

Evaluación de resultados
de la estrategia nacional
Puente al Desarrollo en Costa Rica

*Resumen Ejecutivo del
Informe Final*



15 de enero de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación de Resultados de la Estrategia Nacional Puente al Desarrollo en Costa Rica ha sido promovida desde la Vicepresidencia de la República, el MDHIS y MIDEPLAN y se enmarca en la Agenda Nacional de Evaluación. Fue encargada por medio del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación al Desarrollo (DEVAL) en el marco del Programa FOCEVAL y ha sido realizada entre el mes de julio de 2017 y enero de 2018 por un equipo de personas de la empresa española Red2Red Consultores. Su alcance comprende el conjunto de actuaciones de la ENPD que se han desarrollado entre julio de 2015 y julio de 2017.

Es una **evaluación de resultados** que busca conocer, entre otros aspectos, si la ENPD ha contribuido a mitigar la pobreza extrema de las familias beneficiarias y los efectos diferenciales en las seis dimensiones que se identificaron como determinantes de la pobreza en la metodología de atención a las familias que se definió en el marco de esta Estrategia. Además del análisis de resultados, se han tenido en cuenta también algunas cuestiones relativas al diseño de la Estrategia y se contaba con una evaluación de procesos de finales de 2016, lo que significa que la evaluación ha contado con elementos de multidimensionalidad.

La evaluación se ha realizado con un **enfoque orientado al uso** y, desde un punto de vista metodológico con un **enfoque multi-método**, que ha permitido la triangulación de los datos obtenidos y, con ello, la formulación de hallazgos sólidos. Eso significa que se han utilizado técnicas cualitativas y cuantitativas. Entre las primeras, se ha empleado análisis documental, entrevistas semiestructuradas individuales y grupales, grupos focales e identificación de experiencias. Las técnicas cuantitativas incluyeron dos encuestas en línea, métodos de evaluación de impacto con contrafactual (diferencias en diferencias con y sin pareamiento a través de *Propensity Score Matching*) y técnicas de análisis multivariable (análisis discriminante). Ello ha sido posible porque se ha contado con bases de datos muy amplias tanto de familias beneficiarias de la Estrategia como de otras familias, de características muy similares a las anteriores, pero que no habían participado en ella.

La Estrategia Nacional de Atención a la Pobreza Extrema Puente al Desarrollo (ENPD) nace en el año 2015, como respuesta a la estabilidad de la pobreza en el país desde el año 2004 y a un sector social desarticulado, con dispersión de esfuerzos y reiteración de programas. La ENPD apuesta por la articulación de programas y proyectos ejecutados por las instituciones del sector público. Su objetivo general busca *“atender la pobreza de las familias desde un enfoque multisectorial e interinstitucional, garantizando el acceso al sistema de protección social, al desarrollo de capacidades, al vínculo con el empleo y la empresariedad, a las ventajas de la tecnología, a la vivienda digna y al desarrollo territorial, en aras del desarrollo humano e inclusión social”*. Para ello en los primeros 4 años se planteó facilitar a 54.600 familias (27.300 en la etapa evaluada) en pobreza extrema ubicadas en los 76 distritos prioritarios donde se ha desarrollado la Estrategia el acceso al sistema de protección social con transferencias monetarias para atención de necesidades elementales, la seguridad social, la salud y la educación.

La **articulación interinstitucional** se concibió en dos fases sucesivas o “círculos de articulación” en cada uno de los cuales se fueron incorporando nuevas instituciones. Los protocolos suscritos establecen que la atención a las familias beneficiarias, o familias Puente, ha de ser prioritario, sostenible e integral y los acuerdos y compromisos adquiridos, basados en la cogestión, el seguimiento, la corresponsabilidad y la articulación interinstitucional.

