y hacer las recomendaciones en caso que sea necesario.
4.4 Orientar técnica y metodológicamente el personal	Es una fortaleza de la UIPER, pues de acuerdo al criterio experto y al conocimiento de la temática, se colabora con el personal del ARDS de Heredia, es las solicitudes planteadas y siempre que estén relacionadas con el quehacer institucional y se ajuste a la legalidad de confidencialidad de los datos generados por los sistemas.	Fortaleza: En las temáticas que competen al UIPER, se brinda apoyo al personal del Área Regional para el desarrollo de sus tareas cotidianas y facilitar la atención a la población usuaria, tanto por solicitud de las mismas instancias o por iniciativa propia de la Unidad.	Fortaleza: la UIPER es la encargada y colabora en los procesos de capacitación de las personas de nuevo ingreso en las ULDS, principalmente en la utilización del SIPO y la aplicación de FIS.

<p>4.5 Verificar que el personal a cargo realice sus labores</p>	<p>La UIPER vela por las funciones que realizan las gestoras de proyectos pues cada jefatura es responsable de darle seguimiento al personal a cargo. En este caso se verifica mediante la asignación de tareas que se hacen en forma verbal o por escrito, en sesiones de trabajo o mediante el uso de las plataformas digitales para facilidad del traslado de la información. Es una fortaleza para la Unidad pues siempre se procura estar al día con la información solicita y que se debe presentar en tiempo y forma.</p>	<p>Resultado: Mi puesto no tiene personal a cargo y en el caso de las unidades que conforman el ARDS, tienen sus propias Jefaturas que desarrollan la labor mencionada. Lo que realiza el UIPERH, es un seguimiento a los procesos de manera que, si existen inconsistencias o incumplimientos de la normativa, se puedan revisar y tomar las respectivas medidas para subsanar. Los insumos que realiza la Unidad, son valiosos para que la Jefatura Regional, lleve el pulso del trabajo y las metas propuestas.</p>	<p>Fortaleza: cada persona funcionaria realiza las funciones asignadas según el Plan de Trabajo Anual de la UIPER, acciones que son comprobadas según el medio utilizado para el envío de la información (casi siempre correo electrónico)</p>
<p>4.6. Ejecutar labores para el desarrollo humano: capacitaciones, retroalimentación y motivación</p>	<p>Las capacitaciones para las personas a cargo siempre se están dando conforme a los avances o procesos nuevos que incluya la Institución. Debe requerirse fases más amplias se coordina con la instancia competente para contar con las herramientas necesarias para el desempeño de las labores de una forma óptima. En el caso de que las ULDS, requieran capacitación en el SIPO o algún proceso específico, se colabora con la gestión. Además, si la Jefa Regional, lo solicita también se colabora con lo planteado y de acuerdo a la vinculación de esta con las labores de la UIPER de Heredia. Es una oportunidad para la UIPER participar en este tipo de procesos, pues conducen a la mejora continua del trabajo.</p>	<p>Aspiración: No se cuenta con el tiempo y los recursos para desarrollar actividades del tipo mencionado, de esto generalmente el área de Desarrollo Humano institucional se hace cargo. Sin embargo, si se encuentra dentro de las funciones de la UIPER, y de tener las condiciones para hacerlo, se podría colaborar significativamente al personal que se encarga de la atención directa de la población.</p>	<p>Fortaleza: desde la UIPER se brindan apoyo a las ULDS cuando así lo requieren, en temas que las jefaturas soliciten (FIS, SIPO, Listados de elegibilidad). Los temas son más de apoyo técnico que de desarrollo humano.</p>

12.6.2 Herramienta Excel FOAR IMAS.

FOAR UIPERH						
	Observaciones	Área	Integración de categorías	Frecuencia de la categoría	Valor real de la categoría	% de presencia
Fortalezas	Fortalezas					
	Liderar los procesos de elaboración de diagnósticos	I	1	2	2	1
	Diseñar investigaciones para la toma de decisiones (documentos)	I	1	2	2	1
	Generar información de BO y de otras fuentes INEC	I	1	2	2	1
	Liderar la formulación del Plan de Trabajo Operativos Regional	P	1	3	3	1
	Revisar el estado de resoluciones de solicitudes de beneficios	S	1	2	2	1
	Diseñar, implementar y operacionalizar el control interno	A	1	2	2	1
	Orientar técnica y metodológicamente el personal	A	1	3	3	1
	Verificar que el personal a cargo realice sus labores	A	1	2	2	1
	Determinar cobertura de necesidades y aplicación correcta de metodologías	S	1	2	2	1
	Subtotal				20	20
Oportunidades	Oportunidades					
	Participa activamente en acciones de articulación, para la formulación del plan estratégico	P	1	3	3	1
	Determinar las necesidades de capacitación de las organizaciones	I	1	2	2	1
Subtotal				5	5	0,15
Aspiraciones	Aspiraciones					
	Conocer la satisfacción de los usuarios	S	1	3	3	1
	Emprender acciones para evaluar los programas y proyectos de ULDES	S	1	2	2	1
Subtotal				5	5	0,15
Resultados	Resultados					
	Mantener actualizada una base de datos de organizaciones coadyuvantes y de base	I	1	2	2	1

	Informes de fiscalización de las ejecución de programas y proyectos de organizaciones coadyuvantes y de base	S	1	2	2	1
	Subtotal			4	4	0,12
Otros	Otros					
	Supervisar los procesos de la base de datos de SIPO-SABEN	I	1	1	1	1
	Dirigir y organizar la formulación de los programas y proyectos	P	1	1	1	1
	Medir el cumplimiento de metas y objetivos	S	1	1	1	1
	Monitorear el avance del alcance de las metas regionales que se articulan para el cumplimiento de las metas establecidas	S	1	1	1	1
	Remite información a las diferentes unidades del Área Regional para tomar medidas correctivas	A	1	1	1	1
	Ejecutar labores para el desarrollo humano: capacitaciones, retroalimentación y motivación	A	1	1	1	1
	Subtotal			6	6	0,18
Total					34	1,00