



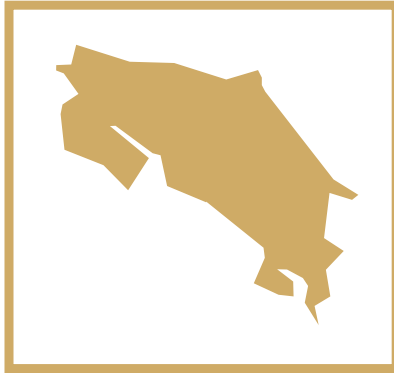
Plan Estratégico Institucional

2023-2030



**INSTITUTO DE
DESARROLLO RURAL**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**



Plan Estratégico Institucional

2023-2030



INSTITUTO DE
DESARROLLO RURAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

CRÉDITOS

Dirección General

Oswaldo Artavia Carballo, Presidente Ejecutivo

Equipo técnico institucional

Cindy Bravo Castro, Gerencia General

Shirley Rojas Delgado, Dirección Administrativa Financiera

Enrique Viquez Brenes, Dirección de Desarrollo Rural territorial

Maria de los Angeles León Araya, Administración Tributaria

Leonel Alpizar Solórzano, Región de Desarrollo Pacífico Central

Rocío Valerio Rodríguez, Región de Desarrollo Huetar Caribe

Luis Martínez Rojas, Región de Desarrollo Central

Lynette Cristina Camacho López, Región de Desarrollo Chorotega

Erik Max Duarte Fallas, Región de Desarrollo Huetar Norte

Alvaro Chanto Ureña, Región de Desarrollo Brunca

Erik Briceño Recio, Fondo de Desarrollo

Julio Sánchez Carvajal, Fondo de Tierras

Maribel Jara Méndez, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Alejandra Rojas Rodríguez, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Haydee Fernández Barriocanal, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Oscar Quesada Rojas, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Hazel Romero Perez, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Comité Editorial:

Carlos Montero Granados, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Esteban Chacon Orozco, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Karla Villalobos Viquez, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural

Diseño y Diagramación

Jose Mario Guzman Conejo

Pablo Araya Barrantes

Coordinación General

Paola Loria Herrera, directora Seteder

630.7

C8374p Costa Rica. Instituto de Desarrollo Rural.

Plan Estratégico Institucional 2023 – 2030 [Recurso electrónico]/ Instituto
Desarrollo Rural. - - 1 ed. - - San José, C.R.: Inder, 2023.
Digital

ISBN 978-9968-579-13-1

1-Costa Rica 2-Sector Agrario 3- Desarrollo Rural 4- Planificación rural
I. Instituto de Desarrollo Rural



CONTENIDO

1. Metodología para la formulación	7
1.1. Filosofía y método para la constitución	7
1.2. Fases de formulación	8
2. Estado situacional	9
2.1. Contexto de alineamiento estratégico	9
2.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	9
2.1.2. Política de Estado para el Desarrollo Rural Costarricense (PEDRT)	11
2.1.3. Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial (PNDRT)	11
2.1.4. Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública	12
2.1.5. Banco de Proyectos Inversión Pública	13
2.2. Contexto jurídico	13
2.3. Determinación del valor público	18
2.4. Identificación de personas usuarias	19
2.5. Gestión por procesos	20
2.6. Servicios institucionales	20
2.6.1. Servicios del Fondo de Tierras	20
2.6.2. Servicios del Fondo de Desarrollo Rural	21
2.7. Identificación de recursos	22
3. Diagnóstico institucional, aspiraciones y resultados	25
4. Estrategia institucional de mediano plazo	29
4.1. Marco filosófico	29
4.1.1. Visión	29
4.1.2. Misión	29
4.1.3. Principios	29
4.1.4. Valores	30
5. Formulación de la estrategia	31
5.1. Eje estratégico: Ordenamiento Rural Territorial	31
5.2. Eje estratégico: Desarrollo Rural Territorial	32
5.3. Eje estratégico: Desarrollo del Recurso Humano	33
5.4. Eje estratégico: Recursos Financieros Institucionales	33
5.5. Eje estratégico: Gobernanza Institucional	34
6. Plan de acción	37
7. Definición del establecimiento de los riesgos	41
7.1. Identificación de riesgos	41
7.2. Riesgos por factor o categoría	43
7.3. Riesgos Identificados por Eje Programático	43
7.4. Riesgos por categoría y por grupo de unidades administrativas	44



8. Estrategia de divulgación y comunicación.....	46
9. Seguimiento y evaluación de la estrategia	47
10. Evaluación final del Plan Estratégico Institucional	47
11. Anexos	47
11.1. Plan de Acción.....	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Marco legal institucional.....	14
Cuadro 2. Recursos a nivel institucional.	24
Cuadro 3. FODA Factores Internos.....	26
Cuadro 4. FODA Factores Externos.....	27
Cuadro 5. FOAR Aspiraciones y Resultados.	28
Cuadro 6. Estrategias Institucionales.....	31
Cuadro 7. Eje 1. Líneas Acción y sus Resultados.	32
Cuadro 8. Eje 2 Líneas Acción y Resultados.	32
Cuadro 9. Eje 3 Líneas Acción y Resultados.....	33
Cuadro 10. Eje 4 Líneas de Acción y Resultados.	34
Cuadro 11. Eje 5 Líneas de Acción y Resultados.....	35
Cuadro 12. Riesgos Identificados.....	41
Cuadro 13. Riesgos por eje programático.....	44
Cuadro 14. Cantidad de Riesgos por categoría y grupos de Unidades Administrativas.....	44
Cuadro 15. Riesgos con dos o más menciones y su respectivo eje programático.	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Escala de tiempo del PEI 2023-2027.....	8
Ilustración 2. Fases para la formulación del PEI 2023-2027.	9
Ilustración 3. Vinculación del Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.	10
Ilustración 4. Compromisos institucionales en el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.	12
Ilustración 5. Cadena de resultados de valor público.....	18
Ilustración 6. Aplicación del triángulo estratégico de Moore al Inder.....	19
Ilustración 7. Mapa institucional de procesos.	20
Ilustración 8. Tipo de Recursos.	23
Ilustración 9. Áreas participantes en la elaboración del PEI por área de Gestión.....	38
Ilustración 10. Áreas participantes en la elaboración del PEI por área de Gestión.....	39
Ilustración 11. Cantidad de Metas por área de Gestión.	40
Ilustración 12. Cantidad de riesgos por categoría.....	43



INTRODUCCIÓN

El Instituto de Desarrollo Rural (Inder), es una institución autónoma cuya gestión responde a los lineamientos y disposiciones emitidas por diferentes entidades del gobierno, tales como la Contraloría General de la República (CGR), Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP), el Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplán) y lineamientos emitidos por las Rectorías Sectoriales, por lo que, los instrumentos de planificación y de presupuesto deben responder a dicha normativa.

El Sistema Nacional de Planificación establece en el artículo 8 del Reglamento General, que el Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye uno de los instrumentos de planificación de las entidades del Sector Público.

En el artículo 13, se define el PEI como el instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los Planes Operativos Institucionales (POI), así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia.

En vista del mandato que establece la Ley para la Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), N.º 9036, el PEI permiten que la Institución asuma el rol que le corresponde, como una institución especializada en el desarrollo rural y responsable de la ejecución de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) 2015-2030.

El objetivo básico del presente documento es definir el curso de acción del Instituto, para el corto y mediano plazo, considerando objetivos y posibles líneas de acción, que subsanen las debilidades y vacíos existentes y que permitan el cumplimiento del mandato legal que establece la Ley N.º 9036 y la misión institucional.



1. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN

1.1. FILOSOFÍA Y MÉTODO PARA LA CONSTITUCIÓN

El pasar del tiempo y la visión actualizada de los legisladores de cada época, hacen que una institución enfocada a una actividad determinada como lo es la ruralidad y todas sus interacciones sea conducida por la senda de un constante cambio y adecuación para apoyar el desarrollo y por ende la calidad de vida de las personas que habitan los territorios rurales de nuestro país.

Es por esta razón que la institución nacida con el nombre de ITCO, luego evolucionando a IDA y en el 2012 hacia el Inder es una muestra de que ese cambio no se detiene y más bien, gracias a las nuevas visiones se convierten en una gran oportunidad de adecuar el producto institucional, buscar la eficiente y eficaz utilización del presupuesto y fomentar el cierre de brechas para así constituir acciones que mejoren la condición de vida de los habitantes del territorio rural del país.

Este documento condensa una serie de actividades que dan como fruto el planeamiento estratégico con una visión de 7 años (2023-2030) el cual recibe el nombre de PEI.

Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia, de echo constituye un ejercicio de verificación el alineamiento y congruencia entre estos 2 planes, tanto para los procesos sustantivos como para los procesos de apoyo.

El objetivo básico del presente documento es definir el curso de acción del Instituto, para el corto y mediano plazo, considerando objetivos y posibles líneas de acción, que subsanen las debilidades y vacíos existentes y que permitan el cumplimiento del mandato legal que establece la Ley 9036 y la misión institucional.

En el marco de este planteamiento, los esfuerzos se dirigen a la creación de capacidades institucionales para abordar el modelo de gestión de la política, que vincula al Inder con la institucionalidad pública y los actores privados de los territorios, para fomentar el desarrollo integral de los territorios rurales, especialmente aquellos que muestran mayores desventajas en sus posibilidades de desarrollo.

Mediante el desglose de elementos de orden estratégico, transformando esto a elementos tácticos, se genera el derrotero necesario para formalizar los elementos de acción, denominado en este documento acciones estratégicas, buscando que los mismos sean transformados como parte del método de obtención de valores resultante en aspectos que sean medibles y cuantificables y que proporcionen información sobre la evolución en el cumplimiento de los mandatos de la Ley 9036 y que permitan una correcta inclusión según el plan operativo respectivo comprendido entre el plazo determinado de vigencia de este instrumento de planificación estratégica para los años comprendidos desde 2023 hasta 2030.

De esta manera, la Dirección Superior, utilizando como insumo el análisis de cumplimiento de las metas y los factores críticos de éxito (riesgos de alto nivel comprendidos en este documento), estará en capacidad de tomar acciones correctivas y decisiones que permita el cumplimiento de los objetivos de la Ley 9036, así como lo elementos indicados por lo diferentes planes conexos al accionar institucional.

El PEI debe ser considerado como el planteamiento global de la estrategia del Inder, con enfoque de mediano y largo plazo. Corresponde a la Dirección Superior y funcionarios involucrados en este proceso la divulgación y socialización del documento, para asegurar que el norte definido sea de completo conocimiento de cada miembro



de la Institución, de manera tal que su planificación y accionar gire alrededor de estos lineamientos. En una etapa inmediata posterior a la definición de las líneas de alto nivel que dan el norte institucional, las unidades técnicas y administrativas, deben elaborar el plan de instrumentación correspondiente (Planes Operativos tanto el sustantivo como el administrativo), que incluya las acciones que contribuyan al logro gradual de los objetivos estratégicos para el período comprendido.

El documento incluye las secciones de diagnóstico, apegados a los formatos y metodología provista por Mideplán para efectos de construcción del mismo, en él se incluye un análisis FODA, los enunciados de Misión, Visión, la orientación de la alta dirección y la junta directiva, re alimentación a partir de los simposios y congreso de desarrollo rural, además algunos elementos que siguen teniendo valides y se hace necesario que estén presentes en este nuevo PEI que provienen del PEI anterior, a partir de ellos se realizar una "cascada estratégica" que declara la estratégicas, objetivos estratégicos y líneas de acción y los respectivos factores de éxito, por cada eje estratégico definido para el agrupamiento de las acciones institucionales.

En resumen, el PEI busca establecer el curso de acción del Inder en el mediano plazo, mediante la formulación de estrategias que subsanen las debilidades, aprovechen las ventajas y llenen los vacíos existentes para el cumplimiento del mandato legal que orienta las acciones de la institución.

1.2. FASES DE FORMULACIÓN

La Secretaria Técnica de Desarrollo Rural en el mes de noviembre del 2022 inicia el proceso de elaboración del PEI 2023-2030, el cual se define con base el documento de "Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional" emitidas por Mideplán.

En el siguiente mapa de ruta se puede observar la evolución durante su fase de conformación, socialización y ejecución del primer año de vigencia.

Ilustración 1. Escala de tiempo del PEI 2023-2030.



Fuente: Elaborado por Seteder (mayo, 2023).

En resumen, los pasos para la construcción de este plan fueron:

Ilustración 2. Fases para la formulación del PEI 2023 - 2030



Fuente: Elaborado por Seteder (mayo, 2023).

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de cada fase.

2. ESTADO SITUACIONAL

2.1. CONTEXTO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico 2023-2030 un documento orientador de la gestión del Inder, como institución responsable de fomentar el desarrollo en los territorios rurales. El contenido programático del Inder, actuando en el marco de la legislación que lo rige, permite responder a compromisos internacionales y nacionales del país, como los que se presentan seguidamente.

2.1.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE¹ Y LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO²

En septiembre de 2016 Costa Rica firmó un “Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”. Estos son 17 metas adoptadas por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en septiembre de 2015, que le da continuidad a las acciones que habían sido incluidas en la anterior agenda cuyo nombre se denominó Objetivos de Desarrollo del Milenio y que constituyen la agenda mundial hasta 2030. Por otro

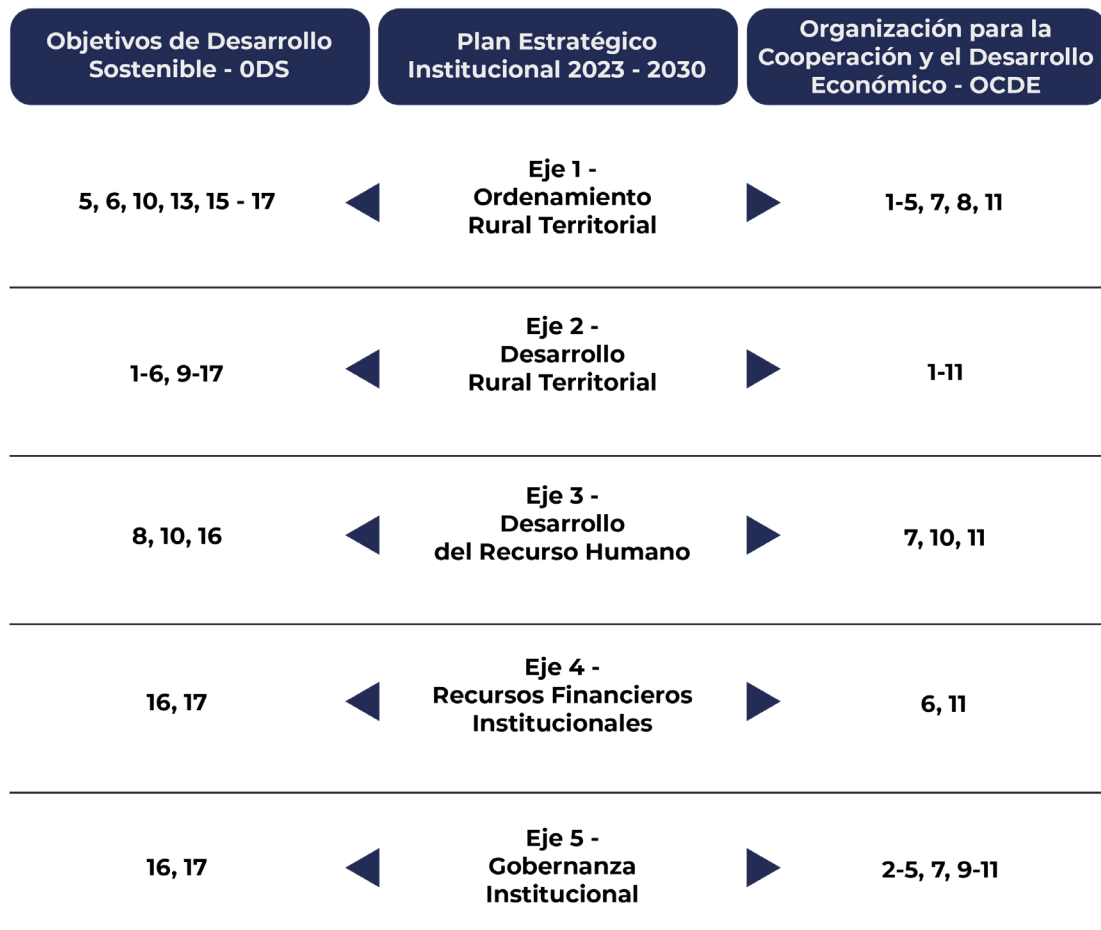
1 Para más información respecto a los ODS, ingresar al siguiente enlace: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

2 Para más información respecto a los principios OCDE para las políticas rurales, ingresar al siguiente enlace: <https://www.oecd.org/fr/regional/oecd-principles-rural-policies.htm>



lado, Costa Rica se incorporó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y participa dentro del Working Party for Rural Policy dentro del cual se discuten buenas prácticas para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de política pública en temas rurales. Sobre estos dos foros, ODS y OCDE, el Inder mediante el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2030 contribuye en los objetivos, como se puede visualizar un ejemplo en la siguiente figura.

Ilustración 3. Vinculación del Plan Estratégico Institucional 2023-2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.



Fuente: Elaboración propia Seteder, 2023

Costa Rica es el 38º miembro de la organización desde el 25 de mayo de 2021, en donde se realiza el intercambio de opiniones sobre los principales desafíos políticos en el contexto multilateral y de aprendizaje de otras experiencias. Busca elevar la gestión pública e instaurar una cultura de mejora continua de la institucionalidad y en servicios públicos de mayor calidad.