El diseño de Puente al Desarrollo parte de algunas experiencias internacionales de intervenciones similares, que son adaptadas a la realidad costarricense mediante el trabajo de un grupo de personas

con experiencia en la materia. **La cadena de resultados** que es desarrollada posteriormente y que ha sido actualizada en la presente evaluación **se considera coherente tanto con los objetivos que define la Estrategia como de manera interna en su propia secuencia**. La teoría de cambio de la intervención puede concebirse así: *si las familias en situación de pobreza tienen acceso a servicios públicos de protección social (subsidio, cobertura de necesidades básicas, salud, vivienda), así como de generación y desarrollo de capacidades (educativas, de empleabilidad y de emprendimiento), además de contar con un acompañamiento psicosocial, entonces, las familias dispondrán de las herramientas para alcanzar su independencia económica y con ello el logro de la sostenibilidad de su proceso de desarrollo.*

1 Los resultados de esta evaluación muestran que **se ha mejorado la situación de pobreza de las familias que han participado en Puente al Desarrollo** de manera significativa respecto de las que no pudieron participar en ella y que han formado parte del grupo de comparación del análisis. Este resultado es especialmente sólido si se tiene en cuenta que **todos los métodos utilizados proporcionan resultados similares**. En concreto: según la variable **línea de pobreza** se ha pasado de casi un 91% de familias con pobreza extrema a un 46% y los **ingresos per cápita mensuales han aumentado en 17.690 colones**², lo cual supone casi un 60% de los ingresos per cápita mensuales en 2015. Los ingresos han mejorado más en las familias de las regiones de Chorotega y Brunca y del ámbito rural, así como en las que tienen a una mujer como jefa de familia. Mejora más también cuando la jefatura de la familia cuenta con estudios de secundaria o superiores y cuando al comienzo de la intervención se encuentra en situación de desempleo.

Las diferencias son menores cuando se miden desde un enfoque de carácter multidimensional, es decir, sin considerar únicamente la dimensión económica. **Según el puntaje FIS**, las **diferencias son de casi 24 puntos**, de media y según el **Índice de Pobreza Multidimensional**, que valora las dimensiones de educación, salud, vivienda, trabajo y protección social, el análisis conjunto de las cifras muestra que antes de la intervención el 45,5% de las familias beneficiarias tenían algún tipo de privación, valor que se ha reducido a algo menos del 39,0% dos años después de comenzar la intervención, lo que muestra una mejoría en su calidad de vida, que por dimensiones se hace más intensa en el caso de los indicadores de protección social, debido a que las medidas incluidas en Puente desde el comienzo de la intervención están relacionadas sobre todo con garantizar una mayor prestación de servicios en este aspecto.

Se han producido mejoras en la dimensión de dinámica familiar, que requieren consolidación. Muchas de las familias que han participado en Puente provienen de una historia de pobreza que puede extenderse generaciones atrás. Cambiar las relaciones en el marco familiar, tratando de huir de prácticas de violencia, no necesariamente física, de atención o de falta de afecto y protegerse al mismo tiempo estableciendo límites claros, es un proceso de cambio que requiere de un mayor lapso de tiempo para convertir las nuevas prácticas en hábitos, aunque los avances experimentados han sido claros.

Se considera como factor de éxito que todas las personas que integran la familia estén presentes tanto en la definición del Plan Familiar como durante las visitas de seguimiento. Los procesos se gestan mejor, ya que todas las personas asumen la responsabilidad de dar cumplimiento a lo acordado, y cambian los modos de relación interna de las familias, ya que cada miembro tiene un rol protagónico, posibilitando una evolución hacia una cultura más propositiva, inclusiva y respetuosa. El hecho de contar con un ingreso económico estable es otro de los factores que, a juicio de las familias, es clave para que la dinámica familiar sea menos tensa.

2 Desde un punto de vista cualitativo, los **factores que los diferentes agentes perciben que han tenido una mayor influencia sobre los cambios** experimentados por las familias participantes fueron el

¹ Que equivalen a 31,26 dólares americanos más por persona y mes.

² 18.289¢ per cápita mensuales con las bases pareadas.

acompañamiento realizado por parte de las personas cogestoras sociales que, de manera bastante generalizada, se valora en muy alto grado por las familias a quienes se presta. Las PCGS son una figura de nueva creación que actúan como puente entre la oferta programática de las instituciones y las personas que se benefician de la Estrategia, pero que cuentan con muchas otras funciones que han supuesto una sobrecarga laboral, profesional y humana que en ocasiones ha llegado a hacer difícil el cumplimiento de sus funciones.

