



INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Dirección Planificación Institucional

Plan Estratégico Institucional en el Marco del Desarrollo Rural Territorial Periodo 2016-2020

Aprobado mediante artículo 8,
Sesión Ordinaria 26 del 01-
agosto-2016

Julio, 2016

Contenido

Presentación.....	6
I. Objetivos:.....	9
II. Enfoques (Resultado, procesos y producto):	9
III. Elementos estratégicos orientadores.....	9
Ilustración 1. Modelo General de Construcción del PEI	12
IV. MARCO FILOSÓFICO.....	13
Visión Institucional.....	13
Misión Institucional.....	13
V. POLÍTICA INSTITUCIONAL 2015-2018.....	13
Eje Planificación Institucional y Territorial.....	14
Eje Gestión Social del Desarrollo Territorial.....	14
Eje Gestión de Proyectos.....	15
Eje Gestión Agraria.....	16
Eje Modernización Institucional.....	17
IV. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.....	18
Ilustración 2. Principios y Valores Institucionales.....	19
PRINCIPIOS.....	19
VALORES.....	20
V. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DEL PEI.....	22
Ilustración 3. Modelo de la Elaboración del PEI.....	22
VI. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).	25
Cuadro 1. FODA.....	25
VII. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	31
Cuadro 2. Objetivos Estratégicos por Ejes.....	31
1. Eje Modernización Institucional.....	32
Diagnóstico.	32
Declaración Estratégica.	33
Objetivo.	33
Estrategia.	34
Desglose Global de Objetivos.....	35
Plan Estratégico 2016-2020 Inder.....	35
Cuadro 3. Productos por Acción Estratégica-Modernización Institucional.....	35
Cuadro 4. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Modernización Institucional.....	36

2. Eje Planificación Participativa Territorial.....	40
Diagnóstico.	40
Declaratoria.	40
Objetivo.	41
Estrategia.	41
Desglose Global de Objetivos	43
Plan Estratégico 2016-2020 Inder.....	43
Cuadro 5. Productos por Acción Estratégica-Planificación Participativa Territorial	43
Cuadro 6. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Planificación Participativa Territorial	44
3. Eje Gestión Social del Desarrollo Territorial.....	47
Diagnóstico.	47
Declaratoria.	47
Objetivo.	48
Estrategia.	48
Desglose Global de Objetivos	49
Plan Estratégico 2016-2020 Inder.....	49
Cuadro 7. Productos por Acción Estratégica-	49
Cuadro 8. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-.....	50
4. Eje Gestión Agraria	51
Diagnóstico.	51
Declaratoria.	51
Objetivo.	51
Estrategia.	52
Desglose Global de Objetivos	53
Plan Estratégico 2016-2020 Inder.....	53
Cuadro 9. Productos por Acción Estratégica-Gestión Agraria.....	53
Cuadro 10. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Gestión Agraria	54
5. Eje Gestión por Proyectos.....	55
Diagnóstico.	55
Declaratoria.	56
Objetivo	56
Estrategia.	56
Desglose Global de Objetivos	58

Plan Estratégico 2016-2020 Inder.....	58
Cuadro 11. Productos por Acción Estratégica-Gestión por Proyectos.....	58
Cuadro 12. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Gestión por Proyectos	60
VII. Datos sobre distribución de la inversión y análisis en el PEI en términos de los datos monetarios.	
63	
Ilustración 5.	63
Gráfico 1 Distribución de Inversión por Eje	64
Gráfico 2: Monto de las Intervenciones por Eje PEI 2016-2020.....	65
Gráfico 3: Distribución de la Inversión por Estrategia	66
VIII. PARTICIPACION INDER EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ALBERTO CAÑAS E.	
2015-2018.....	67
Sector Desarrollo Agropecuario y Rural.....	67
Cuadro 13. Compromisos Inder Sector Agropecuario y Rural	67
Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial.....	69
Cuadro 14. Compromisos Inder Sector.....	70
IX. FASE DE VALIDACIÓN DEL PEI	70
X. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	72
XI. CONCLUSIONES GENERALES.....	72
ANEXO 1.....	74
XII. BIBLIOGRAFIA	75

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo General de Construcción del PEI	12
Ilustración 2. Principios y Valores Institucionales	19
Ilustración 3. Modelo de la Elaboración del PEI	22
Ilustración 5. Distribución Territorial según la Asociación de Cantones y o Distritos Propuestos por el Inder.....	63

Índice de Cuadros

Cuadro 1. FODA	25
Cuadro 2. Objetivos Estratégicos por Ejes	31
Cuadro 3. Productos por Acción Estratégica-Modernización Institucional	35
Cuadro 4. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Modernización Institucional.....	36

Cuadro 5. Productos por Acción Estratégica-Planificación Participativa Territorial	43
Cuadro 6. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Planificación Participativa Territorial	44
Cuadro 7. Productos por Acción Estratégica- Gestión Social del Desarrollo Territorial	49
Cuadro 8. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria- Gestión Social del Desarrollo Territorial...	50
Cuadro 9. Productos por Acción Estratégica-Gestión Agraria.....	53
Cuadro 10. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Gestión Agraria	54
Cuadro 11. Productos por Acción Estratégica-Gestión por Proyectos.....	58
Cuadro 12. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Gestión por Proyectos	60
Cuadro 13. Compromisos Inder Sector Agropecuario y Rural	67
Cuadro 14. Compromisos Inder Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Distribución de Inversión por Eje	64
Gráfico 2: Monto de las Intervenciones por Eje PEI 2016-2020	65
Gráfico 3: Distribución de la Inversión por Estrategia.....	66

Presentación

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 (Mideplan) y lineamientos emitidos por las Rectorías Sectoriales, por lo que, los instrumentos de planificación y presupuestación deben responder a dicha normativa.

El Sistema Nacional de Planificación establece en el Reglamento General en el Artículo 8, 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.

El Plan Estratégico Institucional 2011-2015 vigente a la fecha, requiere ser actualizado conforme a las potestades y competencias que otorga la Ley 9036. En vista del mandato que establece la Ley para la transformación del Instituto de Desarrollo Agrario en el Inder, el PEI 2016-2020, incluye objetivos y acciones tácticas en los diferentes ejes que abarca la Política Institucional 2015-2018, que permiten la adaptación y nivelación de la Institución para asumir 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 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.