La OCDE trabaja mediante más de 300 comités, son grupos de expertos y trabajo, que buscan soluciones, análisis de datos y evaluación de los progresos en políticas.

Costa Rica participa en aproximadamente 170, por medio de representantes de instituciones de Gobierno, según sus competencias.



El Inder participa en el comité “Working Party on Rural Policy” (Grupo de trabajo sobre política rural) sobre la Política Rural 3.0 y sus 11 principios.

La orientación de ODS-OCDE, son parte del contexto internacional para la mejora continua institucional y el planeamiento estratégico.

2.1.2. *POLÍTICA DE ESTADO PARA EL DESARROLLO RURAL COSTARRICENSE (PEDRT)*

La elaboración de la PEDRT 2015-2030 le correspondió al ministro rector del Sector Agropecuario, conforme lo expresa el Artículo 1 de la Ley 9036. La política es el resultado de un proceso participativo, en el que convergen los intereses y objetivos de diferentes instituciones públicas y actores territoriales, para la gestión articulada público privada en los territorios rurales, como plataforma facilitadora de los procesos de desarrollo endógeno. Brinda los lineamientos estratégicos para el desarrollo integral, equitativo e inclusivo de los territorios rurales y contiene los elementos técnicos necesarios en términos de multidimensionalidad e intersectorialidad. En el PEI, se incluyen acciones estratégicas dirigidas a mejorar las condiciones estructurales y operativas del Instituto, para el cumplimiento de los postulados de la PEDRT, ya que conforme lo establece el artículo 1 de la Ley 9036 le corresponde al Inder la ejecución de esta política, a través del Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial (PNDRT).

Esta política tiene por objetivo fomentar el desarrollo inclusivo de los territorios rurales, reconociendo y respetando sus características propias y la identidad cultural de su población, por medio de un sistema de articulación público-privado, que reduzca las desigualdades e inequidades económicas, sociales, culturales, ambientales y político-institucionales, mediante el desarrollo de capacidades y oportunidades para sus habitantes. Establece cinco ejes estratégicos de acción integrada por parte de la institucionalidad pública en estrecha coordinación con el sector privado, sociedad civil y gobiernos locales, los cuales son:

- i) Infraestructura de servicios para el desarrollo de los territorios rurales.
- ii) Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial.
- iii) Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio.
- iv) Economía rural territorial.
- v) Ecosistemas territoriales.

2.1.3. *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO RURAL TERRITORIAL (PNDRT)*

El PNDRT constituye el referente de alineamiento para la formulación, ejecución y evaluación de los planes y del resto de la institucionalidad pública, para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo rural establecidos en el artículo 5, de la Ley 9036. Estos objetivos enfatizan aspectos relacionados con: fomento al bienestar económico y social de los territorios; apoyo económico a la diversificación y la generación de ingresos, empleo y prestación de servicios públicos; atención diferenciada a los territorios de mayor rezago; impulso a la producción de alimentos; conservación de la biodiversidad; derecho a la propiedad, acceso y control a la tierra; competitividad de las empresas rurales; formación de cadenas de valor; acceso al conocimiento; fomento de procesos de asociatividad; uso y manejo sostenible del recursos naturales; atención a desastres naturales; innovación; promoción del arraigo y la participación de todos los sectores en los procesos de desarrollo económico, social, ambiental, institucional, inclusivo y equitativo en los territorios rurales.



Actualmente el Inder está trabajando en la formulación del siguiente PNDRT que tendrá una vigencia hasta el 2030.

2.1.4. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA

El Instituto incorpora acciones estratégicas dentro de lo declarado en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) que conforman proyectos estratégicos con alcance regional, dirigidas a mejorar las condiciones de los territorios rurales en las diferentes dimensiones del desarrollo.

Los compromisos institucionales contenidos en el PND 2023-2026, se enmarcan dentro de los sectores definidos en el Decreto N.º 43580-MP-PLAN, Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo. Según este, el Inder tiene participación en los siguientes Sectores Estratégicos Gubernamentales:

- i) Sector Productivo y Desarrollo Regional.
- ii) Sector Agropecuario.
- iii) Sector Vivienda, Hábitat y Territorio.

El instituto ha definido sus metas institucionales en función de los compromisos adquiridos en estos 3 sectores. A continuación, se presentan las metas para el periodo 2023-2027:

Ilustración 4. Compromisos institucionales en el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.

Vivienda, Hábitat y Territorio	* Predios regularizados para la tendencia de la tierra, en las diferentes modalidades.
Agropecuario	* Familias beneficiadas. * Proyectos en encadenamientos productivos con valor agregado ejecutados.
Productivo y Desarrollo Regional	* Medición anual del Índice de Desarrollo Rural Territorial (IDRT) (Aumento 0,5% anual).

Fuente: Elaborado por Seteder, 2023



2.1.5. BANCO DE PROYECTOS INVERSIÓN PÚBLICA

El Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP) es un componente del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y está constituido por todos los proyectos de inversión pública, debidamente sistematizados que han elaborado las instituciones públicas como parte del cumplimiento de sus funciones legalmente establecidas, que se traducen en la programación institucional y en los procesos presupuestarios que son parte del cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Para el cumplimiento de las disposiciones en el marco del BPIP, el Inder se encuentra en proceso de inducción en la plataforma y consulta sobre el ingreso de la información, dada la naturaleza particular de los proyectos que se tramitan actualmente todo este trabajo se realiza en coordinación con Mideplán para cumplir con la normativa.

2.2. CONTEXTO JURÍDICO

El Instituto ha evolucionado en el tiempo por lo que ha tenido que adecuar su misión, visión, funciones y estructura organizativa, de acuerdo al modelo de desarrollo impulsado desde la perspectiva estatal y respaldado por un marco jurídico que justifica su accionar. El Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) en 1961 y el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en 1982, se centraron en la función social de la tierra. La ley 9036 del año 2012, establece que además de la conceptualización de la tierra en su función social, se adicionan principios de territorialidad y descentralización, integralidad (multidimensionalidad), participación, desarrollo humano, multisectorialidad (coordinación), sostenibilidad y transparencia de la acción pública.

Para el Inder es aplicable lo establecido en el artículo 129 de nuestra Constitución Política:

“ARTÍCULO 129.- Las leyes son obligatorias y surten efectos desde el día que ellas designen; a falta de este requisito, diez días después de su publicación en el Diario Oficial.

Nadie puede alegar ignorancia de la ley, salvo en los casos que la misma autorice.

No tiene eficacia la renuncia de las leyes en general, ni la especial de las de interés público.

Los actos y convenios contra las leyes prohibitivas serán nulos, si las mismas leyes no disponen otra cosa.

La ley no queda abrogada ni derogada sino por otra posterior; contra su observancia no podrá alegarse desuso, costumbre ni práctica en contrario. Por vía de referéndum, el pueblo podrá abrogarla o derogarla, de conformidad con el artículo 105 de esta Constitución”.

Principio de derecho que indica que el desconocimiento de una ley vigente en un país no exime al sujeto del cumplimiento de la misma, toda la norma aprobada y vigente es obligatoria para el Inder.

En el siguiente cuadro se enumeran un conjunto de normas de carácter legal y administrativo, que configuran el marco de legalidad en el que se basa la gestión institucional.



Cuadro 1. Marco legal institucional.

Nivel de las normas	Nombre de las normas
Normas de rango superior	<ul style="list-style-type: none"> Constitución Política de la República de Costa Rica.
Tratados Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> Convención Americana de derechos Humanos (Pacto de San Jose), Ley N° 4534. Protocolo a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos Económicos, Sociales y Culturales, Ley 7907 de 30 de setiembre de 1999. Convenio 169 de la Organización internacional del Trabajo, Ley N° 7316. Convención de Belem do Pará, convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Ley 7499. Convención sobre eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer, Ley 6968. Convención sobre los derechos de las Personas con Discapacidad y su protocolo, Ley 8661, de 19 de agosto de 2008.
Leyes	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) N°9036 de 29 de noviembre de 2012. Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Ley N°8422 de 6 de octubre 2004. Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N°9635, de 3 de diciembre de 2018. Ley General de Control Interno, N° 8292, del 31 de julio de 2002. Ley N°9669 Reforma a Ley 9409 Autorización al Instituto de Desarrollo Rural (INDER) para que condone las deudas adquiridas antes del 31 de diciembre de 2005 con el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) por el otorgamiento de tierras y su reglamento. Ley de Conservación de la Vida Silvestre N° 7317 y su Reglamento. Reforma de Ley N° 9409 "Autorización al INDER para que condone las deudas adquiridas antes del 31 de diciembre de 2005 con el IDA por el otorgamiento de Tierras, Ley N°9669 de 22 de abril 2019. Ley Forestal y su Reglamento, N° 7575. Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre, Ley N°6043. Ley de Uso, Manejo y Conservación de Suelos, Ley N° 7779. Ley General de la Administración Pública, Ley N°6227. Ley de Contratación Administrativa, Ley N°7494. Ley General de Contratación administrativa. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N°8131. Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, Pautas para la regulación de la validez del uso de documentos electrónicos, correos, y la creación de la firma digital. Ley N°8454. Ley Nacional de Emergencia y Prevención del Riesgo y su Reglamento, Ley N°8488. Ley Indígena N° 6172. Ley de pensiones alimentarias N° 7654. Reforma Juntas Directivas de Autónomas Creando Presidencias Ejecutivas, Ley N° 5507. Ley del Instituto Nacional de Seguros, Ley N° 12. Ley de empleo Público, N° 10159. Ley Caja Costarricense de Seguro Social, Ley N° 17. Ley de la Contraloría General de la Republica Ley de Asociaciones, Ley N° 218. Ley de Cooperativas, Ley N° 5185, Ley 4179, Ley N°5513. Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Ley 7600. Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, Ley N° 8220. Ley de la Jurisdicción Agraria, Ley N° 6734. Ley de Expropiaciones, Ley N° 7495 Ley Orgánica del Registro Civil, N° 1535. Ley de Creación del Registro Nacional, Ley N° 5695. Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica, N° 8591. Ley del sistema Financiero Nacional para la Vivienda, N° 7052. Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados, N° Ley 5915. Ley General de Salud, N° 5395. Ley para fomentar las oportunidades, N° 10079 Ley del Sistema Nacional de Archivos, N 7202.



Nivel de las normas	Nombre de las normas
Códigos	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Comercio, N 3284. • Código Civil, Ley 63. • Condigo Procesal Civil, N° 9342 • Código de trabajo, Creación Ley 2, Ley 9343. • Código Penal, Ley 4573. • Código Procesal Penal, Ley 7594. • Código Procesal Agrario, N° 9944, 9609. • Código Notarial, Ley N.º 7764. • Código Municipal, Ley N° 7794 • Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley N° 7865. • Código de familia, Ley 5476 y reformas.
Códigos Inder	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética y Conducta, del Inder.
Reglamentos de aplicación obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna. • Reglamento para el Trámite de Autorización de Libros ante la Auditoría Interna • Reglamento de Abstenciones para los funcionarios de la Auditoría Interna. • Reglamento de Código de Ética y Conducta de la Auditoría Interna. • Reglamento Autónomo de Servicios de los funcionarios. • Reglamento Interno de Orden, Dirección y Disciplina de la Junta Directiva • Reglamento para el Registro y Control de Bienes. • Reglamento para Uso y Control del Servicio Denominado Tarjeta Electrónica para Comprar Combustible para Vehículos. • Reglamento Interno para Uso y Mantenimiento de Vehículos. • Reglamento para la Compra, Asignación y Uso de Líneas Móviles o Teléfonos Celulares. • Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales, N° 42582. • Reglamento Secretaría Técnica de Desarrollo Rural. • Reglamento interno de contratación administrativa del INDER. • Reglamento para la atención de denuncias sobre actos de corrupción y de enriquecimiento ilícito en el ejercicio de la función pública en el INDER y el marco ético institucional del INDER. • Reglamento para prevenir, sancionar y erradicar el Hostigamiento Sexual en el Instituto de Desarrollo Rural. • Reglamento 40 del 30 de octubre de 2017 Reglamento para realizar transferencias de fondos públicos, Instituto de Desarrollo Rural. • Reglamento 40 del 30 de octubre de 2017 Reglamento para realizar transferencias de fondos públicos, Instituto de Desarrollo Rural. • Reglamento N°5288 Reforma Integral Reglamento de venta de bienes adjudicados o transferidos en pago de obligaciones Emitida por Banco Popular y Desarrollo Comunal. • Reglamento para el trámite de ventas de bienes adquiridos en pago de obligaciones por el Fideicomiso FINADE/BCR-2012 Emitida por Sistema de Banca para el Desarrollo. • Reglamento Interno de Contratación Administrativa del INDER. • Reglamento interno de orden, dirección y disciplina de la Junta Directiva del Instituto de Desarrollo Rural. • Reglamento de Comisiones y oficinas o departamentos de salud ocupacional • Reglamento de otorgamiento de concesiones, en franja fronteriza N° 39688-MAG. • Reglamento para la atención de denuncias sobre actos de corrupción y de enriquecimiento ilícito en el ejercicio de la función pública. • Reglamento para el funcionamiento del Sistema de Control Interno Institucional y del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional. • Reglamento Autónomo de Organización y Servicios del Sistema de Crédito Rural. • Reglamento para realizar Transferencias de Fondos Públicos. • Reglamento Interno para la Operación de las Cajas Chicas y Caja General Reglamento del Fondo Rotatorio de Trabajo. • Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial. • Reglamento para el Uso de la Partida, Alimentos y bebidas. • Reglamento de Biblioteca. • Reglamento Interno de Contratación Administrativa. • Reglamento de la Unidad de Relaciones Laborales y la Junta de Relaciones Laborales. • Reglamento para prevenir, sancionar y erradicar el hostigamiento sexual. • Reglamento de Carrera Administrativa. • Reglamento de Becas para la Formación y Capacitación del Personal. • Reglamento para Pago de Zonaje de los Servidores.



Nivel de las normas	Nombre de las normas
Reglamentos de aplicación obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> · Reglamento de Clasificación de Puestos. · Reglamento de Uso del Correo Electrónico Institucional. · Reglamento de Conformación, Organización y Funcionamiento del Comité de Tecnologías de la Información.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> · Procedimiento para la atención de denuncias. · Procedimiento para los servicios preventivos. · Procedimiento para la gestión de acuerdos de la Junta Directiva. · Procedimiento para la atención de reclamaciones y denuncias. · Procedimiento para la medición de la calidad de los servicios · Procedimiento para la gestión de incidencias y no conformidades del SGI. · Procedimiento para la administración del Sistema de Control Interno Institucional. · Procedimiento para la gestión de la prensa y comunicación interna y externa. · Procedimiento para la formulación de políticas, normativa y planes para el desarrollo rural. · Procedimiento para la planificación y articulación del desarrollo rural territorial. · Procedimiento para el seguimiento y evaluación del desarrollo rural territorial. · Procedimiento para la investigación e información para la gestión territorial. · Procedimiento para la conformación de las estructuras de gobernanza. · Procedimiento para el fortalecimiento de las estructuras de gobernanza. · Procedimiento para servicios de fomento a la producción y seguridad alimentaria. · Procedimiento para el fortalecimiento de la gestión organizativa en los territorios rurales. · Procedimiento de preinversión para proyectos de desarrollo rural. · Procedimiento para proyectos de desarrollo rural. · Procedimiento para la adquisición de tierras. · Procedimiento para la dotación y legalización de tierras. · Procedimiento para el control y fiscalización de tierras. · Procedimiento para la prestación de servicios sobre tierras. · Procedimiento para la resolución de conflictos de ocupación precaria. · Procedimiento para el inventario y saneamiento de tierras. · Procedimiento para el registro e información de tierras. · Procedimiento para el acondicionamiento y custodia de inmuebles. · Procedimiento para la gestión de transportes institucionales. · Procedimiento para la administración de servicios básicos y contratados, pólizas y mensajería. · Procedimiento para el mantenimiento de instalaciones y equipo. · Procedimiento para la gestión de activos físicos. · Procedimiento para la programación formulación y variaciones presupuestarias. · Procedimiento para la administración de la tesorería. · Procedimiento para la gestión de la contabilidad. · Procedimiento para la administración de los ingresos no tributarios. · Procedimiento para la ejecución presupuestaria. · Procedimiento para la elaboración de tipos documentales. · Procedimiento para la administración del archivo institucional. · Procedimiento para el análisis y gestión documental. · Procedimientos internos para el proceso de contratación administrativa. · Procedimiento para la gestión y recaudación de los tributos. · Procedimiento para el reclutamiento y la selección del personal. · Procedimiento para la gestión de las relaciones laborales. · Procedimiento para brindar los servicios de auditoría. · Procedimiento para la atención de denuncias. · Procedimiento para los servicios preventivos. · Procedimiento para la producción de componentes documentales del SGI



Nivel de las normas	Nombre de las normas
Instructivos	<ul style="list-style-type: none"> · Instructivo para realizar la revisión ambiental de fincas. · Instructivo para elaborar estudios de suelos. · Instructivo para elaborar avalúos de inmuebles rurales. · Instructivo para elaborar certificados de uso conforme de suelos. · Instrucciones a seguir por parte de los conductores en los casos de accidentes de tránsito en que intervengan los vehículos del Inder. · Instructivo para elaborar minutas. · Instructivo para elaborar actas. · Instructivo para elaborar directrices. · Instructivo para elaborar circulares. · Instructivo para elaborar oficios. · Instructivo para elaborar tablas de plazos de conservación de documentos y valoraciones parciales. · Instructivo para elaborar archivos de gestión. · Instructivo para solicitar un préstamo documental · Instructivo para digitalizar, archivar y custodiar documentos. · Instructivo para elaborar lista de remisión documentos. · Instructivo para elaborar certificaciones. · Instructivo para elaborar constancias. · Instructivo para elaborar remisiones documentales. · Instructivo para elaborar informes técnicos. · Instructivo para elaborar resoluciones. · Instructivo para elaborar refrendos registrales.
Manuales	<ul style="list-style-type: none"> · Secretaría Técnica de Desarrollo Rural Proceso de Control Interno. · Manual para la Gestión de la Comunicación Institucional en Situaciones de Crisis. · Manual de Estilo y Redacción. · Manual de Identidad Gráfica. · Manual de Clases Institucional. · Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal. · Manual de procedimientos de la Contraloría de Servicios. · Manual de normas y procedimientos generales del Área de Tesorería. · Manual de Organización Institucional.
Políticas Inder	<ul style="list-style-type: none"> · Política Institucional para los procesos de Contratación Administrativa. · Política Institucional para la prevención del Hostigamiento Sexual. · Política Institucional de Tecnologías de la Información. · Políticas de Tecnologías y Seguridad de la Información
Decretos Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> · Decreto de Transferencia y Acceso a la Información Pública, N° 40200-MP-MEIC-MC. · Decreto Ejecutivo N°39525 del 29 de enero de 2016. Declara de interés público la “Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030.” · Decreto Ejecutivo N°38978 Reglamento para la aplicación del artículo 172 de la ley 2825, Ley de Tierras y Colonización (ITCO Inder) · Decreto Ejecutivo N°39688 del 22 de abril de 2016. Reglamento al otorgamiento de concesiones de franjas fronterizas. · Decreto Ejecutivo N°40548, Reglamento a la Ley de Conservación de la Vida Silvestre N° 7317
Convención Colectiva	Convención Colectiva del Inder del año 2021N° 130, Publicada en la Gaceta N° 130.
Acuerdos de Junta Directiva	Todos los acuerdos de Junta Directiva, que emita alguna orden, procedimiento o recomendación a todas las oficinas del Inder, son de cumplimiento obligatorio.