El segundo aspecto es el **empoderamiento de las mujeres jefas de familia** que les ha hecho más conscientes de sus derechos, que ha traído consigo un cambio de actitud hacia ellas mismas y hacia otros miembros de su familia, especialmente hijos e hijas, y que ha facilitado su movilización hacia la consecución de determinados logros. El factor clave para el empoderamiento han sido la participación en los talleres de formación humana del INAMU y también la actuación de las PCGS durante el acompañamiento.

Igualmente importante es el hecho de que Puente es una estrategia que **pone el acento en la oferta y busca la integralidad**, permitiendo el acceso a los servicios públicos a grupos familiares que nunca habían sido capaces de conseguir un beneficio. La principal consecuencia de que Puente sea una estrategia integral, no es solo el disfrute de los servicios y la cobertura de las necesidades, sino también la generación de efectos sinérgicos que potencian el cambio. Además, Puente al Desarrollo promueve la **corresponsabilidad y la cogestión**, una manera de trabajar en la que tanto quien presta el servicio como quien lo recibe comparten la responsabilidad del éxito de lo que se pretende. El objetivo es que quien recibe la ayuda se convierta poco a poco en protagonista y motor de su propia trayectoria.

3 Puente constituye un cambio cultural y de paradigma en diferentes frentes. Las evidencias muestran que los avances experimentados han jugado un papel, sin duda, en el cambio de situación de pobreza, pero aún queda un camino que recorrer, ya que los cambios de esta profundidad no se completan en dos años. Entre los aspectos que son mejorables de cara a sucesivas aplicaciones de Puente se encuentra un reforzamiento del modelo de acompañamiento y la necesidad de que los procesos de empoderamiento se trabajen al inicio del proceso, de manera que su efecto positivo se extienda y afecte a la mayor parte del tiempo de permanencia en Puente.

Además, el servicio debería hacerse aún más integral, ya que la capacidad institucional instalada en el país no siempre ha resultado suficiente para atender las necesidades planteadas en el momento más oportuno. Finalmente, la cogestión aún debe hacerse más compartida. Las familias Puente no están acostumbradas a tomar decisiones en pie de igualdad con alguien que representa a una institución como el IMAS, por lo que en ocasiones simplemente aceptan lo que se les dice sin manifestar sus propios intereses.

4 La Estrategia Puente al Desarrollo **ha mejorado sustancialmente el acceso de las familias a la mayor parte de los servicios ofertados y, en particular, a los de protección social, salud y educación**. Eso significa que es más fácil y rápido acceder a ellos y que se accede a un mayor número, con la consecuencia de que la atención es más integral. Esto se debe a que las instituciones realmente han otorgado prioridad a estas familias, de manera que el acceso de las familias Puente a la oferta institucional ha sido prioritario, parcialmente integrado y con ciertas dificultades de sostenibilidad, como se verá posteriormente.

Se dice que el acceso ha sido parcialmente integrado porque **algunas de las dimensiones que se definieron en el modelo de atención no están alcanzando plenamente la satisfacción de las necesidades existentes**.

5

La **capacitación**, por ejemplo, no se ha adaptado siempre a las condiciones de este colectivo, a pesar de la flexibilización de los requisitos de admisión realizada por el INA. Aun así, la concentración de matrículas en especialidades de corta duración (a las únicas que se pueden acceder si no se cuenta con 9° grado) y que cuentan con un escaso potencial de cara a la inserción laboral suponen que en la práctica no se esté logrando con claridad el objetivo que se persigue. Pero la población que no cuenta con la primaria finalizada, no puede acceder a la oferta del INA, por lo que suelen recurrir a centros de formación que no siempre proporcionan una capacitación de calidad suficiente para la aplicación profesional de lo aprendido y que no son valorados por el mercado.

El **acceso al empleo** se encuentra dentro de la Estrategia desde su origen, pero no han existido articulaciones concretas que trabajasen esta dimensión hasta bien avanzado el año 2016. En junio de 2017 se aprueba la Estrategia Sociolaboral Puente al Desarrollo que constituye un avance pero que se enfrenta a una escasez de recursos que dificulta su puesta en marcha efectiva.

Una buena parte de las personas que han participado en Puente han sido orientadas hacia la posibilidad de **emprender un pequeño proyecto empresarial**, en la mayoría de las ocasiones limitado a proyectos de subsistencia que no constituyen una base estable sobre la que construir el camino de salida de la pobreza. Las limitaciones son múltiples, por lo que se hace necesario no solo el apoyo para la compra de insumos o para la inversión en un equipamiento mínimo, sino también el acompañamiento durante un mínimo de 6 meses, con el fin de apoyarles para que no cometan los errores más frecuentes.