El PEI 2016-2020 aborda el enfoque de consolidación de los procesos de gestión en los territorios rurales, de manera que el Inder esté en capacidad de cumplir con eficiencia y eficacia la declaratoria de Misión institucional: *“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". En este sentido el PEI será ajustado conforme a los resultados de la ejecución de la PERDT y otros elementos sustantivos que incidan en el accionar institucional.

El PEI 2016-2020 incluye objetivos y acciones tácticas básicas y necesarias, en los diferentes ejes, para que complementariamente con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial 2015-2030, los Planes de Desarrollo Rural Territorial y el (POI) permitan concretar la provisión de bienes y servicios a la población de los territorios rurales del país.

Uno de los elementos relevantes incluidos en el PEI, es el que se relaciona con la reorganización estructural y operativa del Instituto, conforme a las potestades y competencias que establece la Ley, de manera tal que se cumpla con eficiencia y eficacia el objetivo de contribuir al desarrollo de los territorios rurales. Esto implica un cambio importante en la forma de administración y ejecución de los programas institucionales, dado que, se genera un cambio en la estrategia, al evolucionar a un sistema de administración por proyectos fundamentados y consensuados en los territorios rurales.

Mediante el desglose de elementos de orden estratégico y táctico, se genera el derrotero necesario para formalizar los elementos de acción, buscando que los mismos sean medibles y cuantificables y que proporcionen información sobre la evolución en el cumplimiento de los mandatos de la Ley 9036. De esta manera, la Dirección Superior, utilizando como insumo el análisis de cumplimiento de las metas y los factores críticos de éxito, estará en capacidad de tomar acciones correctivas y decisiones que permita el cumplimiento de los objetivos de la Ley 9036.

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, las unidades técnicas y administrativas, deben elaborar el plan de instrumentación correspondiente, que incluya las acciones que contribuyan al logro gradual de los objetivos estratégicos para el período comprendido entre 2016-2020.

El documento incluye las secciones de diagnóstico, análisis FODA, los enunciados de Misión, Visión, un extracto de la Política Institucional 2015-2018, declaraciones

estratégicas, objetivos estratégicos y líneas de acción y los respectivos factores de éxito, por cada eje estratégico de la política institucional.

I. Objetivos:

General:

Establecer el curso de acción del Instituto, para el período compuesto entre 2016 y 2020.

Específicos:

1. Establecer los objetivos estratégicos y líneas de acción que subsanen las debilidades y vacíos existentes según los diagnósticos y talleres.
2. Cumplir el mandato legal que establece la Ley 9036 y la misión institucional.

II. Enfoques (Resultado, procesos y producto):

-) Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales.
-) Consolidación de los procesos de gestión institucional y de los territorios rurales.
-) Instrumento de planificación institucional de mediano y largo plazo, no menor a cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones.
-) Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emiten durante su vigencia.

III. Elementos estratégicos orientadores.

A. EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SE VINCULA CON LOS SIGUIENTES PACTOS Y COMPROMISOS NACIONALES E INTERNACIONALES

1) Con compromisos del Estado establecidos en Acuerdos Internacionales:

El Plan Estratégico 2016-2020 es 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 del país, tales como los establecidos en:

-) Política Agrícola Panamericana 2008-2017
-) Estrategia Regional Ambiental y Salud 2009-2024
-) Estrategia para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales 2010-2030 (ECADERT)

2) Con el Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2015-2018:

El Instituto incorpora acciones estratégicas dirigidas a mejorar las condiciones de los territorios rurales en las diferentes dimensiones del desarrollo; en el marco de los pilares del Plan de Gobierno: i) Impulsar el crecimiento económico y empleo de calidad, ii) Combatir la pobreza y reducir la desigualdad, y iii) Gobierno abierto, transparente que lucha contra la corrupción.

3) Con los objetivos del Sector Agropecuario, la Política para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales 2015-2018 y el Plan Sectorial:

Para lograr que la gestión del Inder contribuya a:

-) Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando mejoras en la productividad y el desarrollo rural sostenible.
-) Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza rural mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural.

4) Con la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) 2015-2030:

Su elaboración corresponde 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. El Plan Estratégico Institucional (PEI), incluye 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 Instituto de Desarrollo Rural la ejecución de esta política.

5) Con el Programa Tejiendo Desarrollo:

El PEI se vincula con este programa liderado por el Despacho de la Primera Dama, ya que el Inder constituye parte de las instituciones que actúan en los territorios, conjuntamente con los Gobiernos Locales, Mideplan, Dinadeco e IFAM. Este programa promueve la actuación sinérgica, participativa y coordinada de las instituciones y actores en los ámbitos nacional, regional, territorial, municipal y comunal; abarcando las

dimensiones de desarrollo definidas en cada territorio, tal como lo son: social; empleo y desarrollo productivo; ambiental; identidad territorial, cultura y deporte; e infraestructura. Si bien el Programa se desarrolla en 13 territorios integrados por 33 cantones y sus distritos, el Inder participa en 12 territorios por su naturaleza rural.

B. EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SE VINCULA CON LA LEY 9036, VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONALES E INFORMES VINCULANTES

El PEI responde a la reglamentación vigente del Instituto y a la visión y misión institucionales, ya que los bienes y servicios que implementará el Inder, deben ser aquellos fundamentados en las demandas de la sociedad civil organizada y las personas físicas, representadas en los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), conforme a los reglamentos y procedimientos establecidos por el Inder, en articulación con otras entidades públicas y actores privados; en el marco de los planes de desarrollo rural territoriales.

Asimismo, el planteamiento del PEI, establece una serie de estrategias con su declaración, acciones tácticas y operativas respectivas, que responden a informes internos y externos, entre los que están:

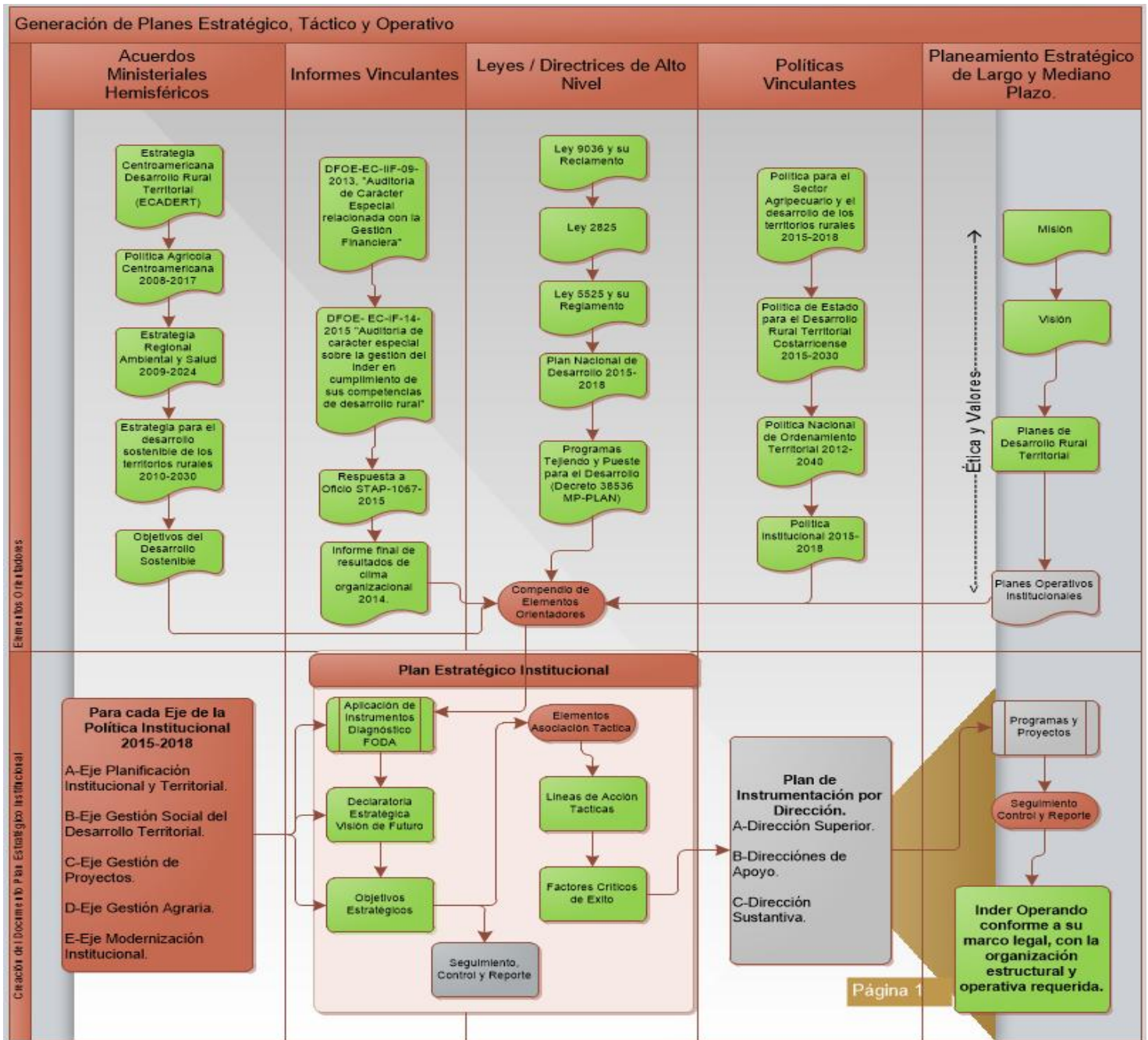
- a) Informe DFOE-EC-IIF-09-2013, "Auditoría de Carácter Especial relacionada con la Gestión Financiera del Instituto de Desarrollo Rural (Inder)", 12 noviembre 2013.
- b) Informe DFOE- EC-IF-14-2015 "Auditoría de carácter especial sobre la gestión del Inder en cumplimiento de sus competencias de desarrollo rural".
- c) Respuesta mediante nota GG-434-2015 al oficio STAP-1067-2015, de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.
- d) Informe N° AFI-008-2015 "Auditoría Financiera sobre el Plan-Presupuesto Institucional 2013 y 2014".
- e) Informe Final de Resultados de Clima Organizacional 2014.

En resumen, el PEI es un instrumento que tiene fundamento político y técnico, ligado estrictamente a la visión y misión institucionales y con la legitimidad que otorga el marco de la Ley 9036.

En la siguiente figura se presentan las relaciones de vinculación anteriormente descritas:

Ilustración 1. Modelo General de Construcción del PEI

Fuente: Dirección de Planificación Inder



IV. MARCO FILOSÓFICO

A partir de la aprobación de la Ley 9036, la Junta Directiva en el Artículo N° 5 de la Sesión Ordinaria 043-2012, de 26 de noviembre de 2012, aprobó la Visión y la Misión en los siguientes términos:

Visión Institucional

“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”.

Misión Institucional.

“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”.

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.

V. POLÍTICA INSTITUCIONAL 2015-2018

Conforme se mencionó anteriormente, la Política Institucional forma parte integral del PEI, en el marco de la Ley N° 9036, las acciones de desarrollo rural territorial que efectúe el Estado, atenderán de manera prioritaria y por medio de políticas sectoriales diferenciadas, las regiones con mayor rezago social y económico, mediante el impulso de las actividades socioeconómicas rurales, el incremento de la inversión productiva, el fomento de la diversificación de oportunidades de empleo e ingreso y la promoción de vínculos entre el ámbito rural y urbano. Este enfoque está dirigido a la movilización de capacidades endógenas de desarrollo de los territorios, aprovechando la integración interinstitucional y el fortalecimiento de vínculos con el sector privado, que, como consecuencia, permitirán reducir los desequilibrios económicos y sociales, el mejoramiento de la calidad de vida de la población, para alcanzar mayor crecimiento económico y social.

En este contexto, a continuación, se presenta un resumen de la Política Institucional período 2015-2018, aprobada por Junta Directiva en el Artículo N°3, de la Sesión Ordinaria 008-2015, del 2 de marzo de 2015.

Eje Planificación Institucional y Territorial.

El objetivo de este eje es alinear la gestión del Inder a las responsabilidades asignadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, a las leyes, reglamentos y políticas que le relacionan directa o indirectamente, así como la gestión articulada con los sectores establecidos mediante el Decreto # 38536-MP-PLAN y 38997-MP-PLAN (Modificación al reglamento ejecutivo).

La gestión institucional se fundamentará en procesos de planificación participativa e inclusiva, que involucran a la sociedad civil, entidades públicas y privadas, así como los Gobiernos Locales, para orientar el desarrollo social y productivo del territorio. La planificación del desarrollo territorial debe procurar la articulación armónica y sostenible de las actividades productivas de los territorios en estrecha vinculación con la dinámica urbana; considerando las políticas de uso y aprovechamiento del suelo y el agua, conforme lo establecen las leyes.