2.3. DETERMINACIÓN DEL VALOR PÚBLICO

El pilar fundamental de la estrategia de la GpRD lo constituye el concepto de valor público. Este se refiere a la forma en que una organización pública ofrece a sus poblaciones metas bienes y servicios que les permiten satisfacer sus necesidades, resolver sus problemas o les dan opciones para el aprovechamiento de oportunidades.

Pero también, se crea valor por medio de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad.

Su implementación orienta la acción de los actores públicos, mediante la transformación de la gestión institucional abierta, tendiente a garantizar la efectividad de los bienes y servicios públicos generadores de valor público, que se traducen en satisfacción de la población.

El Mideplán (2016) define el 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..." (pág. 18).

El valor público, cuando los programas o proyectos que ejecuta el Gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales, que sean políticamente deseables y legitimadas democráticamente, que coadyuvan con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Para generar valor público es importante tomar en cuenta las tres áreas de las organizaciones públicas, las cuales son: servicios, resultados, confianza.

La generación de valor público se visualiza de forma gráfica mediante la cadena de resultados, que es la secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con la intervención, que interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos.

Ilustración 5. Cadena de resultados de valor público.



Fuente: Elaborado por Seteder, a partir del Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo (Mideplán, 2016).

Por otro lado es importante recordar que el valor público da fortaleza institucional ante sus poblaciones meta y la legitimidad ante los actores del ambiente autorizante, y es así como el triángulo estratégico o triángulo de Moore permite visualizar esta relación, para el caso del Inder, su propuesta de generación de valor público va siguiendo la línea del triángulo visualizado de la siguiente manera:

Ilustración 6. Aplicación del triángulo estratégico de Moore al Inder.



Fuente: Elaborado por Seteder, adaptado de Moore y Khagram (2004).

Es importante mencionar que cuando se habla de Valor Público, se refiere a los bienes y servicios institucionales que la institución entrega a los beneficiarios directos.

En el caso del Inder, en forma agregada por medio de los servicios de ambos Fondos (tierra y desarrollo), se puede ver en los 3 Programas sustantivos (1. actividades centrales, 2. Gestión Agraria y regularización de la tierra, 3. Gestión para el desarrollo territorial), sin embargo, para cada servicio es un valor público específico el mismo está dado por la percepción de los usuarios de los servicios y a la hora de realizar la cadena, se tiene en cuenta el efecto e impacto deseado en la población, a partir de la entrega de cada servicio.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS USUARIAS

Como lo establece la Ley 9036 según su artículo 2. Sujetos “Son sujetos de esta ley las personas físicas y jurídicas, estas últimas sin fines de lucro, integradas a los procesos de desarrollo rural derivados de la aplicación de esta ley y que cumplan los requisitos expuestos en el artículo 46.



Ampliado el tema según la PEDRT costarricense (PEDRT) 2015 -2030 y lo estipulado por la Ley 9036 se señalan los grupos prioritarios en donde se consideran grupos prioritarios a niños/as, adolescentes, jóvenes, mujeres, personas adultas mayores, personas con discapacidad, pueblos originarios, grupos étnicos y migrantes; tradicionalmente invisibilizados en las políticas, planes y programas.

2.5. GESTIÓN POR PROCESOS

La Administración Superior del Inder adoptó un modelo de gestión por procesos orientado a resultados y la creación de valor público. Esta forma de organización funcional propicia una lógica integral a las acciones institucionales, donde cada uno de los recursos y dependencias se organizan de forma sinérgica, para lograr la transformación de las demandas, originadas en los territorios rurales, en productos concretos con valor agregado para la población rural. Su representación gráfica es el mapa de procesos, donde se categorizan los estratégicos, sustantivos y de apoyo, según la naturaleza de cada uno.

Ilustración 7. Mapa institucional de procesos.



Fuente: tomado del MA-PI-001 Manual de Organización Institucional del Inder (junio, 2020).

2.6. SERVICIOS INSTITUCIONALES

2.6.1. SERVICIOS DEL FONDO DE TIERRAS

El Fondo de Tierras es una instancia técnica creada con fundamento en los artículos 39 y 40 de la Ley 9036, que la define como especialista en la regulación, adquisición, titulación, dotación y control de las tierras del Inder. Tiene asignado el programa presupuestario Gestión Agraria y Regularización de la Tierra, mediante el cual se realiza la asignación presupuestaria para la provisión de los servicios que presta el departamento. A continuación, se describe la oferta programática:



- **Dotación de tierras:** Otorgamiento de inmuebles (fincas o predios) a personas y organizaciones con necesidad del recurso para la ejecución de un proyecto aprobado, mediante un contrato de arrendamiento que puede ser prorrogable en el tiempo, o un contrato de asignación, con periodo de prueba y que luego de superado éste, el beneficiario puede optar por un título de propiedad.
- **Permisos de uso de inmueble:** Otorgamiento de inmuebles a organizaciones incipientes o a agrupaciones de personas sin constitución legal, en condición de un permiso de uso, entendido como una condición de uso precario, por cuanto si la organización o grupo de familias no demuestran interés y responsabilidad en el desarrollo del proyecto, el Inder puede revocarlo. También puede otorgarse bajo convenio a entes públicos en los territorios de mayor rezago para fomentar la presencia de la institucionalidad.
- **Concesión de tierras en franja fronteriza:** Otorgamiento de terrenos ubicados en la franja fronteriza a personas, organizaciones y entes públicos, en calidad de ocupantes o petitorios, mediante un contrato de concesión que puede ser prorrogable en el tiempo. Puede realizarse por solicitud expresa del interesado, o por actuación de oficio por parte del instituto.
- **Traspaso de tierras para uso público:** Otorgamiento de áreas de terreno que sean consideradas aptas para uso público, o que por sus condiciones propias puedan y deban ser trasladadas a las entidades gubernamentales, gobiernos locales o asociaciones comunales competentes para su respectiva administración.
- **Resolución de conflictos:** Proceso de mediación en el cual se promueve la solución de un conflicto de ocupación entre ocupantes de una propiedad privada y los propietarios, que puede resultar en la compra directa entre ocupantes y propietarios, o bien, la compra directa o expropiación por parte del instituto.
- **Autorizaciones, permisos y derechos sobre tierras:** Conjunto de trámites a los que acceden las familias poseedoras de un predio sujeto a las limitaciones de ley, que, por solicitud del beneficiario institucional, por actuación de oficio del instituto, o por orden judicial se brinda para recibir alguno de los trámites que engloba.
- **Ordenamiento de tierras indígenas:** Proceso de recopilación de información, amojonamiento interno, censo, levantamiento topográfico, conformación de expedientes para indemnización o desalojo y avalúo con el objeto de regularizar la situación de los pobladores de los territorios indígenas.
- **Estudios especializados sobre tierras:** Conjunto de estudios técnicos que son requeridos por diversas instituciones o público en general, referentes a planos catastrados, ubicación de fincas, trámites indígenas, entre otros.
- **Cancelación de planos:** Proceso administrativo que culmina con la cancelación de planos o fincas que no debieron crearse en el Registro Inmobiliario o que están generando un conflicto. La cancelación de la inscripción de planos de agrimensura debidamente catastrados se puede presentar (a) cuando lo solicita la parte legítima, (b) por orden judicial, o (c) por caducidad del plazo de vigencia de la inscripción provisional.

2.6.2. SERVICIOS DEL FONDO DE DESARROLLO RURAL

El Fondo de Desarrollo Rural es una instancia técnica creada con fundamento en los artículos 39 y 73 de la Ley 9036, que la define como promotor y ejecutor de proyectos de desarrollo en los territorios rurales, con el objetivo de facilitar el acceso a los servicios básicos para el desarrollo socioeconómico de los beneficiarios del Inder. Tiene asignado el programa presupuestario Gestión para el Desarrollo Territorial, mediante el cual se realiza la asignación presupuestaria para la provisión de los servicios que presta el departamento. A continuación, se describe la oferta programática.



- **Obras de infraestructura para el desarrollo:** Comprende el diseño, financiamiento, trámite y fiscalización de las obras construidas en propiedades del instituto, para el aprovechamiento de los beneficiarios del proyecto. Asimismo, comprende la construcción, ampliación o mejoramiento de obras de carácter público, articuladas con otras entidades gubernamentales o gobiernos locales, en apoyo a familias y organizaciones de los territorios rurales.
- **Crédito rural:** Operaciones crediticias otorgadas a personas y organizaciones para actividades productivas o complementarias a la cadena de valor, que permitan cubrir la deuda y producir excedentes que posibiliten el mejoramiento de la condición de vida de la población de los territorios rurales.
- **Fomento a la producción y seguridad alimentaria:** Recursos no reembolsables dotados a personas y organizaciones para el impulso y desarrollo de actividades productivas, con el propósito de fomentar la generación de productos y servicios sostenibles a la población de los territorios rurales. Orientado prioritariamente a poblaciones vulnerables y que presentan situaciones de exclusión laboral.
- **Proyectos de desarrollo propios y en alianza con terceros:** Servicio de carácter técnico y financiero que brinda el instituto para la ejecución de proyectos de desarrollo en los territorios rurales. Incluye proyectos en propiedades del Inder, para lo cual una organización solicitante será la responsable de la administración y desarrollo del mismo; y también los proyectos que, mediante la alianza con terceros (públicos o privados) y bajo la figura del convenio de cooperación establecido entre las partes, se ejecuten los territorios rurales.
- **Estudios de preinversión para proyectos de desarrollo:** Originado debido a las serias limitaciones para formular proyectos que se han identificado, especialmente en territorios con bajos niveles de desarrollo y con débiles tejidos asociativos; incluye el financiamiento para el desarrollo de estudios de preinversión a personas y organizaciones que se encuentran dentro de las poblaciones prioritarias. Se pueden financiar estudios económicos, sociales y especializados, y se tramitan especialmente con una transferencia de fondos públicos o en casos calificados mediante la contratación administrativa.
- **Fortalecimiento de la gobernanza territorial:** Conjunto de acciones para el fortalecimiento de capacidades, destrezas y habilidades de los CTDR y sus Comités Directivos, a través del seguimiento continuo y sistemático que realiza la institución, participando en las sesiones de los comités y en las Asambleas Generales. También se fortalecen a través de procesos de capacitación en diversos temas identificados con los comités, relacionados con la coordinación, comunicación, formulación de proyectos, ciudadanía, y gestión organizativa.
- **Fortalecimiento de las estructuras organizativas territoriales:** Asesoría técnica y acompañamiento continuo orientado al fortalecimiento de las capacidades y destrezas de los grupos formales y no formales presentes en los territorios rurales, mediante eventos de capacitación (talleres, conversatorios, charlas, cursos, investigaciones, intercambio de experiencias, entre otros) realizados en algunos casos con recursos institucionales y sobre todo en coordinación institucional con la participación de otras organizaciones y entidades presentes en los territorios, o través de foros y redes de nivel regional o nacional.

2.7. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

Toda organización requiere de una serie de elementos que le permita tener un funcionamiento adecuado con el propósito de alcanzar de manera oportuna sus objetivos y metas. Dentro de esta lógica, se encuentra lo que hoy conocemos como recursos, los cuales son un conjunto de bienes tangibles que poseen las organizaciones para llevar a cabo sus actividades y como ejemplos de ello se tiene:

Ilustración 8. Tipo de Recursos.



Fuente: Elaborado por Seteder (enero, 2023).



Cuadro 2. Recursos a nivel institucional.

Tipo de recurso	Recursos a nivel institucional
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> · El instituto cuenta con aproximadamente 533 personas funcionarias, de las cuales un 50.28% se encuentra en la sede central y un 49.71% que están ubicadas en las instancias regionales y territoriales. · Un 55.76% del personal de Inder cuenta con una plaza en propiedad, un 42.60% tiene plazas interinas, 1.65% tiene puestos de confianza. De esta población trabajadora, un 12.54% está en puestos operativos, 26.48% en puestos técnicos, 49.30% en puestos profesionales y un 11.14% tiene puestos directivos y 0.5% en plazas de nivel superior. · El total de puestos de cargos fijos son 574, que se distribuyen por estrato ocupacional de la siguiente manera: 67 plazas de nivel ejecutivo (11.67%), 283 plazas de nivel profesional (49.30%), 152 plazas de nivel técnico (26.48%), y 72 plazas a nivel operativo (12.54%).
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> · La base legal impositiva establecida en la Ley N.º 9036, que ingresa recursos de naturaleza tributaria al Inder. · La recuperación de fondos del Sistema de Dotación de Tierras. · La recuperación de fondos del Sistema de Crédito Rural. · Aunado a lo anterior, también cuenta con la posibilidad de utilizar los recursos financieros que constituyen el superávit, en los términos de la legislación vigente.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> · La institución cuenta con diversos recursos tangibles indispensables para su operación, entre los cuales se encuentran los siguientes: · Edificaciones: las Oficinas Centrales del Inder (edificio ubicado en Moravia, San José), las 6 sedes de las Regiones de Desarrollo, y las 25 Oficinas de Desarrollo Territorial. · Equipo de oficina: mobiliario para el personal (escritorios, archiveros, sillas y mesas, entre otros), papelería e insumos para las oficinas. · Automotores: vehículos de carga liviana, camiones, busetas, y automóviles.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> · Diversos servicios tecnológicos para la operación institucional. · Múltiples soluciones informáticas para la digitalización de los procesos, entre los que se pueden destacar: software Enterprise Resource Planning –ERP– (para el área de finanzas y de recursos humanos), FileOn para la administración de archivos, diversas estructuras para la digitalización de expedientes, Sistema Evaluación informático de Idoneidad, Sistema de Quejas y Denuncias de la Contraloría de Servicios, Sitio Web · Sistema Integrado de Gestión Agraria –SIGA–, Cuentas por Cobrar –CXC–, Sistema de Mesa de Servicio, Sistema de Control de Activos, Sistema Crédito Rural, y Sistema de Vehículos. · Licencias para el uso de soluciones informáticas. · Equipo de cómputo para uso del personal · Correo electrónico institucional. · Sistema de conectividad y redes en las oficinas institucionales.
Temporales	<ul style="list-style-type: none"> · 13 plazas autorizadas por la Autoridad Presupuestaria bajo la modalidad de servicios especiales para el Proyecto “Administración de las Franjas Fronterizas”, específicamente para atender 19 176 hectáreas en los cantones de Coto Brus, Golfito y Corredores. · 17 plazas autorizadas por la Autoridad Presupuestaria bajo la modalidad de servicios especiales para el Proyecto “Ordenamiento y recuperación de los territorios indígenas”, según la Ley Indígena. · Existe la posibilidad de admitir a estudiantes de secundaria y estudiantes universitarios para la ejecución de trabajos comunitarios, prácticas profesionales y pasantías.



3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL, ASPIRACIONES Y RESULTADOS

En este apartado se presenta una de las técnicas de planificación conocida como FODA, la cual consiste en efectuar un análisis interno (Fortalezas, Debilidades) de la organización y su relación con el ámbito externo (Oportunidades, Amenazas) con el propósito de identificar aquellas características que afectan de manera positiva o negativa el buen funcionamiento de la institución en la actualidad.

Para el presente PEI la aplicación de esta herramienta se realiza efectuando un análisis del FODA para determinar qué aspectos son fundamentales. En concreto el FODA significa:

- Fortalezas: Se refiere a las capacidades y destrezas que posee la institución para cumplir los objetivos trazados.
- Oportunidades: Corresponde a aquellas condiciones externas que pueden afectar de manera positiva a la institución.
- Debilidades: Consiste en aquellos puntos frágiles que provocan desventajas en el funcionamiento adecuado de la organización.
- Amenazas: Son aquellas situaciones de naturaleza externa que pueden afectar negativamente el quehacer de la organización.