La **vivienda** es el servicio en el que existe una mayor distancia entre las necesidades y las posibilidades reales de su satisfacción, ya que los proyectos a los que se puede acceder a través del MIVAH son de gestación larga, cuentan con una ubicación física muy concreta y son de alcance limitado en términos de número de familias que pueden beneficiarse de cada uno de ellos. En esta misma línea, no se ha llegado a culminar una articulación efectiva con instituciones tales como AyA e ICE, si bien es cierto que en este caso el tipo de acuerdo habría de tener en cuenta las características diferenciales de estos servicios, que al ser de base colectiva, comparten parte de los problemas de la vivienda.

Desde otro punto de vista, **el acceso a los servicios de las familias no beneficiarias de Puente se dificulta**, incrementándose sus tiempos de espera. Esto afecta a familias que se encuentran en la misma situación que las beneficiarias de Puente pero que no fueron elegidas en esta primera ronda o a aquellas que, de nuevo, cuentan con características similares, pero no se encuentran en uno de los 76 distritos priorizados por la Estrategia.

La mejora del acceso se ha visto directamente posibilitada gracias a la **articulación institucional que ha sido uno de los éxitos de la Estrategia Puente al Desarrollo**. Partiendo de un sector social desarticulado se ha conseguido un avance muy importante que pasa por el acuerdo político entre los jerarcas, pero que se extiende a los cuadros técnicos de las instituciones (especialmente a los enlaces institucionales), haciendo que el cambio sea más sólido y más difícil de revertir.

La articulación ha trascendido la prevista en la Estrategia Puente y se ha hecho más compleja, con implicación de más niveles institucionales tanto a nivel central como a lo largo del territorio. De hecho, **se ha tejido una compleja red de relaciones que ha funcionado muy bien**, a pesar de lo rápido que se ha configurado y de la falta de tradición de trabajo conjunto que existía en el sector social de Costa Rica. La razón es que lo que se inicia es un estilo diferente de aproximarse a la provisión del servicio, con una base mucho mayor de colaboración interinstitucional.

Los **factores que han contribuido a esta mejora en la articulación** han sido un buen diseño inicial de la Estrategia, unos procesos que se definieron a medida que se iban poniendo en marcha pero que se ajustaron a las necesidades y, sobre todo, el decidido impulso político por parte de los jerarcas del

Consejo Presidencial Social. Este impulso, no solo filosófico, sino concretado en la realización de un seguimiento estrecho de los avances y en la puesta en marcha de medidas que solucionasen los problemas cuando fue necesario, ha sido un factor clave para que la Estrategia pudiera ponerse en marcha en un tiempo muy corto y para que la articulación se convirtiera en un hecho.

Se produjeron tensiones y resistencias iniciales derivadas de la aversión al cambio y, sobre todo, al desconocimiento mutuo o a la necesidad de utilizar herramientas tecnológicas con las que muchas personas no se encontraban familiarizadas pero, dos años después, se percibe una consolidación de las relaciones y el deseo de seguir trabajando juntos. Quedan restos de resistencias en algunas estructuras regionales, ya que Puente se ha percibido en ocasiones como un instrumento de pérdida de poder, pero si finalmente el modelo se consolida, la desaparición progresiva de esas resistencias es simplemente una cuestión de tiempo.

La materialización de la articulación no es un proceso que puede darse como finalizado, porque **Puente no ha dejado de crecer** desde su creación, con una incorporación progresiva de nuevas instituciones y servicios que forman parte de la oferta que se articula en la Estrategia. Ese crecimiento fortalece la Estrategia, en la medida en que una cartera más amplia se traduce en un mayor ajuste a las necesidades de un mayor número de personas y a la provisión de una oferta más integral.

Un elemento clave para el éxito es que **Puente** –y las instituciones que han participado en ella– **ha mantenido un cierto nivel de flexibilidad que le permitió ir adaptándose progresivamente** a medida que iba desarrollándose. Además, **cuenta con muchos elementos que mejoran la eficiencia** de la actuación (por ejemplo, elimina procesos que, en la práctica, se estaban solapando) y la utilización de las herramientas de las que dispone permite realizar una gestión más transparente y colaborativa, además de promover el aprendizaje y el conocimiento mutuo.