Lineamientos:

- ✓ **Formulación de la Política de Estado en Desarrollo Rural Territorial 2015-2030** y el respectivo Plan de Acción:
- ✓ **Análisis, revisión y ajuste de la delimitación de los 27 territorios vigentes**, bajo jurisdicción institucional.
- ✓ **Aplicación del Modelo de Gestión Territorial**, como fundamento de la operación institucional (Ver anexo 1).
- ✓ **Apoyo para la elaboración de los Planes de Desarrollo Rural Territorial**, en articulación con los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR).
- ✓ **Elaboración de la planificación operativa y presupuestaria institucional**, para la provisión de bienes y servicios institucionales, en el marco de los Planes de desarrollo rural territorial y las prioridades definidas por los Consejos Territoriales, y los Consejos Regionales de Desarrollo Rural.

Eje Gestión Social del Desarrollo Territorial.

El modelo de planificación participativa legitimado por la Ley N° 9036 requiere la creación de capacidades, para movilizar los aportes de los actores sociales, formal y legítimamente organizados. Conforme a las potestades que establece la Ley, en este eje se incluyen las acciones relacionadas con la creación, organización y fomento de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía activa y el desarrollo participativo de los Consejos Territoriales, como gestores del desarrollo inclusivo.

Lineamientos:

- ✓ **Constitución y legitimación de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural**, para que asuman el rol de órganos de coordinación y articulación del desarrollo rural.
- ✓ **Creación de capacidades y fortalecimiento de los CTDR**, para que operen conforme al rol asignado por la Ley.
- ✓ **Priorización de la acción coordinada horizontal** de los ministerios, organismos públicos y privados, bajo un enfoque multisectorial y de cooperación vertical con los gobiernos descentralizados, con la finalidad de promover el Desarrollo Territorial Rural.
- ✓ **Establecer sistemas de información**, seguimiento, evaluación y análisis de los programas y proyectos de Desarrollo Rural en los territorios.

Eje Gestión de Proyectos

Los planes de desarrollo elaborados por los Consejos Territoriales, como gestores del desarrollo, constituyen instrumentos que facilitan el acceso, el mejoramiento del uso y aprovechamiento de los recursos del Fondo de Tierras y el de Desarrollo Rural del Inder, así como recursos financieros del sector institucional y privado.

Los planes deben incluir una carpeta de proyectos de diferente naturaleza, según lo requieran los territorios, que se puedan ejecutar en horizontes de corto, mediano y largo plazo, tales como:

- Incursión y desarrollo de mercados-dinámicos: locales, rurales, territoriales, regionales.
- Participación de la inversión privada, a nivel local, territorial y regional.
- Potencial productivo a partir de los recursos locales, para generar un desarrollo económico sostenible.
- Manejo racional y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y prevención de riesgos.
- Alianzas estratégicas para el financiamiento de proyectos.

Lineamientos:

- ✓ **Formulación de proyectos**, apoyo a los CTDR por medio de asesoría y recursos financieros, para la formulación de proyectos.
- ✓ **Elaboración de la normativa e instrumentos**, que regulen la asignación de recursos de los Fondos de Tierras y de Desarrollo.
- ✓ **Gestión de los recursos financieros y servicios** para la implementación de los proyectos priorizados por los territorios y las regiones y que contribuyan al mejoramiento del bienestar y la generación de empleo e ingresos; con especial

atención, mediante acciones diferenciadas, a los sectores vulnerables de la sociedad.

- ✓ **Articulación de acciones con MINAE y actores privados de los territorios**, para la formulación y ejecución de planes y proyectos, que permitan el uso racional y sostenible de los recursos naturales, planes de contingencia y prevención de riesgos y cambio climático.
- ✓ **Suscripción de convenios entre el Inder y otros actores públicos y privados**, que permitan a las entidades públicas, los gobiernos locales, la empresa privada y la sociedad civil, asumir compromisos concretos, para la ejecución de los planes de desarrollo territorial.
- ✓ **Formulación, ajustes de manuales y reglamentos internos** para la administración de los proyectos.

Eje Gestión Agraria

De conformidad con la Ley N° 9036, el Inder orientará las acciones tendientes a transformar la estructura de la tenencia de la tierra, para que cumpla la función social de acuerdo a las facultades establecidas; acatando principios de interés público, equidad, transparencia, eficiencia y oportunidad.

Lineamientos:

- ✓ **Sistema Integrado de Gestión Agraria (SIGA)**. Ajuste y consolidación de éste sistema que permita a la institución contar con una base de datos centralizada, confiable y de fácil acceso sobre los inmuebles y predios bajo su jurisdicción, para realizar las tareas de planificación, control, seguimiento y ejercer la tutela efectiva sobre los mismos.
- ✓ **Adquisición de tierras**, a partir de la priorización realizada por los CTDR, en el marco de los planes territoriales de desarrollo, elaborados en los territorios bajo jurisdicción del Inder.
- ✓ **Asignación de predios a las personas físicas y jurídicas demandantes**, que cumplan la normativa vigente, mediante las modalidades de asignación y arrendamiento.
- ✓ **Otorgamiento de escrituras** pendientes, para la regularización de la tenencia de la tierra.
- ✓ **Traspaso al MINAE** de las áreas pertenecientes al Patrimonio Nacional del Estado.
- ✓ **Traspaso a las Municipalidades** de las áreas correspondientes a los caminos, de acuerdo a los planos que se generen para los nuevos proyectos.

- ✓ **Control, regularización y fiscalización agraria** de los predios con limitaciones o que mantienen deudas contraídas con el Inder,
- ✓ **Disposiciones de la Contraloría General de la República** Continuar con la ejecución de las acciones técnicas y administrativas necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones, en lo referente a la adquisición, titulación, control, uso y tenencia de las tierras adquiridas.

Eje Modernización Institucional

La Ley 9036 establece en el Transitorio I, que el Instituto realizará el traslado y la transición hacia el Inder, de acuerdo con un estudio técnico que garantice el cumplimiento de los fines para los cuales se crea el nuevo instituto, en concordancia con los programas que llevará a cabo.