A continuación, se muestra el análisis FODA del Inder.



Cuadro 3. FODA Factores Internos.

Factores internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> · F1. Marco normativo en Desarrollo Rural Territorial otorgado por ley. · F2. Personal capacitado y especializado en Desarrollo Rural Territorial. · F3. Generación de valor público dirigido al Desarrollo Rural Territorial · F4. Mecanismos de participación ciudadana para la toma de decisiones (foro consultivo, representación en Junta Directiva de sociedad civil, Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, normativas asociadas) · F5. Estructura organizativa de la institución para el cumplimiento de funciones. · F6. Cobertura institucional en seis Regiones de Desarrollo y 25 oficinas territoriales que abarca todo el territorio nacional. · F7. Infraestructura física, equipo, tecnología y mobiliario básico para el trabajo cotidiano. · F8. Capacidad de articulación interinstitucional otorgada por ley. · F9. Existencia de reglamentos, procedimientos y herramientas para la gestión institucional. · F10. Eficiente plataforma de Servicios de Salud para la atención a las personas funcionarias de la institución. · F11. Fuentes de ingresos asignados por ley. · F12. Empoderamiento político y social de las personas beneficiarias de la institución. · F13. Modelo de gobernanza territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> · D1. Falta de diagnóstico y acciones concretas para el desarrollo óptimo del clima organizacional. · D2. Inadecuada distribución del recurso humano que impacta negativamente en las funciones otorgadas por ley y desgasta al funcionario. · D3. Migración de personal en búsqueda de mejores condiciones laborales. · D4. Falta de vinculación programática y presupuestaria. · D5. Falta de conocimiento de la persona funcionaria del valor público. · D6. Falta de criterios objetivos para la asignación de cargas laborales. · D7. Estilos de dirección contradictorios que afectan la planificación. · D8. Falta de capacitación al personal de reciente ingreso. · D9. Falta de incentivos de crecimiento y promoción en la carrera administrativa del personal. · D10. Falta de actualización profesional en temas de gestión pública y desarrollo rural territorial · D11. Brecha digital para el uso y aprovechamiento de herramientas digitales. · D12. Resistencia en el uso e implementación de herramientas digitales. · D13. Incumplimiento en la implementación de los procedimientos que afectan el logro de los plazos establecidos para dar respuesta a los entes externos y a la población meta. · D14. Deficiencia de la gestión documental digital para el resguardo de la información institucional y cumplimiento de la normativa. · D15. Falta de estandarización y automatización de formularios para gestionar trámites internos. · D16. No existe conectividad y operabilidad entre sistemas informáticos, limitando la eficiencia en la gestión. · D17. Deficiente atención del control interno por parte de las áreas institucionales, lo que ocasiona una gestión reactiva dejando por fuera la prevención del riesgo. · D18. Planificación desarticulada con la administración de riesgos. · D19. Planificación operativa desvinculada de la estratégica. · D20. Deficiente comunicación vertical y horizontal para la toma de decisiones. · D21. Falta de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas. · D22. Falta de posicionamiento y conocimiento de la labor institucional a nivel nacional. · D23. Falta de los nombramientos en propiedad de las personas funcionarios. · D24. Comisiones internas sin claridad en sus objetivos y seguimiento de su gestión. · D25. Deficiente calificación en los índices de gestión institucional y transparencia. · D26. Ausencia de criterios por parte de la Administración para gestionar lo prioritario y lo urgente. · D27. Poca eficiencia en la realización de gestión interna. · D28. Falta de simplificación de trámites. · D29. Falta de análisis de datos, no utilización de instrumentos estadísticos y de fuentes de información confiables para el desarrollo de investigación. · D30. Falta de manejo expedientes digitales. · D31. Falta de incidencia política en el sector público costarricense para articular esfuerzos entre las diferentes entidades y sectores de gobierno · D32. Falta de políticas institucionales en ciberseguridad. · D33. Deficiencia en la ejecución programática y presupuestarias · D34. Ausencia de un plan de sucesión · D35. Deficiencia en la gestión del conocimiento · D36. Deficiencia en tiempos de respuesta a la población objetivo. · D37. Deficiencia en tiempos de entrega de servicios a la población objetivo.

Fuente: Elaborado por Seteder (marzo, 2023).



Cuadro 4. FODA Factores Externos.

Factores externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · O1. Desarrollo de alianzas estratégicas público-privadas con instituciones, empresas, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales. · O2. Incidencia y participación en eventos nacionales e internacionales. · O3. Posicionamiento del desarrollo rural territorial en la gestión de la cooperación internacional. · O4. Acceso a tecnologías y conocimientos técnicos para el uso de sistemas. · O5. Articulación con entes rectores en planificación y presupuesto para lograr unificar instrumentos de planificación que apoye a la ejecución de los planes institucionales (PNDIP, PEI, POI, POA). · O6. Cobertura institucional en todo el territorio nacional. · O7. Incidencia en la formulación y ejecución de políticas públicas con participación ciudadana. · O8. Formalización de los compromisos institucionales en políticas públicas mediante la máxima autoridad. · O9. Implementación de nuevas modalidades de trabajo que se adapten a la normativa vigente y a las tendencias internacionales. · O10. Adoptar lineamientos y metodología para elaboración oportuna de estudios de clima organizacional. · O11. Uso efectivo de redes sociales y medios tecnológicos (Facebook, Instagram y otras). · O12. Mejor comunicación con el Poder Ejecutivo y Legislativo de la labor que realiza la institución que permita el fortalecimiento institucional. · O13. Herramientas existentes en planificación, seguimiento y evaluación de metas y control interno. · O14. Desarrollo de SIDER para recabar, brindar y visibilizar información para la toma de decisiones en Desarrollo Rural Territorial. · O15. Participación abierta y democrática de los actores sociales de los territorios en los CTDR representa un valor agregado, para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión de la institucionalidad pública en los territorios. 	<ul style="list-style-type: none"> · A1. Disminución en el uso de recursos presupuestarios debido a la implementación de la regla fiscal. · A2. Incertidumbre generada por la implementación de la ley marco de empleo público y su reglamento. · A3. Ataques a los sistemas informáticos que exponen el resguardo de la información sensible. · A4. Cambios en el liderazgo político del Poder Ejecutivo y Legislativo. · A5. Detección de debilidades institucionales como resultado de procesos de auditoría y fiscalización de entes externos. · A6. Desconocimiento del quehacer del INDER por parte de la institucionalidad pública y autoridades nacionales. · A7. Inestabilidad macroeconómica nacional e internacional. · A8. Situaciones de emergencias nacionales e internacionales que interfieren en la dinámica institucional. · A9. Impacto del cambio climático. · A10. Posible incumplimiento normativo y de gestiones administrativas por parte de la institución. · A11. Reducción del estado: Directrices del Gobierno relacionadas al uso de plazas vacantes y recortes en los incentivos salariales. · A12. Debilitamiento de la imagen institucional por parte de los diferentes actores. · A13. Pérdida de legitimación de la institución por parte de los actores en los territorios.

Fuente: Elaborado por Seteder (marzo, 2023).

A partir del FODA se realizó un análisis de aspiraciones y resultados considerando los puntos fuertes actuales de la institución para minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y establecer la visión de futuro en beneficio del desarrollo de objetivos estratégicos.



Cuadro 5. FOAR Aspiraciones y Resultados.

Aspiraciones y Resultados

Aspiraciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> · AS1. Maximización del uso de tecnologías de información por parte de las personas funcionarias. · AS2. Alineamiento del quehacer institucional en la prestación de servicios con aquellas funciones establecidas en las normativas vigentes y tendencias internacionales. · AS3. Disposición de una estructura organizativa funcional con el personal adecuado, acorde con los fines y funciones de la normativa y las tendencias actuales. · AS4. Infraestructura accesible con diseño universal. · AS5. Modelo de gestión administrativa eficiente para la toma de decisiones (políticas, reglamentos, procedimientos, planes, programas, presupuesto, seguimiento y evaluación). · AS6. Simplificación y automatización de trámites externos e internos. · AS7. Estrategia de comunicación institucional. · AS8. Medición del impacto del quehacer institucional en lo social y económico. · AS9. Brindar los servicios generales para las regiones de desarrollo y oficinas territoriales. · AS10. Inclusión de temas de actualidad en el plan institucional de capacitación para el desarrollo de las competencias del personal. · AS11. Estrategia para el resguardo efectivo y eficiente de la información institucional en forma digital en la atención de las políticas de ciberseguridad y protección de datos. · AS12. Estrategia de cultura organizacional para la mejora de condiciones del capital humano. · AS13. Fortalecimiento del desarrollo rural territorial. · AS14. Teletrabajo normado e implementado. · AS15. Interiorización del modelo de calidad por parte de las personas funcionarias para la mejora de su accionar. · AS16. Obtención del sello de igualdad · AS17. Aplicación de la Bandera Azul a nivel institucional. · AS18. Mantener el flujo de ingreso mediante la gestión y captación ingresos tributarios y no tributarias. 	<ul style="list-style-type: none"> · R1. Programa de capacitación continua dirigido a cada población objetivo. · R2. Incremento de la participación ciudadana de las personas a partir del aprovechamiento de los mecanismos de consulta existentes. · R3. Minimizar la brecha institucional en alfabetización digital mediante la adquisición y actualización de tecnologías de información y comunicación. · R4. Actualización constante de las funciones institucionales de acorde a las tendencias nacionales e internacionales. · R5. Estructura organizativa eficiente para el logro de los objetivos institucionales. · R6. Mejora en los registros administrativos de la gestión interinstitucional en acatamiento a los compromisos adquiridos. · R7. Cumplimiento de la normativa en salud ocupacional y accesibilidad para personas funcionarias. · R8. Alineamiento del quehacer interno con el modelo de gestión institucional. · R9. Servicios ágiles, automatizados y eficientes, acordes con las necesidades de las personas usuarias (internas y externas). · R10. Personal con conocimiento de las decisiones estratégicas y sentido de pertenencia. · R11. Posicionamiento efectivo de la imagen pública de la institución a nivel nacional. · R12. Evaluación del impacto de las acciones institucionales para la toma de decisiones. · R13. Sedes regionales atendidas bajo el modelo centralizado de servicios generales. · R14. Personal con formación actualizada para la mejora de la prestación de servicios y procesos, en toda la estructura organizativa. · R15. Fortalecimiento de las competencias técnicas del personal en temas de actualidad. · R16. Resguardo efectivo y eficiente de la información institucional en la atención de las políticas de ciberseguridad y protección de datos. · R17. Creación de un ambiente laboral favorable que propicie el desarrollo personal y profesional del capital humano. · R18. Garantía y protección de los derechos laborales de las personas funcionarias. · R19. Toma de decisiones oportunas y pertinentes acorde a las necesidades institucionales y de población objetivo.

Fuente: Elaborado por Seteder (marzo, 2023).



4. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO

4.1. MARCO FILOSÓFICO

A partir de la aprobación de la Ley 9036, la Junta Directiva en el Artículo N5 de la Sesión Ordinaria 043-2012, de 26 de noviembre de 2012, aprobó la misión y visión institucionales³, en los siguientes términos:

4.1.1. VISIÓN

“Contribuiremos al desarrollo sostenible de los territorios rurales, en un marco de cooperación con los actores sociales, fundamentado en la construcción de una ciudadanía activa, conforme a los principios de solidaridad, respeto y compromiso”.

4.1.2. MISIÓN

“Ejecutar las políticas de desarrollo rural territorial del Estado, dirigido a mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la acción concertada de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados, como gestores del desarrollo social, económico, ambiental y cultural”.

4.1.3. PRINCIPIOS

La eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los compromisos establecidos en el PEI, se fortalecerán mediante la práctica de los siguientes principios institucionales: Interés colectivo y de la ciudadanía: Reflejan los objetivos y líneas de acción estratégica del PEI. El espíritu de la Ley N 9036, expresado en el Artículo 5.-Objetivos del desarrollo rural, que señala que “El Estado costarricense, en coordinación con los gobiernos locales y los entes públicos correspondientes, impulsará políticas, acciones y programas en los territorios rurales orientados al desarrollo de estos...”. La Ley faculta al Inder a ejecutar su gestión, con énfasis en los territorios de menor grado de desarrollo.

- **Legitimidad, oportunidad y cobertura:** Expresan la voluntad institucional, para concretar en los planes de desarrollo territorial y regional, las acciones institucionales y de la colectividad identificadas por los actores sociales del territorio, para contribuir a su fomento social y económico.
- **Estabilidad:** Los objetivos y líneas estratégicas constituyen la plataforma legítima de referencia para los procesos de planificación, presupuestación y la organización de los recursos institucionales, para el corto y mediano plazo.
- **Adaptabilidad:** El proceso de control, seguimiento y evaluación de los productos contenidos en el PEI y ejecutados, permite la realización de los ajustes necesarios a las líneas de acción.
- **Coherencia y coordinación:** El carácter de coherencia de la política institucional y de las acciones contenidas en el PEI en términos de los procesos de coordinación y articulación que se requiere implementar; se fundamentan en los fines estipulados en la Ley N 9036.
- **Rigurosidad para la implementación:** En el sentido de que tanto el PEI como los planes de instrumentación establecen metas y rutas de trabajo con metas, responsables y plazos.
- **Impacto:** Los planes, programas, proyectos y acciones que se ejecuten en el marco del PEI tienen como finalidad generar efectos e impacto en la condición social y económica de los territorios y en el ejercicio de la libertad y

³ Para la formulación del PEI, no se realiza ninguna variación en este apartado, dado que se mantienen vigentes ambos conceptos, según los principios que orientan el accionar del Inder en el mediano y largo plazo.



el crecimiento personal de sus habitantes, en estrecha coordinación con la institucionalidad pública y actores privados.

- **Evaluación y fiscalización:** El PEI debe ser objeto de evaluación por parte de las unidades institucionales correspondientes y a la vez será fiscalizado por los Consejos Territoriales y regionales de Desarrollo, mediante los resultados transformados en bienes y servicios provistos por el Inder y el resto de la institucionalidad pública, que impacten la condición de los territorios rurales.

4.1.4. VALORES

La eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los compromisos establecidos en el PEI, se fortalecerá mediante la práctica de los siguientes valores institucionales:

- **Transparencia:** El valor de la transparencia se sustenta en la probidad, la disponibilidad y acceso a la información, la rendición de cuentas y la promoción de la participación de la comunidad y de la ciudadanía como actores y referentes en la definición, priorización, ejecución y seguimiento de los servicios que preste el Instituto.
- **Integridad:** Se refiere a una persona, coherente, honrada y correcta en el ejercicio de sus funciones en los diferentes ámbitos en que se desenvuelve.
- **Imparcialidad:** Es un criterio de justicia que se basa en decisiones tomadas con objetividad. Esto quiere decir que la persona realiza su función manteniendo la imparcialidad y no dejarse influir por prejuicios o intereses que lo lleven a tratar de beneficiar de manera especial a alguien.
- **Trabajo organizado y en equipo:** Significa disposición y convergencia de esfuerzos, responsabilidad individual y colectiva, para lograr una meta común.
- **Sinceridad:** La sinceridad es una actitud que las personas pueden tener para enfrentar su vida y se caracteriza por la honestidad y la utilización de la verdad en todos los ámbitos de la existencia cotidiana.
- **Compañerismo:** Es el vínculo de armonía y buena correspondencia que existe entre las personas funcionarias.
- **Tolerancia:** Respetar las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- **Proactividad:** Es la persona que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras en su vida, en general y en su actividad diaria.
- **Comunicación:** La comunicación en la Institución debe darse con miras a asegurar el intercambio de conocimientos y de información entre el personal de las diferentes áreas, cada una respetando las necesidades, competencias e integridad de unas y otras.
- **Excelencia:** en los procesos institucionales es un atributo ético al asociarse con la capacidad para el bien hacer, ser virtuoso y procurar los mejores resultados acordes con los parámetros establecidos por la organización. Este principio se fortalecerá primordialmente mediante la práctica de los valores anteriores.
- **Compromiso:** Es conocer las funciones que cada cual debe desempeñar, aceptar y apropiarse de los deberes que acompañan estos roles.
- **Cambio:** La disposición al cambio, capacidad y flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la Institución requieren de una actitud positiva.
- **Eficacia y eficiencia:** Es un criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas



o resultados propuestos; se ocupa esencialmente del logro de los objetivos institucionales o sea hacer lo que se propone en el tiempo con los recursos que se presupuestan.

- **Orientación a resultados:** Es la capacidad de organizar y orientar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados.

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se realizó el análisis para definir las estrategias para lograr los efectos el impacto que desea la institución a medio plazo, que serán la guía de orientación. A continuación, se visualizan:

Cuadro 6. Estrategias Institucionales.

Impacto	Efecto	Estrategias
Mejoramiento del bienestar y arraigo de la población rural, contribuyendo al aumento del IDRT en los territorios rurales.	Población de los territorios rurales mejoran la seguridad jurídica de la tenencia de la tierra y acceden a servicios públicos y privados que generan desarrollo.	Aprovechar el marco jurídico existente y atinente al Inder, así como su capacidad humana y financiera instalada en beneficio del logro de las metas institucionales que se plantea en el plan estratégico.
	Población rural con estructuras territoriales fortalecidas en capacidades técnicas y organizativas que les permite acceder a los bienes y servicios privados- públicos para el desarrollo.	
	Personas funcionarias fortalecidas y motivadas que contribuyen al crecimiento institucional en un ambiente profesional, de respeto y retador acorde a su formación y habilidades cognitivas.	Maximizar el potencial humano existente de manera tal que se mejoren los instrumentos de gestión institucional que apoyan la ejecución y rendición de cuentas en beneficio de la población objetivo.