Todo ello puede traducirse en un **cierto cambio cultural institucional** que va avanzando en la consolidación de determinados modos de hacer, lo que constituye un elemento de sostenibilidad institucional para la Estrategia.

El análisis discriminante realizado ha permitido identificar **algunos factores que pueden incrementar la posibilidad de éxito de las familias o que lo dificultan**. Más que con efectos predictivos que, considerando el margen de error que podría producirse, supondrían un modelo determinista nada deseable y opuesto a un enfoque de derechos, estos resultados **permiten identificar los casos en los que puede ser necesario un refuerzo** de la atención o, al menos, del acompañamiento.

Según el análisis, la variable con mayor incidencia en la mejora en la línea de pobreza de las familias participantes en la EPND, es la cantidad de miembros de la familia, su tamaño. Cuanto más pequeña es la familia, más facilidad tiene para salir de la situación de pobreza. La dimensión territorial también es muy importante, hasta el punto de que la residencia en determinadas regiones (como Brunca y Chorotega) y en el ámbito rural incrementa las posibilidades de mejorar la situación. También son relevantes las características de la persona que ostenta la jefatura de familia. En concreto, las posibilidades de mejora serán mayores si es varón, si es de mayor edad y si contaba con un empleo permanente al inicio de la Estrategia.

En relación con lo anterior, **dos años de acompañamiento es un periodo excesivamente corto** para la mayor parte de las familias que han participado en Puente, y la fase de sostenibilidad no soluciona este problema, aunque pueda paliarlo. Hay que tener en cuenta que las familias que egresan de Puente pierden el acceso a una buena parte de los servicios de los que han venido disfrutando y que, en ausencia de un empleo remunerado o un proyecto productivo, la vuelta a la situación de la que se partió es altamente probable.

Hay un porcentaje relevante de familias costarricenses que, año a año, en función de la coyuntura concreta en la que se encuentren pueden estar en pobreza o fuera de ella; y lo mismo ocurre entre pobreza y pobreza extrema. **Puente ha mejorado la situación de las familias participantes en términos de ingresos y de otras dimensiones vinculadas a la pobreza, pero no elimina su vulnerabilidad**, que requeriría de un proceso mucho más largo de atención que, además, sería inviable con toda probabilidad.



El principal riesgo en términos de la sostenibilidad institucional de la Estrategia Puente al Desarrollo no se encuentra en la incertidumbre que conlleva todo cambio político, sino **en su propio éxito**. Al agilizar el funcionamiento institucional, gracias a la eficiencia del modelo, la demanda de servicios se ha incrementado, mientras que la oferta prácticamente se ha mantenido igual. Eso significa que puede llegar un momento en que las instituciones no tengan capacidad para prestar los servicios comprometidos a estas familias prioritarias, salvo que incrementen sus recursos humanos o presupuestarios. Pero este incremento se considera altamente improbable dada la situación fiscal del país, así que lo que puede suceder es que se genere un taponamiento de “familias en espera” que haga que Puente no tenga capacidad de responder de manera tan integral u oportuna.

Puente supone fundamentalmente una articulación de los servicios ya existentes, no la creación de otros nuevos y eso significa que no es necesario un incremento presupuestario. Y eso ha sido cierto en esta etapa. Lo que es necesario dilucidar en el momento actual es si Puente podrá seguir funcionando de ese modo, con unos recursos sobrecargados –por parte de muchas de las instituciones- y con ofertas que ya han comprometido sus beneficiarios durante los próximos años.

Desde el punto de vista de los elementos que podrían fortalecer la Estrategia pueden mencionarse su institucionalización normativa (no realizada), pero también la institucionalización de su Unidad Coordinadora, recientemente reconocida en la estructura del IMAS, la apropiación del modelo por parte del equipo técnico y su formalización explícita o el mantenimiento de un Consejo Presidencial Social activo, con agenda y encuentros reales, donde las máximas instancias del sector social puedan encontrarse periódicamente para contrastar puntos de vista y planes de trabajo y con un nivel político de liderazgo a nivel de Vicepresidencia, como en el periodo actual.