Lineamientos:

- ✓ **Consolidación de una Plataforma político institucional y el fortalecimiento** de ésta, que permita a la Dirección Superior, posicionar el tema del desarrollo rural territorial, en la agenda gubernamental, para la construcción y mejoramiento de los vínculos sectoriales e intersectoriales.
- ✓ **Construcción de un Sistema de valores** que permita orientar la gestión Institucional, fundamentada en la ética, la transparencia, el bien común, el servicio oportuno y de calidad, a la población demandante de los territorios.
- ✓ **Elaboración del estudio técnico sobre la reorganización estructural y operativa del Inder** conforme a los requerimientos de Mideplan.
- ✓ **Gestión del recurso humano necesario.** Negociación ante la Contraloría General de la República y la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria para lograr las plazas requeridas.
- ✓ **Gestión de los recursos financieros necesarios** Gestión ante el Ministerio de Hacienda, para que, en las directrices generales de política presupuestaria, los ministerios e instituciones autónomas incorporen a sus planes operativos, los recursos presupuestarios para cumplir las prioridades definidas en los planes de desarrollo territorial.
- ✓ **Desarrollo de sistemas**, que faciliten la recopilación, sistematización e interpretación de información, como instrumento de apoyo para que las unidades institucionales y los Consejos Territoriales de Desarrollo fundamenten los procesos de planificación, seguimiento, presupuestación y toma de decisiones, en general.
- ✓ **Elaboración y ejecución del Plan estratégico tributario** que asegure la más justa y efectiva recaudación de los impuestos y asegure ingresos crecientes.

- ✓ **Fortalecimiento de la función de la Contraloría de servicios**, para que la gestión sea un mecanismo para garantizar los derechos de las personas usuarias de los servicios que brinda la Institución, con oportunidad y calidad.
- ✓ **Mejoramiento de la capacidad técnica y de gestión del personal**. Elaboración de un plan de corto y mediano plazo, que permita el mejoramiento de las capacidades del recurso humano del Instituto, de conformidad con la nueva estructura operativa.
- ✓ **Infraestructura Administrativa**. Elaboración de un plan de corto y mediano plazo, que permita la construcción y/o mejoramiento de la infraestructura administrativa de las sedes regionales y territoriales del Instituto.
- ✓ **Diseño y ejecución de una estrategia de comunicación eficiente**, que mejore el posicionamiento del Instituto en su gestión territorial.
- ✓ **Control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional** y de los planes de desarrollo rural territoriales, regionales y el plan nacional de desarrollo.

IV. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

En el marco de la Ley 9036 los principios que orientan la gestión institucional y las acciones contenidas en el PEI, son los siguientes:

Ilustración 2. Principios y Valores Institucionales



Fuente: Dirección de Planificación Inder

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 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.

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.

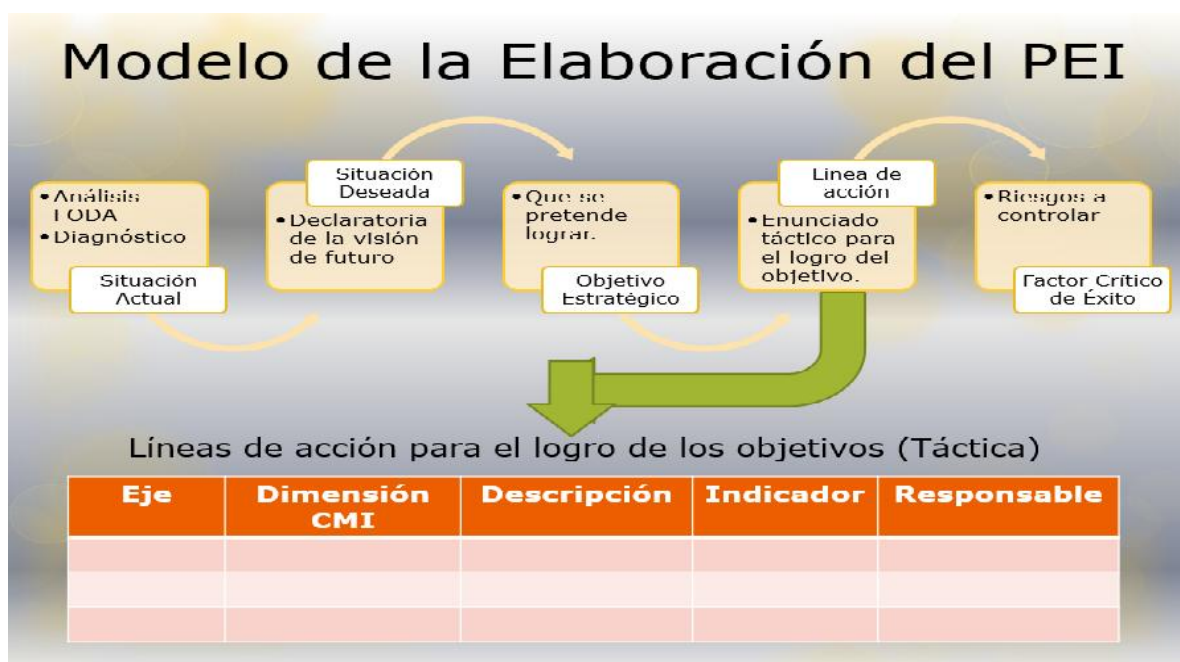
-) **Imparcialidad.** Es un criterio de justicia que se basa en decisiones tomadas con objetividad. Esto quiere decir que la persona realiza su función manteniendo la imparcialidad y no dejarse influir por prejuicios o intereses que lo lleven a tratar de beneficiar de manera especial a alguien.
-) **Trabajo 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 compañeros y compañeras.
-) **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.

V. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DEL PEI.

El marco legal del Instituto define los principios, objetivos, competencias y prerrogativas del Inder, estableciendo una estrategia para fomentar el desarrollo integral y sostenible de los territorios rurales, a partir de la participación de los actores rurales tanto públicos como de la sociedad civil, agrupados en los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), para apoyar y facilitar la formulación de los Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT) de cada uno de los territorios y regiones, los cuales deberán estar armonizados con los planes regionales, los planes reguladores elaborados por las municipalidades, así como los planes de desarrollo humano cantonales, entre otros.

En la siguiente figura, se presenta la interrelación entre los diferentes elementos del modelo:

Ilustración 3. Modelo de la Elaboración del PEI



Fuente: Dirección de Planificación Inder

Para una mejor comprensión se establecen las siguientes definiciones:

A. Situación Actual: Con el propósito de contar con una radiografía actual de la Institución, se utilizaron diferentes informes de la Contraloría General de la República, de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria y el Análisis de Clima Organizacional realizado en el año 2014. Este insumo se utilizó para construir el **Diagnóstico** actualizado del Inder. Dicho diagnóstico se realizó por cada eje de la política institucional, con el fin de contar con una línea base de tipo cualitativo, que permitiera el abordaje de los objetivos estratégicos y líneas de acción (táctica).

Complementariamente, se elaboró el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA),

El **Análisis "FODA"**, es una metodología de análisis de la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la institución y de la situación externa (Oportunidades y Amenazas) percibidas. Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la organización.