Fuente: Elaborado por Seteder, 2023.

Luego de establecer las estrategias institucionales, se definieron los ejes y líneas de acción, que guíen el plan de acción que asegure una implementación gradual del PEI y la medición de los resultados que se vayan obteniendo.

- **Ejes:** Definidos por los proyectos y productos que determine la institución ejecutar en el mediano o largo plazo
- **Líneas de acción:** Medios por los cuales la institución logrará la consecución de los objetivos estratégicos.

5.1. EJE ESTRATÉGICO: ORDENAMIENTO RURAL TERRITORIAL

Objetivo estratégico: Desarrollar las acciones técnicas y administrativas (regulación, adquisición, titulación, dotación, control de las tierras, mediación para la resolución de conflictos agrarios) para la transformación de la estructura de la tenencia de la tierra como elemento dinamizador de la economía para las familias y los territorios, enfocados mas no exclusivos en el rezago institucional.



Cuadro 7. Eje 1. Líneas Acción y sus Resultados.

Líneas de acción o estrategia	Resultados
1.1 Proceso de Regularización y ordenamiento de la tenencia de la tierra.	1.1.1 Tierra regularizada en cuanto a la tenencia de la tierra.
1.2. Recuperación de Territorios Indígenas.	1.2.1. Recomendaciones finales por parte del órgano director.
1.3 Regularización de la franja fronteriza para la zona sur del país.	1.3.1. Concesión de la tierra para el manejo del recurso según su afinidad.
1.4. Dotación de tierra para proyectos de desarrollo conforme art 45 ley 9036.	1.4.1. Proyectos territoriales con acceso a tierra para su ejecución.
1.5. Proyectos de Desarrollo con componente compra de finca.	1.5.1. Fincas Adquiridas

Fuente: Elaborado por Seteder, 2023.

5.2. EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO RURAL TERRITORIAL

Objetivo estratégico: Impulsar el desarrollo rural, mediante la estructuración de la gobernanza y el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las condiciones de vida de la población de los territorios.

Cuadro 8. Eje 2 Líneas Acción y Resultados.

Líneas de acción o estrategia	Resultados
2.2. Promoción de proyectos para el desarrollo.	2.2.2. Proyectos territoriales aprobados que impulsen el desarrollo rural de los territorios. (Proyectos)
	2.2.1 Proyectos territoriales aprobados con acceso a tierra para su ejecución
	2.2.3. Dotación de recursos para Proyectos de desarrollo con enfoque de Seguridad Alimentaria y Fomento a la Producción-Personas físicas y/o jurídicas mejoran las oportunidades de autogestión para el desarrollo de iniciativas productivas que fortalezcan la seguridad alimentaria en un territorio
	2.2.4. Dotación de recursos para Proyectos de desarrollo con enfoque de Seguridad Alimentaria y Fomento a la Producción-Personas físicas y/o jurídicas mejoran las oportunidades de autogestión para el desarrollo de iniciativas productivas que fomentan la producción y la competitividad territorial
2.3. Dotación de financiamiento para proyectos productivos en condiciones diferentes al sector bancarizado	2.3.1. Financiamientos para actividades productivas, para impulsar el desarrollo socioeconómico en los territorios rurales mediante alternativas rentables.
2.4. Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de la población objetivo en los territorios.	2.4.1. Organizaciones con competencias gerenciales que fortalezcan el capital social en los territorios.
2.5. Consolidación y mejora del modelo de gobernanza territorial.	2.5.1. Plataformas territoriales fortalecidas, que aporten al desarrollo rural. (CTDR-Redes)

Fuente: Elaborado por Seteder (marzo, 2023).



5.3. EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Objetivo estratégico: Generar en el recurso humano las competencias técnicas y administrativas, desde el desarrollo de sus habilidades profesionales y humanas de forma tal que la aplicación diaria de las mismas, para el logro de los objetivos institucionales en un ambiente laboral óptimo.

Cuadro 9. Eje 3 Líneas Acción y Resultados.

Líneas de acción o estrategia	Resultados
3.1 Desarrollar y mantener las capacidades cognitivas de los funcionarios, así como la protección del acervo de conocimiento institucional de forma tal que se capitalice y se conserve para que sea empleado en el logro de las actividades de cada una de las unidades institucionales.	3.1.1 Sucesión o continuidad de las funciones y acciones particulares de un puesto exitosa ante salida de personas funcionarias, por diferentes aspectos (Ej. Jubilados)
	3.1.2. Capacitaciones efectuadas según plan para las personas funcionarias en habilidades blandas y duras (El PIC contempla ambos conceptos)
	3.1.3 Las personas funcionarias de nuevo ingreso conocen las generalidades de la institución, su organización y la cultura, de forma tal que desarrolla algún conocimiento para su proceso de adopción institucional.
3.2 Desarrollo y aplicación de un modelo de evaluación de resultados según las normas existentes que mejore el accionar de la persona funcionario y por ende los productos institucionales donde participa.	3.3.1. Desempeño Óptimo de las personas funcionarias que laboran activamente en la Institución mediante un establecimiento claro sobre las metas a desarrollar en su ámbito laboral. Las personas funcionarias cuentan con evaluación de su desempeño según la metodología propuesta.
3.3. Contar con un ambiente profesional y de respeto interno de forma tal que la cultura de Gestión sobre las acciones de cada persona funcionaria se vea reflejada en la calidad de los bienes y servicios dispuestos para la población objetivo.	3.4.2. Diagnóstico y plan de acción anual de los niveles de satisfacción de las personas funcionarias activas de forma tal que se emitan recomendaciones técnicas con relación a la mejora de la cultura organizacional buscando un nivel óptimo.
3.4. Mejorar la cultura de Gestión sobre las acciones de cada persona funcionaria.	3.4.1. Aumento de la productividad de cada persona funcionaria.
	3.4.2. Clima organizacional (espacio físico, competencias,) óptimo.

Fuente: Elaborado por Seteder (marzo, 2023).

5.4. EJE ESTRATÉGICO: RECURSOS FINANCIEROS INSTITUCIONALES

Objetivo estratégico: Lograr una gestión eficaz de los recursos financieros institucionales, para la atención de las necesidades de la población objetivo mediante el uso eficiente de los recursos en la operación institucional.



Cuadro 10. Eje 4 Líneas de Acción y Resultados.

Líneas de acción o estrategia	Resultados
4.1 Establecer lineamiento técnicos y metodológicos para orientar la planificación, seguimiento y evaluación del desarrollo de los territorios rurales.	4.1.1 Territorios rurales cuentan con información actualizada que les permitirá impulsar y fortalecer los procesos de desarrollo y competitividad de acuerdo a sus potencialidades.
4.2 Mejorar la recaudación de los Ingresos Institucionales, mediante el uso eficiente y eficaz del Sistema de Cuentas por Cobrar a nivel Nacional.	4.2.1 Contar con mayores recursos financieros y presupuestarios, que permitan aumentar gradualmente la disponibilidad presupuestaria para establecer metas institucionales según el catálogo de servicios.
4.3 Mejorar la recaudación de los ingresos institucionales, mediante el control del cumplimiento de deberes formales y materiales por parte de los contribuyentes.	4.3.1 Cumplir con la meta de recaudación para el periodo 2023 - 2030, de manera que se cuente con los recursos necesarios para cumplir con los fines institucionales establecidos por ley.
4.4 Desarrollar un modelo de planificación (planeamiento, seguimiento y evaluación) basado en el cumplimiento histórico	4.4.1 Se establecería un modelo de planificación para: 1. El planeamiento que tomará información sobre lo ejecutado en periodos anteriores, 2. Datos sobre el cumplimiento obtenidos en el seguimiento de forma tal que se realicen cambios y ajustes que corrijan cualquier desviación. 3. El resultado, información para re alimentar a los diferentes niveles administrativos de la institución sobre el resultado comparado entre periodos
4.5 Generar el proceso presupuestario en tiempo y forma.	Documento Presupuestario Aprobado JD y CGR
4.6 Gestionar los recursos monetarios con forme a las directrices del sistema de caja única MH, que permita ejecutar las solicitudes de pago institucionales en tiempo y forma.	Pagos realizados según directrices en tiempo y forma.
4.7 Mantener la información financiera de conocimiento de los interesados de manera mensual.	Información financiera presentada según lineamientos normativos
4.8 Mejorar la calidad de la información mediante un cambio del proceso a nivel del área financiera.	Minimización de errores del proceso financiero

5.5. EJE ESTRATÉGICO: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico: Optimizar la gestión institucional, para agilizar la provisión de bienes y servicios mediante procesos ágiles y eficientes que respondan al marco normativo existente y que se apegue a los fines institucionales definidos para un periodo determinado.



Cuadro 11. Eje 5 Líneas de Acción y Resultados.

Líneas de acción o estrategia	Resultados
5.1. Mejoramiento la planificación y ejecución de los servicios institucionales, de acuerdo con el accionar de las regionales y oficinas territoriales para el desarrollo rural de los territorios.	5.1.1. Servicios Institucionales Mejorados mediante una reestructuración de la planificación y ejecución
5.2. Desarrollar alianzas estratégicas para la articulación (pp/pa) para el logro de los resultados institucional.	5.2.1. Alianzas estratégicas interinstitucionales y/o privadas que logren programas que beneficien a la población objetivo.
5.3. Priorización equitativa de los servicios internos y externos a las poblaciones vulnerables, para la disminución de brechas existentes en estas poblaciones (género, discapacidad, afrodescendientes, LGTBI, juventud, entre otras).	5.3.1. Poblaciones Vulnerables atendidas que disminuyen la brecha.
5.4. Desarrollar una estrategia de comunicación, para mejorar y fortalecer la imagen institucional, en beneficio de la población objetivo.	5.4.1. Institución con un modelo de comunicación implementado que mejora su imagen.
5.5. Mejoramiento los procesos de compra para atender de manera oportuna las necesidades y lograr una mejora en los tiempos de entrega de los servicios.	5.5.1. Procesos de compra mejorados en su capacidad de gestión de manera tal que sean confiable, oportuna y ágil.
5.1 Mejora de la priorización de los proyectos establecidos que forman parte de una demanda no satisfecha y registrada	5.1.1 Plan anual para atender la demanda de servicios acumulada por Región de Desarrollo
5.2 Planificar las metas institucionales Basado en Datos Históricos	5.2.1 Mejoramiento en la ejecución de las metas institucionales
5.3. Priorización equitativa de los servicios externos a las poblaciones vulnerables, para la disminución de brechas existentes en estas poblaciones (género, discapacidad, afrodescendientes, LGTBI, juventud, entre otras).	5.3.1. Poblaciones Vulnerables atendidas que disminuyen la brecha.
5.4 Establecimiento de una estrategia de comunicación y divulgación para fortalecimiento del desarrollo rural territorial.	5.4.1La institución contará con una herramienta de comunicación asertiva y oportuna de los servicios institucionales que brinda y de la gestión de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural.
5.5. Mejoramiento los procesos de compra para atender de manera oportuna las necesidades y lograr una mejora en los tiempos de entrega de los servicios.	5.5.1. Procesos de compra mejorados en su capacidad de gestión de manera tal que sean confiable, oportuna y ágil.
5.6. Desarrollar un Plan de Tecnologías de la Información y Comunicación, que facilite el mejoramiento de los servicios tecnológicos brindados.	5.6.1. Plan de Tecnologías de la Información y Comunicación implementado de acorde a las necesidades institucionales.
5.7 Mejoramiento de la Infraestructura Institucional para brindar de una manera óptima los servicios ofrecidos	Infraestructura institucional mejorada para la atención de la población objetivo.
5.8 Disposición de tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios del centro de documentación para la digitalización de documentos (Política o Papel)	Personas usuarias de la gestión de documentación satisfechas en tiempo y forma según lo solicitado
5.9. Contar con una estructura fortalecida (normativa, ocupacional, orgánica, funcional) organizada para el desarrollo de los procesos requeridos, de cara al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	5.9.1 Estructura institucional en mejora continua según el marco normativo establecido.
5.10. Seguimiento y evaluación permanente, para contar con información relevante para la toma de decisiones oportunas para la rendición de cuentas.	5.10.1. Instrumentos de Seguimiento y Evaluación implementados que mejore el accionar institucional.
5.11. Desarrollar alianzas estratégicas para la articulación (pp/pa) para el logro de los resultados institucional.	5.2.1. Alianzas estratégicas interinstitucionales y/o privadas que logren programas que beneficien a la población objetivo.



5.12. Inderogabilidad de los sistemas institucionales para contar con información confiable, oportuna y disponible para la toma de decisiones.	5.11.1. Sistemas de Información integrados que ofrezcan información para la toma de decisiones.
5.13. Interoperabilidad de los sistemas institucionales para contar con información confiable, oportuna y disponible para la toma de decisiones.	5.11.1. Sistemas de Información integrados que ofrezcan información para la toma de decisiones.
5.14. Fortalecer la adopción de la cultura de calidad de manera holística, para el mejoramiento de la gestión institucional, asegurando la incorporación efectiva de los principios y prácticas de calidad en todas las unidades de la organización, mediante un compromiso intrínseco de las personas funcionarias del Inder.	5.12.1. Concientización sobre los principios generales de la calidad y su relación con la gestión ordinaria de la institución.
5.15. Fortalecer la adopción de la cultura de calidad de manera holística, para el mejoramiento de la gestión institucional, asegurando la incorporación efectiva de los principios y prácticas de calidad en todas las unidades de la organización, mediante un compromiso intrínseco de las personas funcionarias del Inder.	5.12.2. Maduración del modelo de gestión institucional mediante el ciclo de mejora continua de los procesos y la administración óptima del Sistema de Gestión de la Calidad.
5.16. Implementación de diferentes modalidades de trabajo	5.16.1. Modalidades de Trabajo Implementadas que benefician a las personas funcionarias.
5.17. Fortalecimiento de los servicios de salud empresarial (salud ocupacional, medicina de empresa, entre otras) de las personas funcionarias para la mejora del rendimiento institucional	5.17.1. Personas funcionarias con mejor atención a sus necesidades de salud integral.
5.18 Fortalecimiento y transformación de la gestión documental hacia una línea digital.	5.18.1 Gestión documental digitalizada según normativa interna.
5.19 Mejoramiento de la gestión y la gobernanza de las acciones tramitadas por el área de relaciones laborales en los tiempos de ley.	5.19.1 Resoluciones oportunas en tiempo y forma de las investigaciones preliminares y de los procedimientos administrativos.
5.20. Fortalecimiento y transformación de la Gestión documental hacia una línea digital.	5.20.1. Gestión Documental Digitalizada según normativa interna y externa.
5.21. Fortalecimiento y transformación de la Gestión Documental hacia una línea digital.	5.21.1. Alta satisfacción de las personas usuaria y ahorro de recursos en papel (conservación del medio ambiente)
5.22 Formular y ejecutar un plan de mejora en la gobernanza interna, en cuanto a los procesos y procedimientos administrativos y judiciales de la Dirección del Asuntos Jurídicos.	5.22.1 Mejora en la calidad de los insumos y procesos internos y externos a la Dirección, de forma tal que se eleve la eficiencia y eficacia en la entrega del subproducto institucional o del servicio hacia la población objetivo.
5.23 Fortalecimiento de la capacidad de gestión, en la mejora continua de la calidad de percepción de los servicios institucionales.	5.21.1 Mejoramiento continuo en la prestación de los servicios que brinda la institución, a partir del procesamiento de las observaciones emanadas de la población objetivo.
5.24 Fortalecimiento de alianzas estratégicas que mejoren la articulación externa	5.24 Mecanismos de cooperación nacional e internacional pública o privada formalizados, de manera tal que se aumente el apoyo técnico y recursos humanos y financieros, destinados a la atención de las necesidades institucionales
5.25 Fortalecer la Unidad de Control de Activos con recurso humano, para apoyar inventarios, registro de adquisiciones, donaciones, desechos y labores atinentes a la Unidad.	Procesos internos más ágiles y eficientes.
5.26 Fortalecimiento de la gestión de la Junta Directiva, en cuanto a su función operativa en la generación de Acuerdos, de forma tal que se establezca un tiempo máximo para la emisión de los mismos y su respectivo seguimiento, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	La institución cuenta con el resultado de la solicitud del Acuerdo a la Junta Directiva, para continuar con el proceso correspondiente, en la unidad ejecutora responsable y realizar el respectivo seguimiento de su cumplimiento.



5.27 Mejorar la gestión de los activos Institucionales por medio de la optimización del proceso de control y calidad de la información.	Mantener actualizada la información que provee el sistema de Control de Activos.
5.28 Mejoramiento de la gobernanza en cuanto al logro de los resultados institucionales para el desarrollo de los territorios	Gestión mejorada para un aumento en el logro de los resultados en cuanto a metas y presupuesto programado.
	Capacidad humana institucional instalada para propiciar aumento en la eficiencia y eficacia de los servicios institucionales entregados.
5.29. Establecimiento de la gobernanza ambiental en los proyectos a desarrollar (Externos, población objetivo)	5.29.2 Proyectos de Desarrollo que consideren la gestión ambiental.
	5.29.1 Implementación del Modelo de Control Interno Institucional (SEVRI-Autoevaluación)
5.30. Fomentar y medir la I+D+i.	5.30.1. Modelo de promoción y medición del I+D+i institucional que redirecciones nuestro accionar.

6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cuándo se debe hacer?
- ¿Quiénes son los responsables de hacerlo?
- ¿Cuáles y cuántos recursos se requieren para hacerlo?
- ¿Cómo se medirá el grado de ejecución?

El plan de acción comprende la definición de metas, plazos, responsables, recursos disponibles, actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se establecen dichas metas y sus respectivos indicadores.