Dados los resultados y conclusiones que se han enumerado hasta aquí, la primera recomendación ha de ser **que se siga trabajando con el modelo de Puente al Desarrollo**, ya que los resultados encontrados son claramente positivos. Si además se fortalecen los aspectos que necesitan ajustes, los resultados a futuro podrían ser incluso mejores que en el periodo actual, especialmente si, tal y como está previsto, se trabaja el enlace con la dimensión laboral y se fortalece la sostenibilidad potencial de los resultados.

Al decir que se siga trabajando con este modelo, se recomienda también **que se preserven los elementos que se han identificado como fortalezas**: el modelo de oferta, la integralidad del servicio y la cogestión, fortaleciéndolos con un objetivo de mejora continua.

Se recomienda también **redefinir algunos aspectos del acompañamiento a las familias**, que recaen plenamente sobre las personas cogestoras sociales y **fortalecer la posición** de estas, mejorando las circunstancias en que prestan su trabajo. Esto es importante porque, siendo las PCGS uno de los puntos clave de la Estrategia, es también uno de los que en el momento actual muestra más signos de fragilidad. Ello contribuirá a garantizar que sigan trabajando en Puente las PCGS, y especialmente las que han tenido un desempeño excelente. Algunos de los aspectos en los que sería necesario trabajar serían: homologar los procesos de operación, estableciendo protocolos que les den pautas respecto de cómo reaccionar ante ciertas situaciones, ofreciéndoles seguridad y respaldo, pero sin introducir una rigidez excesiva que dificulte la adaptación ante los casos particulares que se producen siempre que se trabaja con personas.

1

2

Además sería necesario **ajustar el número de familias a atender**, de manera que realmente pueda prestarse una atención individualizada, con un apoyo adaptado a sus necesidades, así como la **periodicidad de las visitas a las familias**, aproximándose más a una visita cada dos meses, que permitiría un apoyo más próximo y personalizado y favorecería la corresponsabilidad o, al menos, permitiría detectar los casos en los que no se produce.

La siguiente recomendación se refiere a **ajustar la oferta de servicios a la luz de los resultados obtenidos**. Para ello se debería establecer los procesos de empoderamiento como punto de partida para empezar la secuencia; ampliar la oferta de capacitaciones, por ejemplo estableciendo itinerarios modulares, plantear una articulación con alguna institución que pueda trabajar un acompañamiento más amplio al emprendedurismo, entre otros. También podrían plantearse algunas iniciativas de apoyo a la inserción profesional que fomenten la contratación de las personas que salen de Puente (en la línea de la capacitación con compromiso de contratación, por ejemplo, de la que ya hay algunas experiencias, incluso en el marco de Puente). No se cuenta con una recomendación específica para solucionar el problema del acceso a la vivienda, ya que se considera necesario su mantenimiento en el marco de la Estrategia, pero tal y como se ha desempeñado durante estos dos años no se han cubierto las necesidades identificadas.

En relación con la **dimensión de dinámica familiar**, se han recogido declaraciones en el sentido de que la Estrategia Puente se centra fundamentalmente sobre la jefatura de familia y que, en realidad, la participación de la familia queda un tanto desdibujada. Reconociendo las dificultades de poder trabajar con la familia al completo, simplemente por una cuestión de horarios, sí que parece recomendable tratar de **establecer algunos momentos de intercambio con el conjunto de la familia**, tanto durante la fase de la definición del Plan Familiar, como posteriormente, en algunos momentos del seguimiento. De este modo el compromiso no se centra en exclusiva en la jefatura del hogar.

Se recomienda **seguir ampliando Puente, en un sentido múltiple**: con la incorporación de **nuevas articulaciones** que permitan una oferta más integrada y **a nivel país**, una vez demostrado que la Estrategia funciona. En realidad lo que se plantea es que **el modelo de Puente** se pueda ir expandiendo poco a poco a otras zonas, y que este **sea el estándar de atención**³.