En el desarrollo del apartado táctico de este Plan Estratégico, representado mediante los POI de cada año que lo compone, el Inder utilizará la herramienta metodológica denominada Gestión por Resultados, esto con la finalidad de asociar las acciones estratégicas (objetivos) con un enfoque operativo general, que para efectos de este documento, se denominan como "líneas de acción", de manera tal, que por cada eje del plan se asocian una serie de enunciados que eventualmente dan la orientación para la construcción de acciones netamente operativas y que al final materializan los objetivos que son planteados dentro del PEI.

Para efectos de enfocar el FODA, este se ha realizado tomando en cuenta grandes áreas que separan el tipo de análisis, de manera tal que las líneas de acción que se resulten estarán asociadas a un eje particular.

- 1. Clientela (Población Objetivo):** Se refiere a los diferentes sectores meta o poblaciones objetivo que cubre la Ley 9036, para la provisión de bienes y servicios institucionales, con recursos propios del Inder o en articulación con otros actores públicos y privados; en el marco de los Planes de Desarrollo Rural Territorial.
- 2. Ingresos e Inversiones:** Se refiere a aspectos relacionados con el régimen patrimonial del Inder y la administración de los recursos financieros, para el cumplimiento de los objetivos de la Ley.
- 3. Organización, Procesos, Procedimientos:** Se relaciona con la situación organizacional y administrativa que tiene el Instituto para asumir, con eficiencia y eficacia el rol que le confiere la Ley como ente responsable de la ejecución de las políticas públicas para el desarrollo rural territorial; en articulación con las entidades públicas y los actores privados de los territorios.
- 4. Desarrollo de capacidades internas:** Se relaciona con el conocimiento, destrezas, habilidades, valores y comportamientos, que el Instituto requiere desarrollar, para lograr el crecimiento institucional, que le permita asumir con eficiencia y eficacia, las competencias que establece la Ley 9036 y los objetivos institucionales, así como el cumplimiento de la misión institucional.

Como complemento a lo anterior, se realizó una consulta exploratoria y de validación de los hallazgos encontrados en los informes antes citados, con funcionarios que tienen responsabilidad en las diferentes áreas de trabajo en el marco de los hallazgos incorporados en la matriz FODA y en el diagnóstico.

B. Declaratoria de la visión de futuro (Situación deseada): La formulación de la visión de futuro, que lleva implícita la situación deseada o proyectada para la institución, en el mediano plazo, implica el establecimiento de lo siguiente:

- Una declaratoria del objetivo estratégico.
- Estrategia.
- Responsables.
- Las líneas de acción o táctica.
- El indicador.
- Monto aproximado de la inversión.
- Plazo y porcentaje mediante el cual se ejecutará la propuesta.

VI. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

Cuadro 1. FODA

1. Clientes o Beneficiarios

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El Inder tiene la facultad exclusiva de actuar como el ente ejecutor de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT).	La Ley 9036 establece como unidad básica de planificación y operación el territorio rural, en el que debe realizarse la gestión articulada y alineación de las instituciones para la planificación, programación y presupuestación articulada.	El funcionamiento institucional requiere ser capacitado para implementar el Modelo de Gestión que legitima la Ley 9036.	- El componente territorial no está incorporado formalmente en el Subsistema de Planificación Regional del Sistema Nacional de Planificación (SNP), cuya rectoría corresponde a Mideplan. - El Artículo 11 de la Ley 9036, no es vinculante para las instituciones públicas asentadas en el territorio, lo que podría limitar el acceso a recursos materiales y financieros para la formulación y ejecución de los planes de desarrollo rural territorial.
2. La Ley 9036 asigna prioridad a los territorios rurales con menores índices de desarrollo social y económico y a la atención de grupos de población vulnerables.	La Ley 9036 legitima la participación de todos los sectores de la población de los territorios rurales, respetando la diversidad, bajo los principios de solidaridad, cooperación y complementariedad; especialmente crea un espacio importante para la participación de las mujeres rurales, juventud, personas con discapacidad, adultos mayores y etnias.	Los sectores tradicionalmente excluidos o invisibilizados en las políticas y planes gubernamentales generalmente muestran debilidades desde el punto de vista organizativo, representatividad y capacidad de negociación.	La voz participativa de los actores sociales de los territorios puede ser invisibilizada, con relación a los representantes institucionales, si no se fortalecen sus capacidades.
3. Los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), actúan como órganos territoriales, con plena participación en la definición y priorización de sus demandas.	La 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.	Los comités directivos de los CTDR no tienen niveladas sus capacidades, en cuanto a conocimiento de normativa, procedimientos y acuerdos propios de las instituciones del Estado.	Los actores privados participan en los CTDR bajo la forma de voluntariado, asumiendo un rol de cooperación para el desarrollo. En caso de que las demandas planteadas en los PDRT no sean satisfechas, puede ocurrir deserción.
4. La Ley 9036 compatibiliza las competencias del Inder, la institucionalidad pública y los gobiernos locales, para el fomento	La Ley 9036 asigna un rol importante a los alcaldes y los gobiernos locales, en el desarrollo rural territorial, al integrarlos a los comités directivos de los CTDR.	Las municipalidades e instituciones ubicadas en cantones deprimidos, con frecuencia no cuentan con los recursos necesarios para	La participación del alcalde en representación del gobierno local si se hace en un contexto de proselitismo político puede afectar la imagen del comité directivo del CTDR, así como

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
del desarrollo integral en los territorios.		aportar a los planes de desarrollo rural territorial.	su característica de órgano de consenso.
5. La Ley 9036 cuenta con su respectivo reglamento ejecutivo que norma las relaciones con terceros	El reglamento ejecutivo estipula las competencias y potestades del Instituto para el fomento del desarrollo rural en los territorios, así como de la institucionalidad pública y los actores sociales de los territorios.	Si se determinan opciones de mejora al reglamento las mismas requieren de un trámite del Poder Ejecutivo para concretarlas.	