Los planes de acción permitirán a cada unidad de trabajo, orientar su quehacer de acuerdo con los compromisos establecidos (ver Anexo 1.)

A partir de la revisión del Plan de Acción del PEI, se puede determinar que este es un instrumento que genera una dirección institucional enmarcado en el mediano plazo (7 años para el caso particular) tiene la finalidad de orientar el quehacer institucional.

El Inder ha determinado servicios de cara a la población objeto que han sido catalogados, o sea tienen un descriptor que ayuda a explicar que acciones tiene dicho servicio. Este catálogo de servicios, el cual ha sido validado por la junta directiva institucional, forma parte de la columna vertebral para la estimación de metas según la capacidad instalada en la organización presente y futura.

Las estimaciones que se establecieron para los servicios institucionales, provienen de criterios establecidos, no obstante, el criterio de experto siempre será válido. Ahora bien, en un mundo digitalizado y en una institución como el Inder con alta data de información, las decisiones también provienen del análisis de datos históricos que respaldan la prospección realizado para cada servicio institucional.

Otro elemento que se consideró en este derrotero es el nivel de riesgo que se puede establecer de una forma muy generalizada, dado que se puede determinar como un riesgo estratégico. No obstante, este concepto a nivel de estrategia se considera más un factor crítico de éxito que debe ser monitoreado para que su detalle, valoración, magnitud y mitigador sea incluido en los diferentes planes operativos que materializan el plan estratégico.

Como todo plan, los mismos están sujetos a seguimiento, evaluación y ajuste. La metodología de actualización es un tema definido. Como resultado de la operación año a año será medido en avance del PEI, de manera tal que se evalúen las líneas de acción incluidas en el mismo. En el caso de existir desviaciones se agregarán nuevas líneas o se descartarán otras, no obstante, las justificaciones deben ser claras y las instancias relacionadas debe dar su criterio para el proceder del ajuste.

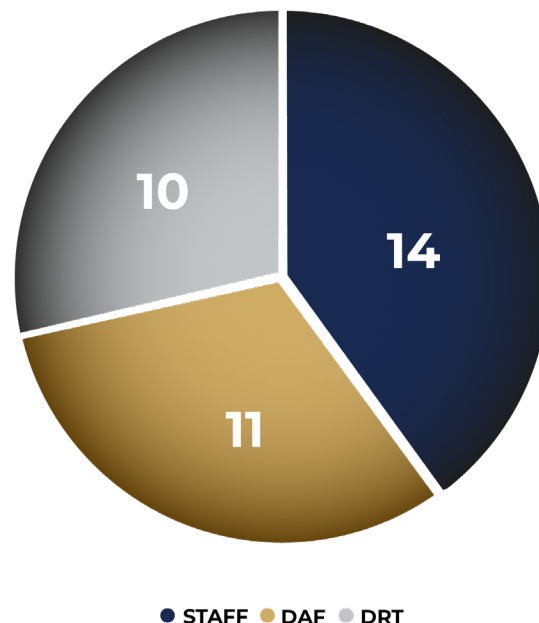
Un tema que se maneja de una forma diferenciada en la forma de establecer modificaciones es cuando la meta se relaciona con el PNDIP dado que implica seguir el proceso establecido en términos de la articulación institucional con entes de carácter regulatorio y evaluativo como es el caso del Mideplán y la CGR.

A partir de la estructura funcional del Inder, se estableció el plan de trabajo para el cometido planteado en este documento. La organización práctica del levantamiento mediante la participación generalizada de la institución permitió establecer 53 líneas de acción estratégica. La realización de la actividad se llevó a cabo agrupando al instituto en 3 grandes áreas de gestión, a saber, la Dirección Administrativa Financiera (DAF), la Dirección de Desarrollo Rural Territorial (DRT) y todas las áreas STAFF unidas.

En los siguientes gráficos se ilustra lo indicado en el párrafo anterior.

Ilustración 9. Áreas participantes en la elaboración del PEI por área de Gestión.

GRUPO CENTROS FUNCIONALES



Fuente: Seteder, levantamiento de información, 2023.



Ilustración 10. Áreas participantes en la elaboración del PEI por área de Gestión.

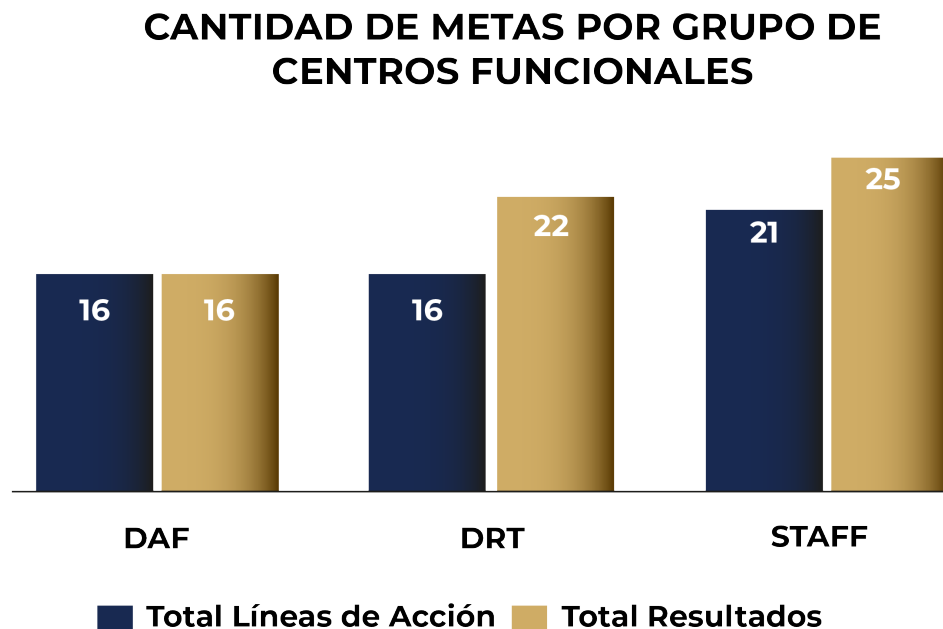
CANTIDAD DE METAS POR CENTRO FUNCIONAL Y GRUPO DE CENTRO FUNCIONAL



Fuente: Seteder, levantamiento de información, 2023.

Cada área de gestión estableció una cantidad de metas para su ejercicio estratégico, llegando a la suma de 63 en total para el plazo establecido de 7 años (2023-2030). Estas metas estarán detalladas en los planes operativos y administrativos de la institución, de forma tal que toda acción en el quehacer institucional esté derivada de una acción estratégica. Será responsabilidad de la Seteder, período a período, corroborar ese alineamiento, tanto de lo que se establece, como metas del proceso sustantivo como metas de apoyo. En el caso de encontrar algún tipo de desviación este será reportado para su correspondiente ajuste previa explicación y pertinencia del mismo. En la siguiente ilustración se muestran la cantidad de metas por cada área de gestión.

Ilustración 11. Cantidad de Metas por área de Gestión.



Fuente: Seteder, levantamiento de información, 2023.

Para el establecimiento de las metas se contó con un análisis histórico de la ejecución de los últimos 5 años, de forma tal que según el criterio de expertos (directores, jefes, coordinadores institucionales) y la capacidad instalada actual o futura se establecieran metas que sean logrables.

Como datos finales de este análisis se rescata que en el caso de las unidades relacionadas con los procesos sustantivos (DRT), el 27% de los productos que se esperan que sean algún tipo de instrumento, mismos que mejorarían la gobernanza de la producción de bienes y servicios institucionales. El 41% del total de los productos se establecen como proyectos, por lo que, se obtendría una capacidad de seguimiento para estos de forma tal que el avance por etapas se puede establecer y relacionarlas con su contribución al cumplimiento del PEI.

En la organización adscrita a la Dirección Administrativa Financiera, se puede indicar que asocia sus productos a mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos, acompañados por el uso de sistemas informáticos. Por último, los centros funcionales STAFF prospectan su mayor cantidad de productos en la realización de planes de mejora de sus acciones, alcanzando un 41% de las diferentes declaratorias de los productos. Por otro lado, el 14% de dichos centros buscan generar un marco o modelo que les permita aumentar la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos tanto humanos como financieros.



En términos generales, se busca lograr generar un ambiente laboral que se ajuste a los requerimientos y demandas de la población objetivo, tema que ha sido y será por lo menos en los próximos 3 años un reto por la cantidad de personal que se acoge a su jubilación, y que ante leyes conexas que inician su implementación, pondrán a prueba la capacidad instalada. Especialmente será un reto contar con personal que pueda hacerle frente a la complejidad de una institución de más de 16 productos de atención que buscan apoyar a las economías familiares, tomando en cuenta la diversidad de los contactos de cada región y territorio, los cuales continúan el proceso de desarrollo rural territorial.

7. DEFINICIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS RIESGOS

El programa de administración de riesgos estratégicos provee un proceso para la identificación, valoración y respuesta de riesgos que impactan el cumplimiento de los objetivos e iniciativas estratégicas del Inder. El objetivo del programa propone conocer con exactitud qué tiene que salir bien, para que una estrategia sea exitosa y qué podría impedirlo. Por esa razón, se identifica el riesgo y se analiza para determinar cómo deben administrarse dichos riesgos.

7.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Toda actividad se enfrenta a múltiples riesgos, y nunca existe la certeza absoluta de haberlos identificado en su totalidad, por lo tanto, los riesgos por definición son potenciales. Los riesgos identificados en el PEI 2023-2030, son los siguientes:

Cuadro 12. Riesgos Identificados.

Posición	Riesgos Identificados	Menciones
1	Falta de personal	7
1	Exposición a sanciones y demandas contra la institución.	7
2	Decisiones políticas que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégico en planes, programas o proyectos.	6
3	Demoras para suministrar o comunicar la información en el tiempo propicio y requerido	4
3	Gestión ineficiente del cambio.	4
3	Capacidad instalada insuficiente para atender la demanda de bienes y servicios.	4
3	Surgimiento de nuevas prioridades.	4
4	Aplicación de responsabilidad administrativa y civil para los funcionarios.	3
4	Incumplimiento en la entrega de bienes y/o servicios	3
5	Capacidad institucional afectada para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.	2
5	Débil coordinación intersectorial, interinstitucional.	2
5	Ausencia de controles	2
5	Cambios o modificaciones en la normativa	2
5	Fallas en los procesos o sistemas que afecten el quehacer institucional	2
6	Incapacidad operativa para brindar el servicio a causa de un evento natural	1
6	Asignación presupuestaria limitada.	1
6	Fallas al momento de digitar datos en los sistemas.	1
6	Difusión o publicación de información inexacta, inadecuada, incorrecta, sesgada.	1
6	Fallas del software o hardware.	1



6	Fallas y errores en servidores institucionales.	1
6	Débil comunicación interinstitucional	1
6	Débil alineamiento estratégico en la institución. Falta de seguimiento del cumplimiento de planes operativos, programas, objetivos, metas, indicadores.	1
6	Falta de personal requerido para la conformación de las Comisiones	1
6	Surgimiento de nuevas prioridades	1
6	Decisiones políticas que incidan o afecten con la incorporación de proyectos que no tengan la madurez técnica requerida para su ejecución	1
6	Oposición o resistencia de actores comunales para la ejecución de alguna obra constructiva que afecten o incidan en el cumplimiento de la meta.	1
6	La no incorporación de recursos económicos en el POI institucional para la ejecución total de la obra.	1
6	Retrasos en el proceso de contratación administrativa que afecten la ejecución total del proyecto en el periodo presupuestario	1
6	No asignación presupuestaria para la ejecución de proyectos, por reducciones de reglas fiscales o problemas en la Planificación y Programación	1
6	Presupuestaria anual, generaría baja productividad.	1
6	Débil simplificación de trámites en la norma, impide la adquisición del producto en el mercado.	1
6	Por disposición reglamentaria, crédito rural no es fondo revolutivo (es un fondo operativo) y los aumentos o cambios con la justificación, se aprueban por Junta Directiva.	1
6	Escaso personal en las ODT para ejecución de operaciones crediticias.	1
6	Débil seguimiento de proyectos a causa de personal insuficiente, generaría baja recuperación del dinero invertido.	1
6	Aplicación de responsabilidad administrativa y civil para los funcionarios	1
6	Incumplimiento de plazos establecidos por ley.	1
6	Débil alineamiento estratégico en la institución.	1
6	Asignación presupuestaria limitada	1
TOTAL, RIESGOS IDENTIFICADOS		76

Fuente: Elaboración propia.

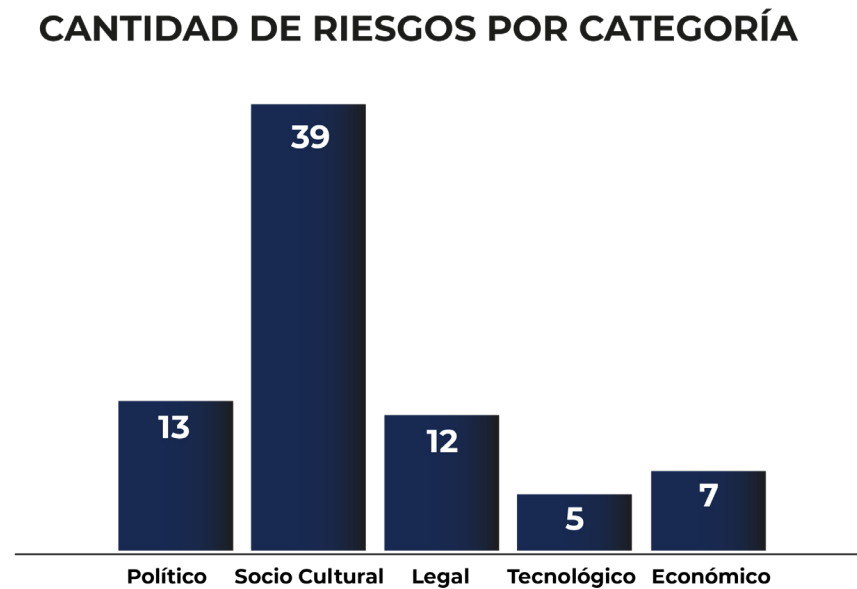
Del cuadro anterior, los riesgos con 7 menciones son: Falta de personal y Exposición a sanciones y demandas contra la institución, en segunda posición con 6 menciones Decisiones políticas que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégico en planes, programas o proyectos, seguidas de: Demoras para suministrar o comunicar la información en el tiempo propicio y requerido, Gestión ineficiente del cambio, Capacidad instalada insuficiente para atender la demanda de bienes y servicios y Surgimiento de nuevas prioridades, con 4 menciones cada uno.

Cabe destacar que, los anteriores riesgos corresponden a menciones en un nivel general, y cada uno de ellos a productos específicos, cuyos indicadores determinarán el nivel de cumplimiento de metas de estos productos. No obstante, se han indicado medidas para la prevención y materialización de riesgos, lo cual, no reducirán la cantidad de riesgos, ya que éste es potencial y estará presente siempre que haya metas por cumplir, por lo cual, la aplicación de medidas que cada centro funcional haya determinado, servirá para fortalecer las líneas de acción en el cumplimiento de metas.

7.2. RIESGOS POR FACTOR O CATEGORÍA

La categoría de riesgos, se compone según su factor de origen, en seis clasificaciones: riesgos Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. La cantidad de riesgos PEI por categoría, se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 12. Cantidad de riesgos por categoría.



Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 12. muestra la posición elevada en riesgos socioculturales, con un total de 39, lo que obliga a la institución a la revisión e incorporación de buenas prácticas operacionales, administrativas, de proceso y de acciones efectivas, que impulsen el cumplimiento de metas del programa trazado (PEI), hacia una probabilidad baja, en la materialización de los riesgos.

7.3. RIESGOS IDENTIFICADOS POR EJE PROGRAMÁTICO

La institución señaló cinco ejes programáticos, para el PEI los cuales son: Ordenamiento Territorial, Desarrollo Rural Territorial, Desarrollo del Recurso Humano, Recursos Financieros Institucionales, y Gobernanza Institucional. Los riesgos identificados por eje se muestran en el cuadro siguiente:



Cuadro 13. Riesgos por eje programático.

Categoría de riesgo	Ordenamiento Territorial	Desarrollo Rural Territorial	Desarrollo del Recurso Humano	Recursos Financieros Institucionales	Gobernanza Institucional	Total
Político	1	4	0	2	6	13
Socio Cultural	4	13	5	8	9	39
Legal	0	3	0	2	7	12
Tecnológico	0	0	0	0	5	5
Económico	0	2	0	3	2	7
Total	5	22	5	15	29	76

Fuente: Seteder, 2023

El eje Gobernanza Institucional tiene en total 29 riesgos, con mayor cantidad de riesgos, compuestos por: 6 políticos, 9 socioculturales, 7 legales y 2 económicos y 5 riesgos tecnológicos, además es el único eje con riesgos tecnológicos. En segundo lugar, de eje con más riesgos, es el eje Desarrollo Rural Territorial con 22 riesgos en total.

El riesgo “falta de personal” indicado en el cuadro 12., con 7 menciones, se ubica en los ejes: Desarrollo Rural Territorial, Desarrollo del Recurso Humano, y Gobernanza Institucional. El riesgo: “Exposición a sanciones y demandas contra la institución”, también con 7 menciones, se ubica en los ejes Recursos Financieros Institucionales, Gobernanza Institucional y Desarrollo Rural Territorial. El riesgo: “Decisiones políticas que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégico en planes, programas o proyectos”, con 6 menciones, se ubican en Ordenamiento Territorial, Desarrollo Rural Territorial y Gobernanza Institucional.