Se considera preferible **que no existan rondas bienales** como ha sucedido en el periodo actual. Puede tener más sentido realizar una incorporación escalonada de familias que permita que las PCGS no se vean sumidas en la puesta en marcha en paralelo del trabajo con un número muy importante de familias y que la oferta institucional no colapse por la remisión simultánea de un gran volumen de referencias. Sería necesario realizar un análisis específico de cómo realizar la incorporación progresiva (número de familias por periodos de escalonamiento, por ejemplo), pero si el futuro pasa porque Puente al Desarrollo se convierta en el modelo de intervención, puede tener sentido que no esté vinculado a “oleadas” de atención.

Pensar en fórmulas que, sin recargar en exceso el coste de Puente, **permitan una atención más prolongada**, especialmente en aquellos casos en los que la situación de partida es peor. Una fórmula puede ser la definición de “perfiles Puente” que establezcan diferentes niveles de apoyo⁴, algunos con periodos más cortos de atención, o más limitados, y con otros más prolongados en el caso de familias que requieran un mayor apoyo. El objetivo sería tratar de **maximizar las posibilidades de que las familias sostengan sus resultados de manera permanente**.

³ Según la información facilitada en la presentación de resultados preliminares, ya se está trabajando en esta línea, como queda acreditado por escrito de 9 de noviembre de 2017 de MIDEPLAN al Presidente Ejecutivo del IMAS.

⁴ En la línea en la que se encuentra trabajando actualmente el IMAS.

3

4

5

6

Se recomienda **reforzar Puente al Desarrollo**. Si no se incrementan los recursos pueden generarse problemas en el medio plazo, así que es el momento de **valorar la posibilidad de incrementar el coste de Puente**. Si el incremento presupuestario no fuese posible, quizá habría que **plantearse objetivos más realistas en cuanto al número de familias que pueden atenderse de manera simultánea**. La Estrategia Puente al Desarrollo ha tenido buenos resultados y ha trabajado bien, pero es necesario identificar durante cuánto tiempo puede hacerlo si la asignación de recursos es la misma que existe en la actualidad.

Para fortalecer la sostenibilidad político-institucional de la Estrategia se recomienda **dar a conocer lo que se ha hecho en Puente y los resultados que se han obtenido**. De cara a las elecciones presidenciales que tendrán lugar el próximo mes, podría ser útil organizar alguna reunión con los candidatos o, si eso no es posible dado lo estrecho de los márgenes temporales, con alguien de sus equipos, con el fin de que conozcan la experiencia Puente y las ventajas asociadas a mantener este modelo de intervención. Como se ha dicho, Puente puede seguir creciendo y, en ese sentido, un nuevo partido en el gobierno podría también ponerle su sello mediante la incorporación de alguna nueva articulación. El periodo entre la celebración de las elecciones y el traspaso de Gobierno es también una etapa en la que puede informarse a los próximos ocupantes de Casa Presidencial de lo que se ha conseguido hasta ahora.

También sería útil **escribir la historia de Puente**, de las familias y de las PCGS, pero también las historias de la articulación. Historias que tuvieron éxito e historias que no pudieron ser. Poder realizar este ejercicio constituiría un importante aprendizaje institucional y, al mismo tiempo, garantizaría que no se pierde la memoria de todo lo realizado y de todo lo conseguido.

Otro elemento que puede contribuir a la sostenibilidad institucional desde otro punto de vista es que el próximo gobierno cuente también con un **CPS con rango suficiente para ser operativo** (lo que significa que debe establecerse a nivel de Vicepresidencia) y que realmente desempeñe un papel en mantener el impulso que ha traído a Puente hasta la situación en la que se encuentra en la actualidad.

Obviamente, su inclusión en el POA y en el presupuesto de 2018 permite al menos garantizar la atención a las familias que están entrando en la Estrategia en el momento actual, ya que interrumpir los servicios que se les estén prestando puede ser difícil de entender.

En resumen, **la puesta en marcha y la aplicación de la Estrategia Puente al Desarrollo ha de considerarse una experiencia de éxito**, ya que se han conseguido importantes resultados tanto a nivel institucional como de mejora de la situación de pobreza de las familias en un tiempo muy limitado, poniendo en marcha algunos cambios que puede ser difícil revertir. Pero **todavía queda mucho por hacer**, tanto en términos del modelo, como en el fortalecimiento de la sostenibilidad de los resultados de las familias. Esa es la tarea que aún queda por delante para seguir trabajando en la erradicación de la pobreza extrema en Costa Rica.