2.Ingresos e Inversiones

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El Instituto dispone de sistemas de información sobre la gestión financiera, que fundamentan las decisiones estratégicas y la gestión.	La disponibilidad de sistemas de información diseñados y operando de acuerdo a los flujos de procesos y subprocesos derivados de la Ley 9036, permitirá contar con datos sistemáticos y confiables para el apoyo administrativo y financiero.	- Atraso significativo en cuanto al desarrollo y efectiva implementación de los denominados Sistema de Información Financiero y Administrativo (SIFA), - Sistema de Cuentas por Cobrar (CxC) y cumplimiento de la Normativa Contable Internacional (NICSP) pendiente.	Sistemas de información no adaptados a la nueva gestión que demanda los procesos derivados de la Ley 9036, afectan la oportunidad de las decisiones financieras y el nivel de riesgo sobre la disponibilidad de recursos futuros para el cumplimiento de sus funciones.
2. La Ley 9036 establece la potestad del Instituto como administración tributaria, para efecto de impuestos.	El Inder tiene facultades establecidas en el Código de Normas y Procedimientos Tributarios; por lo que tiene capacidad sancionatoria, de supervisión y para solicitar documentos contables a empresas.	El actual Departamento Tributario no cuenta con los recursos necesarios para atender de forma apropiada las nuevas facultades otorgadas por Ley 9036	- Aumento en contrabando de cigarrillos y licores - Disminución de ingresos por timbre agrario
3. La Ley 9036 establece el régimen patrimonial y financiero del Inder, garantizando fuentes de ingreso propias, para cubrir sus requerimientos de recursos de operación e inversión.	El Inder, apoya el desarrollo integral de los territorios rurales, en el marco de los planes de desarrollo territorial, mediante la canalización de recursos, con eficiencia y eficacia, para apoyar su desarrollo, mediante la gestión por proyectos.	- Falta de un sistema de costeo para calcular costos para los bienes y servicios provistos por la Institución. - Existen deficiencias en la recuperación de inversiones por concepto de tierra y financiamiento. - Morosidad en niveles altos que afectan la calidad de la cartera de crédito. - Existen debilidades administrativas en materia de la gestión y control de activos (registros desactualizados, carencia de sistemas de información apropiados, falta de recurso humano capacitado).	- Daño a la Hacienda Pública y perjuicios a la clientela demandante de bienes y servicios, del Fondo de Tierras y Desarrollo, por subejecución del presupuesto institucional, pese a que existen localidades que se mantienen en pobreza extrema. - Penalización de la Institución por subejecución presupuestaria.

3. Organización, Procesos y Procedimientos.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
3.1. Estructura organizacional, operativa y presupuestaria:			
<p>1. La Ley 9036 contiene el fundamento legal y técnico básico para la transformación del anterior Instituto de Desarrollo Agrario en el Instituto de Desarrollo Rural,</p>	<p>El Inder tiene la oportunidad histórica de realizar una reorganización operativa y administrativa en el marco de las funciones y competencias que establece la Ley, para ejecutar la política de estado y contribuir al desarrollo integral de los territorios rurales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A la fecha no se cuenta con la estructura orgánica y la estructura programática-presupuestaria, que responda a los objetivos y funciones establecidos por la Ley 9036. - La normativa establecida en la Ley General de Control Interno Ley 8292 se aplica a los procesos y subprocesos institucionales según el marco legal del anterior IDA y no al Inder, conforme a la Ley. - Un segmento importante de la planilla institucional se acogerá a la etapa de jubilación en los próximos 5 años. - El Plan Estratégico que administra la Unidad de Tecnologías de Información del Instituto carece de actualización, para apoyar el diseño de sistemas de información adaptados a los requerimientos de la Ley 9036. Además, no cuenta con suficiente recurso humano y personal especializado en sistemas de información en las direcciones regionales. - El Sistema de Control Interno (SCI) y el Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI), vigente responden al marco legal y a la estructura organizacional del anterior IDA. - La función de la Contraloría de Servicios no responde a las potestades y competencias que establece la Ley 9036. 	<ul style="list-style-type: none"> - No gestar los cambios necesarios en la estructura organizacional y en la cultura institucional del Instituto conducirá al incumplimiento abierto de la obligatoriedad que impone la Ley 9036, de promover cambios en los mecanismos de planificación, coordinación y ejecución del desarrollo rural en el país. - Los requerimientos de la nueva estructura organizacional y operativa del Inder, son superiores a los actuales; lo que eleva el costo financiero de operación, por los nuevos perfiles de puestos requeridos y gasto en los rubros: infraestructura física, equipo informático, comunicación y transporte. - El retiro laboral por pensión de funcionarios de trayectoria significa una eventual pérdida del acervo de conocimiento y no se ha documentado para transferirlo a las generaciones de reemplazo. - Las funciones de control interno y de la contraloría de servicios, no responden a los procesos y subprocesos derivados de la Ley 9036, limitando la capacidad de adaptación del Instituto ante las demandas de la sociedad rural y por tanto, el cumplimiento efectivo de la misión y los objetivos institucionales.
3.2. Fondo de Tierras:			
<p>1. La Ley 9036 establece el Fondo de Tierras como una dependencia técnica</p>	<p>- La adquisición de tierras, la asignación o arrendamiento, la seguridad de su tenencia y</p>	<p>- El Sistema de Gestión Agraria (SIGA) requiere la incorporación de mejoras,</p>	<p>- Sistemas de información de los diferentes procesos y subprocesos no adaptados a la</p>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>del Inder, para orientar las acciones tendientes a transformar la estructura de la tenencia de la tierra.</p>	<p>los procesos para velar por su sano uso y posesión, permiten la movilidad social y económica de las personas físicas y jurídicas en los territorios rurales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La existencia del Fondo por Ley asegura recursos financieros al proceso agrario rural territorial de un cincuenta por ciento (50%) de los ingresos previstos en forma anual por el instituto, una vez descontados los gastos operativos. 	<p>para disponer de información confiable sobre el uso y tenencia de las tierras bajo jurisdicción institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duración de los permisos y estudios técnicos que requiere el proceso de adquisición, asignación de tierras y la titulación, por parte de otras instituciones (Minae, Registro de Propiedad, INTA, etc.). - Existe desarticulación de funciones y competencias entre las actuales unidades administrativas. - 14 mil títulos de propiedad pendientes de entregar - Concesiones en Franja Fronteriza pendientes de resolver. - Se carece del recurso humano necesario. - La simplificación de trámites relacionados con el Fondo de Tierras, está pendientes de realizar, por cuanto no se cuenta con el diseño de los procesos y subprocesos derivados de la Ley 9036. - Pendiente la actualización de los instrumentos legales, que regulan los procesos y subprocesos propios del Fondo de Tierras. 	<p>Ley 9036 afectan la oportunidad de las decisiones y el manejo eficiente de los recursos del Fondo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daño a la Hacienda Pública y perjuicios a la clientela demandante de bienes y servicios por debilidades en la operación de los procesos del Fondo de Tierras. - Si no se aplica la simplificación de trámites crece el riesgo de subejecución presupuestaria. - Pago de indemnizaciones por expropiación de tierras ocupadas por personas no indígenas en los territorios indígenas provoca un riesgo de tipo financieros.