7.4. RIESGOS POR CATEGORÍA Y POR GRUPO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Se determinaron 3 grupos de unidades administrativas, éstas son las siguientes: Dirección Rural Territorial (DRT), unidades asesoras (STAFF), y Dirección Administrativa Financiera (DAF).

De los riesgos más relevantes, la DRT tiene 3 menciones del riesgo: “Capacidad instalada insuficiente para atender la demanda de bienes y servicios”, lo cual permite establecer medidas eficientes, en los puntos críticos por parte de la DRT, para permitir el cumplimiento de lo programado.

Cuadro 14. Cantidad de Riesgos por categoría y grupos de Unidades Administrativas.

CATEGORÍA	DRT	STAFF	DAF
Político	6	6	1
Sociocultural	16	15	8
Legal	4	3	5
Tecnológico	0	1	4
Económico	2	1	4
Total	28	26	22

Fuente: Elaboración propia seteder, 2023



El cuadro anterior muestra que la DRT es la que mayor cantidad de riesgos presenta, adicionalmente, en las tres unidades administrativas, la categoría con mayor cantidad de riesgos es la sociocultural, quiere decir, que también a nivel de unidades administrativas, los riesgos socioculturales son los más altos. Como medida preventiva, la institución debe fortalecer las debilidades de proceso, implicadas en la consecución de metas, tales como revisión y fortalecimiento en las actividades de articulación y personal asignado, aplicando controles efectivos para evitar la materialización de los riesgos identificados.

Cuadro 15. Riesgos con dos o más menciones y su respectivo eje programático.

Riesgos	Ord. Territorial	DRT	Des. Recurso Humano	Rec. Fin. Institucionales	Gober. Institucional	Total
Decisiones políticas que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégico en planes, programas o proyectos.	1	2	0	0	3	6
Capacidad instalada insuficiente para atender la demanda de bienes y servicios.	0	4	0	0	0	4
Demoras para suministrar o comunicar la información en el tiempo propicio y requerido	0	3	0	0	1	4
Falta de personal	0	2	3	0	2	7
Gestión ineficiente del cambio.	0	1	1	0	2	4
Surgimiento de nuevas prioridades.	0	1	0	1	2	4
Exposición a sanciones y demandas contra la institución.	0	1	0	3	3	7
Aplicación de responsabilidad administrativa y civil para los funcionarios.	0	0	0	1	2	3
Débil coordinación intersectorial, interinstitucional.	0	2	0	0	0	2
Fallas en los procesos o sistemas que afecten el quehacer institucional	2	0	0	0	0	2
Incumplimiento en la entrega de bienes y/o servicios	0	0	0	2	1	3
Capacidad institucional afectada para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.	0	0	0	2	0	2



Ausencia de controles	0	2	0	0	0	2
Cambios o modificaciones en la normativa	0	0	0	2	0	2
Total	3	18	4	11	16	52

Fuente: Elaboración propia Seteder, 2023.

El Cuadro 15. muestra los riesgos con 2 o más menciones, y su respectivo eje programático. Dicha clasificación tiene un total de 52 riesgos. El riesgo “Falta de personal”, con 7 menciones, se ubica en los ejes Desarrollo Rural Territorial, Desarrollo del Recurso Humano, y Gobernanza Institucional. El riesgo: “Exposición a sanciones y demandas contra la institución”, también con 7 menciones, se ubica en los ejes Recursos Financieros Institucionales, Gobernanza Institucional y Desarrollo Rural Territorial. El riesgo: “Decisiones políticas que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégico en planes, programas o proyectos”, con 6 menciones, se ubican en Ordenamiento Territorial, Desarrollo Rural Territorial y Gobernanza Institucional.

8. ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para dar a conocer el Plan Estratégico Institucional (PEI) a implementarse en los próximos años es importante generar una estrategia de divulgación que permita comunicar y sensibilizar a las personas funcionarias de la institución sobre el mismo y así fortalecer la imagen del Inder en los territorios rurales.

Para continuar con el proceso participativo con lo que se ha realizado en PEI después de ser aprobado por la Junta Directiva del Inder se procede a su divulgación entre todas las personas de la institución mediante publicación en página web del Inder; jefaturas de las unidades administrativas procederán a socializarlo con el personal, de manera tal que el mismo sea del conocimiento de todos y todas.

Esta estrategia deberá enfocarse tanto en las personas de los territorios rurales como personas funcionarias del Inder, como se detalla a continuación:

- Presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI): Se desarrollarán las actividades (reuniones) donde se socialice la estrategia y visión a futuro del Inder plasmadas en el PEI 2023-2030.
- Material de divulgación con los aspectos más relevantes del PEI: Diseñar e imprimir una serie de materiales que contemple la información más relevante del PEI: misión, visión, valores, ejes y objetivos estratégicos entre otros.
- Divulgación en la página Web y cuentas de la institución: Coordinar con Tecnologías de Información y Prensa y comunicación, la incorporación del PEI a la página web y socialización en diferentes cuentas institucionales.
- Divulgación masiva del PEI mediante correo institucional: Se realiza la divulgación masiva del PEI a las personas funcionarias de la institución mediante el correo institucional.
- Divulgación del PEI en las oficinas territoriales y territorios rurales: Las personas funcionarias que lideran las Regiones de Desarrollo serán las responsables de socializar el PEI tanto en las oficinas territoriales como en los territorios rurales con sus respectivas coordinaciones y equipos.



9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El propósito básico del PEI es direccionar la gestión institucional al cumplimiento de las acciones estratégicas necesarias y suficientes, para que el Instituto subsane las debilidades y vacíos existentes y que permitan el cumplimiento del mandato legal que establece la Ley 9036 y la misión institucional. De este modo, se deben de fortalecer las capacidades institucionales para abordar el modelo de gestión territorial.

Es así como el seguimiento del Plan Estratégico Institucional, lo llevará a cabo la Secretaria Técnica de Desarrollo Rural de forma anual, a través de las herramientas institucionales definidas.

Todos los años cuando se realicen los procesos de programación institucional, se realizará la revisión de las metas establecidas en el PEI, para lograr reprogramar cuando sea necesario y se tenga una justificación. Es importante tener claro que el PEI es materializado mediante actividades detalladas y presupuestadas mediante el Plan Operativo Institución.

10. EVALUACIÓN FINAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

La evaluación final es la que se realizará cuando el PEI actual (2023-2030) haya concluido su plazo de vigencia, es decir, posterior al cierre del periodo 2030.

La Secretaria Técnica de Desarrollo Rural se encargará de definir la herramienta para recolectar la información, realizará el procesamiento de esta, elaborará el informe final y comunicará los resultados a las unidades con el propósito de incentivar los análisis respectivos para la toma oportuna de decisiones para el siguiente plan.

11. BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (2012). Ley de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario en el Inder. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública “Rogelio Fernández Güell”. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). San José, Costa Rica.



12. ANEXOS

12.1. PLAN DE ACCIÓN

Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	1.1. Proceso de Regularización y ordenamiento de la tenencia de la tierra.	1.1.1. Tierra regularizada en cuanto a la tenencia de la tierra.	Instrumentos con la Recomendación del predio a titular	Cantidad Recomendaciones finales por predio a titular	12000	Presupuesto ordinario	Fiscalización y Servicios Agrarios Fondo de Tierras
	1.2. Recuperación de Territorios Indígenas.	1.2.1. Recomendaciones finales por parte del órgano director.	Expedientes con recomendación del órgano director	Cantidad de Expedientes instruidos con Recomendación final del órgano director	640	Presupuesto ordinario	PRTI Fondo de Tierras
	1.3. Regularización de la franja fronteriza para la zona sur del país.	1.3.1. Concesión de la tierra para el manejo del recurso según su afinidad.	Instrumento de recomendación sobre la concesión enviado a Junta Directiva	Cantidad de Recomendaciones finales de concesiones a Junta Directiva	4000	Presupuesto ordinario	FSA Fondo de Tierras
	1.4. Dotación de tierra para proyectos de desarrollo conforme art 45 ley 9036.	1.4.1. Proyectos territoriales con acceso a tierra para su ejecución.	Instrumento de recomendación positiva junta directiva de arrendamientos y asignaciones por predio	Cantidad de Recomendaciones finales de arrendamientos más las recomendaciones finales de asignación por predio	240	Presupuesto ordinario	FSA Fondo de Tierras
	1.5. Proyectos de Desarrollo con componente compra de finca.	1.5.1. Fincas Adquiridas	Instrumento de recomendaciones para la adquisición de las fincas	Cantidad de recomendaciones finales para la adquisición de fincas	40	₡20 000 000 000,00	Adquisición y Dotación de tierras Fondo de Tierras



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable	
EJE DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	2.1. Promoción de proyectos para el desarrollo.	2.1.1. Proyectos territoriales aprobados que impulsen el desarrollo rural de los territorios. (Proyectos)	Proyectos de desarrollo ejecutados por medio de transferencias de fondos públicos. (Proyectos Articulados con Terceros)	Cantidad Total de Proyectos con factibilidad y viabilidad	73	Presupuesto ordinario	UPD /ODT /RD.	
				Total, de presupuesto ejecutado /invertido	₡18 214 709 378,38	₡18 214 709 378,38	UPD /ODT /RD.	
			Estudios de preinversión de proyectos para el desarrollo por contratación administrativa. (Cuenta Presupuestaria -1.04.04 Servicios en Ciencias Económicas y Sociales)	Cantidad Total de estudios de pre inversión aprobados	31	Presupuesto ordinario	UPD /ODT /RD.	
				Total, de presupuesto ejecutado /invertido para estudios de preinversión	₡520 000 000,00	₡520 000 000,00	UPD /ODT /RD.	
			2.1.2. Proyectos territoriales aprobados con acceso a tierra para su ejecución	Instrumento con factibilidad del FDR para Proyectos para compra de tierras.	Cantidad Total de Proyectos con factibilidad y viabilidad	44	Presupuesto ordinario	UPD /ODT /RD.
				Instrumento con factibilidad del FDR para Proyectos para arriendo / asignación de tierras (parcelas / lotes)	Cantidad Total Perfiles de proyectos aprobados y recomendados	865	Presupuesto ordinario	UPD /ODT /RD.
		Instrumento con factibilidad del FDR para Proyectos para traspaso uso público.		Cantidad Total Perfiles de proyectos aprobados y recomendados	188	Presupuesto ordinario	UPD /ODT /RD.	



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	2.1. Promoción de proyectos para el desarrollo.	2.1.3. Dotación de recursos para Proyectos de desarrollo con enfoque de Seguridad Alimentaria y Fomento a la Producción-Personas físicas y/o jurídicas mejoran las oportunidades de autogestión para el desarrollo de iniciativas productivas que fortalezcan la seguridad alimentaria en un territorio	Personas físicas o/ y jurídicas dotadas de bienes y servicios para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria en los territorios	Cantidad de iniciativas de Seguridad Alimentaria ejecutadas anualmente	4000	¢28 000 000 000,00	Fondo de Desarrollo/ Servicios para el Desarrollo
		2.1.4. Dotación de recursos para Proyectos de desarrollo con enfoque de Seguridad Alimentaria y Fomento a la Producción-Personas físicas y/o jurídicas mejoran las oportunidades de autogestión para el desarrollo de iniciativas productivas que fomentan la producción y la competitividad territorial	personas físicas y/o jurídicas dotadas de bienes y servicios para el fortalecimiento de los negocios de las actividades agropecuarias y no agropecuarias en los territorios	Cantidad de iniciativas de Fomento a la producción ejecutadas anualmente	4000	¢28 000 000 000,00	Fondo de Desarrollo/ Servicios para el Desarrollo
	2.2. Dotación de infraestructura civil pública.	2.2.1. Ciudadanía utilizando la infraestructura pública para la disminución de la brecha que justifica la intervención.	Proyectos de Infraestructura civil pública ejecutados	Cantidad de proyectos de infraestructura civil pública ejecutados anualmente	280	¢32 000 000 000,00	Fondo de Desarrollo Rural/Servicios para el Desarrollo

Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	2.3. Dotación de financiamiento para proyectos productivos en condiciones diferentes al sector bancarizado	2.3.1. Financiamientos para actividades productivas, para impulsar el desarrollo socioeconómico en los territorios rurales mediante alternativas rentables.	Operaciones crediticias otorgadas	Cantidad de Operaciones crediticias otorgadas	1458	Presupuesto ordinario	ODT /RD.
			Presupuesto invertido	Total, de presupuesto invertido	₡7 900 000 000,00	Presupuesto ordinario	ODT /RD.
			Presupuesto recuperado por créditos otorgados	Total, de presupuesto recuperado	₡4 280 000 000,00	Presupuesto ordinario	Crédito Rural / ODT
	2.4. Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de la población objetivo en los territorios.	2.4.1. Organizaciones con competencias gerenciales que fortalezcan el capital social en los territorios.	Organizaciones y Comités Directivos fortalecidos con competencias gerenciales	Cantidad de capacitaciones dirigidas a organizaciones y Comité Directivo (CD).	4164	₡624 600 000,00	Coordinadora GCPT
	2.5. Consolidación y mejora del modelo de gobernanza territorial.	2.5.1. Plataformas territoriales fortalecidas, que aporten al desarrollo rural. (CTDR-Redes)	Planes de desarrollo Rural Territorial elaborados	Cantidad de planes de desarrollo Rural territorial elaborados	29	₡83 000 000,00	GCPT
			Planes anuales de los Comités Directivos	Cantidad de planes de trabajo elaborados de los Comités Directivos	29	₡69 000 000,00	GCPT
EJE DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	2.6. Establecer lineamiento técnicos y metodológicos para orientar la planificación, seguimiento y evaluación del desarrollo de los territorios rurales.	2.6.1. Territorios rurales cuentan con información actualizada que les permitirá impulsar y fortalecer los procesos de desarrollo y competitividad de acuerdo a sus potencialidades.	Informes de situación de los territorios rurales actualizados	Número de Informes de situación de los territorios rurales.	8	₡4 000 000,00	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural
		2.6.2. Territorios rurales cuentan con información actualizada que les permitirá impulsar y fortalecer los procesos de desarrollo y competitividad de acuerdo a sus potencialidades.	Desarrollo del Plan acción de la PEDRT formulado e implementado.	Porcentaje de avance en la implantación del Plan.	100%	Presupuesto ordinario	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	3.1. Desarrollar y mantener las capacidades cognoscitivas de las personas funcionarias, así como la protección del acervo de conocimiento institucional de forma tal que se capitalice y se conserve para que sea empleado en el logro de las actividades de cada una de las unidades institucionales.	3.1.1. Sucesión o continuidad de las funciones y acciones particulares de un puesto exitosa ante salida de personas funcionarias, por diferentes aspectos (Ej. Jubilados)	Plan de Sucesión ejecutándose en las personas funcionarias.	Porcentaje de ejecución del Plan anual de Sucesión	25%	Presupuesto ordinario	Capital Humano
		3.1.2. Capacitaciones efectuadas según plan para las personas funcionarias en habilidades blandas y duras (El PIC contempla ambos conceptos)	Capacitaciones gestionadas en temas de interés institucional	Porcentaje de temas de interés institucional abordados mediante capacitaciones	70%	¢148 000 000,00	Capital Humano
		3.1.3. Las personas funcionarias de nuevo ingreso conocen las generalidades de la institución, su organización y la cultura, de forma tal que desarrolla algún conocimiento para su proceso de adopción institucional.	Personal de nuevo ingreso capacitado en temas de interés institucional (inducción)	Personal de nuevo ingreso capacitado (Proceso de Inducción)	95%	¢1 500 000,00	Capital Humano Jefaturas Personal de nuevo ingreso



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	3.2. Desarrollo y aplicación de un modelo de evaluación de resultados según las normas existentes que mejore el accionar de la persona funcionario y por ende los productos institucionales donde participa.	3.2.1. Desempeño Óptimo de las personas funcionarias que laboran activamente en la Institución mediante un establecimiento claro sobre las metas a desarrollar en su ámbito laboral. Las personas funcionarias cuentan con evaluación de su desempeño según la metodología propuesta.	Modelo de Evaluación de desempeño desarrollado y ejecutándose.	Porcentaje de personas funcionarias evaluadas mediante la metodología de evaluación del desempeño	100%	Presupuesto ordinario	Capital Humano
	3.3. Contar con un ambiente profesional y de respeto interno de forma tal que la cultura de Gestión sobre las acciones de cada persona funcionaria se vea reflejada en la calidad de los bienes y servicios dispuestos para la población objetivo.	3.3.1. Diagnóstico y plan de acción anual de los niveles de satisfacción de las personas funcionarias activas de forma tal que se emitan recomendaciones técnicas con relación a la mejora de la cultura organizacional buscando un nivel óptimo.	Plan, Informe y acciones de Clima organizacional (espacio físico, competencias,).	Cantidad de informes de diagnóstico y recomendaciones técnicas sobre los resultados del clima organizacional	8	Presupuesto ordinario	Capital Humano



