

EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL, EJE CENTRAL EN EL COMBATE DE LA POBREZA

Una oportunidad para el crecimiento y el desarrollo de las personas

Rose Marie Ruiz B.*

PRESENTACION

Al interior del proceso de transformación institucional impulsado en el IMAS encontramos dos conceptos fundamentales que expresan la dinámica de dicho proceso: *entusiasmo*, porque contó con las participación activa y responsable de todos los funcionarios y el apoyo del Gobierno y la comunidad nacional en su conjunto, particularmente de los sectores sociales hacia quienes prioritariamente dirigimos nuestros esfuerzos, que lograron comprender la naturaleza y alcances de nuestro cambio; y *decisión*, porque el proceso se llevó a cabo de manera firme y consciente de la importancia y necesidad de adecuar la labor sustantiva del IMAS a las demandas –tantas veces insatisfechas– de la población en condiciones de pobreza y llena de esperanzas.

Este proceso de transformación extraordinario se desarrolla simultáneamente en dos grandes vertientes: por una parte la *necesidad de cambios a lo interno de la institución*, de tal manera que posibilitara una acción oportuna y eficiente por medio de sus programas, a la población que requiere de nuestros servicios y, a su vez, *definir los mecanismos necesarios para lograr eficientemente* la labor institucional que cambia sustancialmente de un viejo estilo asistencialista hacia la promoción y desarrollo de la persona, de la familia y de la comunidad.

Es así como se determina la metodología de intervención comunitaria, en la cual la comunidad constituye el actor más importante en el proceso de combate a la pobreza, ya que son sus organizaciones de

* Documento elaborado en abril de 1998 por la Presidenta Ejecutiva del IMAS (Costa Rica) al finalizar el período correspondiente a la Administración del Presidente José María Figueres (1994-1998). Por razones de espacio no se incluyen partes de este trabajo.

base, sus líderes y las personas que la componen quienes mejor conocen sus problemas y sus prioridades. El IMAS facilita estos procesos y de manera conjunta se diseñan y ejecutan los programas y proyectos con miras a satisfacer las demandas de la población objetivo.

Este trabajo es una demostración de los principales logros obtenidos según esta nueva concepción institucional, en el período comprendido entre mayo de 1994 y diciembre de 1997.

En la recopilación de la información sobre la obra física construida, nos encontramos con la dificultad de no contar con datos específicos, particularmente entre 1994 y 1995, debido a que la estructura programática anterior no coincidía con la estructura presupuestaria y no es sino hasta 1996 cuando se cambia esta última e integran programas y actividades con la estructura presupuestaria.

La próxima conclusión del nuevo Sistema de Información Institucional, permitirá contar con esta información en forma actualizada, permanente y automatizada, en los niveles institucionales pertinentes y, desde ya, la base de datos que se desarrolla para el mismo se diseña con esta estructura.

Es importante señalar que durante este período, se contó con dos Presidencias Ejecutivas: período mayo de 1994 – junio 1995, la MSc. Clotilde Fonseca, y en el período diciembre de 1995 hasta abril de 1998, la suscrita.

Finalmente, deseamos reconocer y agradecer a todo el personal de la institución por su apoyo incondicional, por su decidida participación en todo el proceso de cambio vivido y por su aporte serio y profesional para hacer del IMAS la institución que hoy tenemos y que ha logrado reencontrar la senda que su ley de creación le marcó desde

el inicio: ser el eje central de la lucha contra la pobreza.

Este documento se realizó bajo la coordinación y dirección de la Presidencia Ejecutiva del IMAS, del Lic. Gabriel Coronado y el valioso aporte de las distintas dependencias de la institución, entre las cuales se destacan las siguientes:

- a. La Gerencia General.
- b. La Gerencia de Desarrollo Social.
- c. Las Areas Programáticas
- d. Las Areas de Planeamiento Institucional
- e. El Departamento de Presupuesto.
- f. Las Gerencias Regionales.
- g. Los Centros de Desarrollo Económico y Social (CEDES).

EL PROCESO DE TRANSFORMACION INSTITUCIONAL EN EL MARCO DEL COMBATE DE LA POBREZA

¿Cómo entendemos y desarrollamos en el IMAS el Proceso de Modernización y Reforma del Estado?

En enero de 1996 iniciamos en el IMAS un proceso de transformación caracterizado por:

- a. Cambio de concepción desde un enfoque *asistencial, atención individual y cortoplacismo*, a la *promoción y el desarrollo humano, familiar y local* en el mediano y largo plazo.
- b. Orientación hacia la población meta.
- c. Participación, Consenso y Concertación.
- d. Incorporación de los Procesos Anteriores.
- e. Transparencia.
- f. Sostenibilidad (Visión de Futuro).

Objetivos del proceso de transformación

- a. Recuperación del *espíritu de su Ley de Creación*.
- b. Mayor aprovechamiento de los recursos destinados al *Combate de la Pobreza (Eficiencia)*.
- c. Mayor Pertinencia de los Programas y Servicios (*Eficacia*).
- d. Sostenibilidad Jurídica, Organizacional y Humana del Cambio.
- e. Desarrollar la Capacidad Institucional de Implementar el Plan Nacional de Combate de la Pobreza.

Ejes del proceso de transformación

1. Desconcentración organizacional y descentralización de programas, con participación de las comunidades y sus organizaciones en la toma de decisiones

- Desaparecen 11 Direcciones Regionales y se crean 34 *Centros de Desarrollo Económico Social (CEDES)*, que atienden 3 ó 4 cantones cada uno. Estos CEDES se articulan en 10 redes regionales, denominadas *Gerencias Regionales*.
- Transferencia de Potestades y Responsabilidades a las *Gerencias Regionales* y a los CEDES.
- *Incorporación* de los Beneficiarios y de las Organizaciones de las comunidades en el Planeamiento, Ejecución y Evaluación de Proyectos.

2. Articulación de acciones interinstitucionales para el Combate a la Pobreza

- Alianza con MAG, CNP, IDA, INA, UNA, MEP, CMF, M. SALUD, MCJD, INCOPECA, JAPDEVA,

SENARA, PANI, FODESAF y otras instituciones, para promover proyectos de Desarrollo con visión de *sostenibilidad*.

- Convenios y Ejecución de Proyectos con *Ministerios e Instituciones Autónomas*.
- Convenios y Ejecución de Proyectos con las *Universidades Estatales*.
- Convenios y Ejecución de Proyectos con *Organismos Internacionales*: PNUD, Red Social de América Latina, Fundación Kellog, UNICEF, Embajadas, etc.
- Relación con *Gobiernos Locales*.

3. Cambio de estructura y rediseño de Procesos

- Simplificación de Estructura Jerárquica (pasó de 8 a 4 niveles).
- Eliminación de las Unidades Comparamentalizadas (pasó de 39 a 12).
- Organización de los Equipos Matriciales y Reingeniería de Procesos Estratégicos.
- Eliminación de 100 plazas y el traslado de 155 funcionarios hacia el nivel Regional (Desconcentración).

4. Cambio de la cultura institucional

- Revaloración de la *capacidad profesional y fortaleza ética del funcionario*, para actuar con fundamento técnico y autonomía.
- *Apertura institucional* para la participación –en la toma de decisiones– de las comunidades en lo relacionado con su desarrollo.