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE RECURSOS INSTITUCIONALES	4.1. Planificar las metas institucionales Basado en Datos Históricos	4.1.1. Mejoramiento en la ejecución de las metas institucionales	Servicios disponibles para usuarios internos óptimos	Contratos Ejecutados	3	₡160 000 000,00	Jefatura de Servicios Generales
	4.2. Mejoramiento de la Infraestructura Institucional para brindar de una manera óptima los servicios ofrecidos	4.2.1. Infraestructura institucional mejorada para la atención de la población objetivo.	Condiciones óptimas en la infraestructura institucional para la atención de usuarios y personas funcionarias	Cantidad de Obras Realizadas	3	₡500 000 000,00	Jefatura de Servicios Generales
	4.3. Generar el proceso presupuestario en tiempo y forma.	4.3.1. Documento Presupuestario Aprobado JD y CGR	Documento Presupuesto	Cumplimiento del Documento Presupuestario	96	Presupuesto ordinario	Presupuesto
	4.4. Gestionar los recursos monetarios con forme a las directrices del sistema de caja única MH, que permita ejecutar las solicitudes de pago institucionales en tiempo y forma.	4.4.1. Pagos realizados según directrices en tiempo y forma.	Pago	Cantidad absoluta y porcentaje de órdenes de pago realizados	28000	Presupuesto ordinario	Tesorería
	4.5. Mantener la información financiera de conocimiento de los interesados de manera mensual.	4.5.1. Información financiera presentada según lineamientos normativos	Estados Financieros y Anexos	Estados Financieros Enviados	1152	Presupuesto ordinario	Contabilidad
	4.6. Mejorar la calidad de la información mediante un cambio del proceso a nivel del área financiera.	4.6.1. Minimización de errores del proceso financiero	Reuniones de Coordinación interna	Reuniones de mejora de proceso realizadas	30	Presupuesto ordinario	Financiero



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE RECURSOS INSTITUCIONALES	4.7. Mejorar la Recaudación de los Ingresos Institucionales, mediante el uso eficiente y eficaz del Sistema de Cuentas por Cobrar a nivel Nacional.	4.7.1. Contar con mayores recursos financieros y presupuestarios, que permitan aumentar gradualmente la disponibilidad presupuestaria para establecer metas institucionales según el catálogo de servicios.	Crecimiento de Ingresos No tributarios	Porcentaje de Recaudación anual de los ingresos no Tributarios según monto proyectado para el cumplimiento	1%	Presupuesto ordinario	Captación de Ingresos no Tributarios
	4.8. Mejorar la recaudación de los ingresos institucionales, mediante el control del cumplimiento de deberes formales y materiales por parte de los contribuyentes.	4.8.1. Cumplir con la meta de recaudación para el periodo 2023 - 2030, de manera que se cuente con los recursos necesarios para cumplir con los fines institucionales establecidos por ley.	Ingresos Tributarios	Ingresos Tributarios	Alcanzar o superar las proyecciones de ingresos establecidas en la administración Tributaria.	₡243 280,17	Administración Tributaria
	4.9. Desarrollar un modelo de planificación (planeamiento, seguimiento y evaluación) basado en el cumplimiento histórico	4.9.1. Se establecería un modelo de planificación para 1. El planeamiento que tomará información sobre lo ejecutado en períodos anteriores, 2. Datos sobre el cumplimiento obtenidos en el seguimiento de forma tal que se realicen cambios y ajustes que corrijan cualquier desviación. 3. El resultado, información para re alimentar a los diferentes niveles administrativos de la institución sobre el resultado comparado entre períodos	Modelo de planificación de estrategia basado en el cumplimiento histórica y GpRD	Porcentaje implementación del Modelo de planificación de la estrategia	100%	Presupuesto ordinario	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE RECURSOS INSTITUCIONALES	4.10. Fortalecer la adopción de la cultura de calidad de manera holística, para el mejoramiento de la gestión institucional, asegurando la incorporación efectiva de los principios y prácticas de calidad en todas las unidades de la organización, mediante un compromiso intrínseco de las personas funcionarias del Inder.	4.10.1. Maduración del modelo de gestión institucional mediante el ciclo de mejora continua de los procesos y la administración óptima del Sistema de Gestión de la Calidad.	Sistema de Gestión de la Calidad en un alto grado de madurez	Porcentaje de incidencias de calidad reportadas resueltas satisfactoriamente.	100%	Presupuesto ordinario	Líderes de Proceso, Unidades Emisoras de componentes documentales del SGC, Seteder y AJ, instancias aprobadoras, CGD.
	4.11. Contar con un Modelo de Control interno de acuerdo a la normativa aplicable.	4.11.1. Implementación del Modelo de Control Interno Institucional (SEVRI-Autoevaluación)	Modelo de Control Interno Implementado en todas las unidades administrativas del Inder	Porcentaje de avance en la implementación del Modelo de Control Interno, según normativa.	100%	Presupuesto ordinario	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.1. Fortalecimiento de la gestión de la Junta Directiva, en cuanto a su función operativa en la generación de Acuerdos, de forma tal que se establezca un tiempo máximo para la emisión de los mismos y su respectivo seguimiento, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	5.1.1. La institución cuenta con el resultado de la solicitud del Acuerdo a la Junta Directiva, para continuar con el proceso correspondiente, en la unidad ejecutora responsable y realizar el respectivo seguimiento de su cumplimiento.	Plan de mejora de la producción de Acuerdos de la JD	Porcentaje de implementación del Plan de mejora	100%	₡54 000 000,00	Junta Directiva
			Control y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de JD aprobados	Porcentaje de seguimiento al cumplimiento de los acuerdos aprobados	100%	₡54 000 000,00	Junta Directiva
	5.2. Establecimiento de una estrategia de comunicación y divulgación para fortalecimiento del desarrollo rural territorial.	5.2.1. La institución contará con una herramienta de comunicación asertiva y oportuna de los servicios institucionales que brinda y de la gestión de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural.	Plan Estratégico de Comunicación y divulgación para el Desarrollo Rural elaborado e implementado	Porcentaje de ejecución del Plan Estratégico.	100%	₡500 000 000,00	Área Prensa y Comunicación



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.3. Mejoramiento de la gobernanza en cuanto al logro de los resultados institucionales para el desarrollo de los territorios	5.3.1. Gestión mejorada para un aumento en el logro de los resultados en cuanto a metas y presupuesto programado.	Actualización de instrumento de lineamientos y normativa estratégica.	Cantidad de actualización de directrices y normativas	8	₡49 464 000,00	Gerencia y Directores Nacionales
		5.3.2. Capacidad humana institucional instalada para propiciar aumento en la eficiencia y eficacia de los servicios institucionales entregados.	Estructura ocupacional oficializada y vigente	Estructura ocupacional oficializada y vigente	1	₡49 464 000,00	Gerencia General-Capital Humano
	5.4. Fortalecimiento de alianzas estratégicas que mejoren la articulación externa	5.4.1. Mecanismos de cooperación nacional e internacional pública o privada formalizados, de manera tal que se aumente el apoyo técnico y recursos humanos y financieros, destinados a la atención de las necesidades institucionales	Convenios, carta de intención, adendas, u otros instrumentos aprobados	Cantidad de Alianzas estratégicas realizadas	8	₡49 464 000,00	Gerencia, PE, DRT, FDR



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.5. Formular y ejecutar un plan de mejora en la gobernanza interna, en cuanto a los procesos y procedimientos administrativos y judiciales de la Dirección del Asuntos Jurídicos.	5.5.1. Mejora en la calidad de los insumos y procesos internos y externos a la Dirección, de forma tal que se eleve la eficiencia y eficacia en la entrega del subproducto institucional o del servicio hacia la población objetivo.	Plan de mejora aprobado e implementado.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de mejora de la gestión	100%	₡950 000 000,00	Asuntos Jurídicos
	5.6. Mejoramiento de la gestión y la gobernanza de las acciones tramitadas por el Área de Relaciones Laborales en los tiempos de ley.	5.6.1. Resoluciones oportunas en tiempo y forma de las investigaciones preliminares y de los procedimientos administrativos.	La adecuación del reglamento y el proceso de gestión de las acciones tramitadas en cuanto a sus actores, roles y responsabilidades.	Un proceso ajustado que incluye un Reglamento actualizado. Un Reglamento de la Unidad y la Junta de Relaciones Laborales ajustado a la legalidad y a la realidad institucional.	1	₡15 200 000,00	Área de Relaciones Laborales
	5.7. Desarrollar un Plan de Tecnologías de la Información y Comunicación, que facilite el mejoramiento de los servicios tecnológicos brindados.	5.7.1. Plan de Tecnologías de la Información y Comunicación implementado de acorde a las necesidades institucionales.	Plan Estratégico de TI (PETI) aprobado.	Plan Estratégico de TI (PETI) aprobado.	1	Presupuesto ordinario	Jefatura de TI Jefatura de SETEDER
	5.8. Disposición de tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios.	5.8.1. Tecnología e infraestructura que permite ejecutar las labores asignadas a las personas funcionarias.	Servicios prestados por TI en operación.	Porcentaje de tiempo hábil que los servicios críticos de TI se encuentran en disponibles o en operación para ser utilizados por las personas funcionarias.	90%	Presupuesto ordinario	Jefatura de TI



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.9. Interoperabilidad de los sistemas institucionales para contar con información confiable, oportuna y disponible para la toma de decisiones.	5.9.1. Sistemas de Información integrados que ofrezcan información para la toma decisiones.	Solicitudes de integración de sistemas de información institucionales analizadas y planificadas para ejecución.	Porcentaje de solicitudes de integración de sistemas de información institucionales planificados.	80%	Presupuesto ordinario	Jefatura de TI
	5.10. Fortalecimiento de la capacidad de gestión, en la mejora continua de la calidad de percepción de los servicios institucionales.	5.10.1. Mejoramiento continuo en la prestación de los servicios que brinda la institución, a partir del procesamiento de las observaciones emanadas de la población objetivo.	Plan de mejora formulado e implementado de la mejora en la calidad de servicios	Porcentaje del Plan de mejora ejecutado	100%	₡46 000 000,00	Contraloría de Servicios
	5.11. Fortalecer la adopción de la cultura de calidad de manera holística, para el mejoramiento de la gestión institucional, asegurando la incorporación efectiva de los principios y prácticas de calidad en todas las unidades de la organización, mediante un compromiso intrínseco de las personas funcionarias del Inder.	5.11.1. Concientización sobre los principios generales de la calidad y su relación con la gestión ordinaria de la institución.	Marco regulatorio implementado sobre la gestión de la calidad en el Inder.	Cantidad de regulaciones sobre la gestión de la calidad	39	Presupuesto ordinario	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural
				Cantidad de campañas de divulgación sobre el marco regulatorio formal para la gestión de la calidad.	40	Presupuesto ordinario	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.12. Contar con una estructura fortalecida (normativa, ocupacional, orgánica, funcional) organizada para el desarrollo de los procesos requeridos, de cara al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	5.12.1. Estructura institucional en mejora continua según el marco normativo establecido.	Estructura ocupacional acorde a los requerimientos de la normativa vigente	Porcentaje de solicitudes gestionadas para la actualización de clases, cargos y competencias	70%	Presupuesto ordinario	Capital Humano Jefaturas Administración Superior
	5.13. Implementación de diferentes modalidades de trabajo	5.13.1. Modalidades de Trabajo Implementadas que benefician a las personas funcionarias.	Implementación de diversas modalidades de trabajo	Porcentaje de solicitudes atendidas con relación a la aplicación de otras modalidades de trabajo	70%	Presupuesto ordinario	Capital Humano Jefaturas Administración Superior
	5.14. Fortalecimiento de los servicios de salud empresarial (salud ocupacional, medicina de empresa, entre otras) de las personas funcionarias para la mejora del rendimiento institucional	5.14.1. Personas funcionarias con mejor atención a sus necesidades de salud integral.	Atención de necesidades de salud integral de las personas funcionarias	Porcentaje de solicitudes atendidas con relación a necesidades de salud integral	70%	Presupuesto ordinario	Capital Humano Jefaturas Administración Superior
	5.15. Mejoramiento los procesos de compra para atender de manera oportuna las necesidades y lograr una mejora en los tiempos de entrega de los servicios.	5.15.1. Procesos de compra mejorados en su capacidad de gestión de manera tal que sean confiable, oportuna y ágil.	Bienes, obras y servicios tramitados de forma eficiente, eficaz y apegados a la normativa que rige la materia.	Porcentaje de Procesos de contratación con contrato notificado en SICOP.	94%	Presupuesto ordinario	Proveeduría Institucional



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.16. Seguimiento y evaluación permanente, para contar con información relevante para la toma de decisiones oportunas para la rendición de cuentas.	5.16.1. Instrumentos de Seguimiento y Evaluación implementados que mejore el accionar institucional.	Sesiones de Trabajo anuales para generar una retrospectiva del período anterior, actualización y creación de procedimientos, formularios y otros, ajuste calendariación anual de compras y propuestas de mejora ante la Administración Superior mediante un plan de Trabajo Anual de la PI (contiene acuerdos, mejoras y cambios elaborados durante la sesión de trabajo).	Número de sesiones realizadas al año.	16	Presupuesto ordinario	Proveeduría Institucional
	5.17. Inderogabilidad de los sistemas institucionales para contar con información confiable, oportuna y disponible para la toma de decisiones.	5.17.1. Sistemas de Información integrados que ofrezcan información para la toma de decisiones.	Integración e interconexión del SICOP y el SIFAT, que permita generar reportes, la toma de decisiones basada en datos integrados, la rendición de cuentas y el control ciudadano.	Integración de Sistemas SICOP y SIFAT	100%	Presupuesto ordinario	Proveeduría Institucional
	5.18. Fortalecimiento y transformación de la Gestión Documental hacia una línea digital.	5.18.1. Alta satisfacción de las personas usuaria y ahorro de recursos en papel (conservación del medio ambiente)	Trámites y gestiones que ejecuta la Proveeduría por medio de sistemas de información sin necesidad de impresión para la continuidad del flujo de trabajo acorde a normativa.	Porcentaje % de trámites cero papeles.	100%	Presupuesto ordinario	Proveeduría Institucional



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.19. Mejorar la gestión de los activos Institucionales por medio de la optimización del proceso de control y calidad de la información.	5.19.1. Mantener actualizada la información que provee el sistema de Control de Activos.	Sistema de Control de Activos Actualizado	Porcentaje de Centros Funcionales que remiten los inventarios actualizados.	90%	Presupuesto ordinario	Control de Activos.
	5.20. Fortalecer la Unidad de Control de Activos con recurso humano, para apoyar inventarios, registro de adquisiciones, donaciones, desechos y labores atinentes a la Unidad.	5.20.1. Procesos internos más ágiles y eficientes.	Una estructura fortalecida, con procesos eficaces y eficientes.	Cantidad de funcionarios laborando en Control de Activos.	4	Presupuesto ordinario	Control de Activos/ Capital Humano.
	5.21. Fortalecimiento y transformación de la Gestión documental hacia una línea digital.	5.21.1. Gestión Documental Digitalizada según normativa interna y externa.	Sistema informático institucional de gestión	Uso efectivo del sistema de gestión documental	100%	Presupuesto ordinario	DAF-Gestión Documental-Jefaturas Inder
		5.21.2. Gestión documental digitalizada según normativa interna.	Digitalización de la información institucional pública.	Porcentaje de avance en documentos digitalizados	100%	₡500 000,00	Centro de Gestión Documental - Centro de Documentación
	5.22. Disposición de tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios del centro de documentación para la digitalización de documentos (Política o Papel)	5.22.1. Personas usuarias de la gestión de documentación satisfechas en tiempo y forma según lo solicitado	Estrategia de digitalización de la documentación mediante herramientas tecnológicas especializadas para este efecto	Estrategia aplicada para la digitalización de documentos mediante el uso de herramientas tecnológicas.	100%	₡3 000 000,00	Centro de Gestión Documental - Centro de Documentación



Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados	Producto	Indicador del Producto	Meta	Presupuesto	Responsable
EJE GOBERNANZA INSTITUCIONAL	5.23. Desarrollar alianzas estratégicas para la articulación (pp/pa) para el logro de los resultados institucional.	5.23.1. Alianzas estratégicas interinstitucionales y/o privadas que logren programas que beneficien a la población objetivo.	Convenios o acuerdos de cooperación que se establezcan de forma interinstitucional y/o privados con inversión conjunta	Cantidad de convenios o acuerdos de cooperación que se establezcan de forma interinstitucional y/o privados	48	Presupuesto ordinario	Regiones de Desarrollo. Unidad de Proyectos para el Desarrollo. Fondo de Desarrollo Rural. Dirección de Desarrollo Rural Territorial. Presidencia Ejecutiva. Junta Directiva.
	5.24. Priorización equitativa de los servicios externos a las poblaciones vulnerables, para la disminución de brechas existentes en estas poblaciones (género, discapacidad, afrodescendientes, LGTBI, juventud, entre otras).	5.24.1. Poblaciones Vulnerables atendidas que disminuyen la brecha.	Proyectos incorporados en POI que consideren dentro de sus componentes atención o apoyo a población vulnerable	% Población vulnerable atendida por los servicios institucionales	50%	Presupuesto ordinario	SETEDER, Asuntos Jurídicos, Fondos, Junta Directiva
	5.25. Establecimiento de la gobernanza ambiental en los proyectos a desarrollar (Externos, población objetivo)	5.25.1. Proyectos de Desarrollo que consideren la gestión ambiental.	Proyectos incorporados en POI que consideren dentro de sus componentes la gestión ambiental	Cantidad de proyectos incorporados en POI con componente ambiental	24	Presupuesto ordinario	Regiones de Desarrollo. Unidad de Proyectos para el Desarrollo. Fondo de Desarrollo Rural. Dirección de Desarrollo Rural Territorial. Presidencia Ejecutiva. Junta Directiva.
	5.26. Mejora de la priorización de los proyectos establecidos que forman parte de una demanda no satisfecha y registrada	5.26.1. Plan anual para atender la demanda de servicios acumulada por Región de Desarrollo	Plan de Priorización de los proyectos de demanda no satisfecha y registrada por Región de Desarrollo por año	Planes de Priorización de proyectos de demanda no satisfecha registrada por Región de Desarrollo	42	Presupuesto ordinario	Regiones de Desarrollo. SETEDER. DRT