3.3. Fondo de Desarrollo:

<p>1. La Ley 9036 establece el Fondo de Desarrollo Rural para promover y ejecutar proyectos de desarrollo en los territorios rurales.</p>	<p>Los procesos y subprocesos del fondo permiten la provisión de bienes y servicios, que generan impactos positivos sobre la condición social, económica, político-institucional, cultural y ambiental de la población de los territorios rurales; en el contexto de un modelo de gestión público-privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Fondo de Desarrollo no dispone de un sistema de información integrado adaptado a las funciones y competencias de la Ley, que faciliten el registro de datos sistemáticos y confiables, de acuerdo a los flujos de procesos y subprocesos. - Duración de los permisos y estudios técnicos que requiere el proceso de proyectos, por parte de otras instituciones (Minae, AyA, MOPT, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de formación del personal del Inder y de otras instituciones públicas en el territorio en materia de proyectos representa un riesgo para la canalización de los recursos financieros del Fondo de Desarrollo. - Excesiva tramitología no facilita el acceso a bienes y servicios del fondo, por lo que crece el riesgo de subejecución presupuestaria. - Daño a la Hacienda Pública y perjuicios a la clientela
--	--	---	--

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<p>-Débil articulación de funciones y competencias entre las actuales unidades administrativas.</p> <p>- La simplificación de trámites, está pendientes de realizar, por cuanto no se cuenta con el diseño actualizado de los procesos y subprocesos derivados de la Ley 9036.</p> <p>- Pendiente la actualización y oficialización de los instrumentos que regulan los procesos y subprocesos propios del Fondo de Desarrollo.</p> <p>- Se carece del recurso humano necesario y el recurso existente carece de experiencia en la formulación y gestión de proyectos.</p> <p>- Falta una adecuada planificación de inversiones en infraestructura y establecimiento de los servicios públicos necesarios para impulsar el desarrollo rural.</p> <p>- Guías metodológicas e instrumentos que norman el proceso de gestión de planes y proyectos, así como su financiamiento, están en proceso de construcción.</p> <p>- A la fecha se carece de una base legal que permita a las organizaciones de los territorios gestionar proyectos de naturaleza ambiental, en articulación con el Minae; para fomentar el uso sostenible y conservación de las tierras que transfiere el Inder y otras áreas susceptibles de involucrar en proyectos de esta naturaleza.</p>	<p>demandante de bienes y servicios por debilidades en la operación de los procesos del Fondo de Desarrollo.</p> <p>- Si los recursos financieros para invertir en proyectos no se concretan en el territorio se pone en riesgo la motivación de los actores privados del territorio, ya que trabajan voluntariamente.</p> <p>- Las regulaciones del Minae, con frecuencia limitan la actividad productiva y de otros tipos; en detrimento de las posibilidades de la generación de fuentes de ingreso a los pobladores rurales.</p>

3.4. Secretaría Técnica de Desarrollo Rural:

La Secretaría Técnica, que establece la Ley 9036, constituye una	Las gestión de la Secretaría Técnica apoyando el	A la fecha, la Secretaría Técnica está en una etapa inicial de gestión, y está	Los CTDR tendrán acceso limitado a información que oriente las acciones, los
--	--	--	--

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
instancia técnica responsable de informar, orientar las acciones, las políticas, los planes, los programas y los proyectos que adopte e implemente el Inder, para el fomento del desarrollo rural territorial.	conocimiento, la articulación interinstitucional y el proceso de monitoreo y evaluación de los planes elaborados por los consejos territoriales, aporta insumos para valorar los resultados e impacto del estado en los territorios rurales.	pendiente el establecimiento de los subprocesos y procesos, entre los que se incluye la relacionada con la constitución y operación de los Centros Territoriales de Información.	planes, los programas y los proyectos si la Secretaria Técnica no consolida su accionar a corto plazo.

5. Desarrollo de capacidades internas.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La Ley 9036, de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario en el Instituto de Desarrollo Rural, posiciona al Instituto como ente ejecutor de la política de Estado, para lograr el desarrollo rural territorial en el país.	La transformación al Inder posiciona a la Institución a la vanguardia del proceso de desarrollo territorial, con efectos importantes en el desarrollo de los territorios y del país, en general, por ser una ley la que norma su accionar en esta materia.	<ul style="list-style-type: none"> - Debilidades actuales relacionadas con la gestión y desarrollo del recurso humano, en cuanto a: respeto y trato justo, compensación y beneficios, ambiente de laboral, trabajo en equipo, y capacitación. - Debilidades en el manejo de las relaciones interpersonales, el liderazgo, y la supervisión. - Debilidades en el proceso de comunicación en todos los niveles de la Institución, a lo interno y externo. - Limitada divulgación de las competencias del Inder, como institución especializada en el desarrollo rural territorial y alcances de la ley 9036. - Metodología e instrumento, para la evaluación del desempeño de los funcionarios requiere ser adaptado a las funciones, procesos y subprocesos que establece el marco de la Ley 9036. 	No instrumentar los cambios estructurales y operativos requeridos en el corto plazo, limita las posibilidades de que el Instituto asuma el liderazgo correspondiente, para concertar procesos articulados de los actores públicos y privados en los territorios. En consecuencia, se debilita el apoyo requerido por los CTDR, como órganos adscritos a la operación del Inder, afectando las posibilidades del mejoramiento de la gobernanza territorial, desde el modelo participación abierta y democrática de los actores sociales de los territorios.

VII. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Para cada eje de la Política Institucional período 2015-2018 se procedió a establecer la situación actual (Diagnóstico), para analizar los aspectos que limitan la eficiencia y eficacia de la gestión del Inder, como una herramienta básica para evaluar y proyectar su gestión estratégica y definir el curso de acción para el corto y mediano plazo (Declaratoria de la Visión de futuro), considerando posibles acciones estratégicas correctivas definidas mediante un objetivo medible y realizable.

Cuadro 2. Objetivos Estratégicos por Ejes

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos de cada Eje
1-Modernización Institucional	Garantizar un ágil y oportuno proceso de modernización institucional para una efectiva entrega de bienes y servicios a la población objetivo del Inder que coadyuve al mejoramiento de la calidad de vida de las familias y el desarrollo de los territorios rurales del país.
2-Planificación Territorial Participativa	Impulsar procesos de planificación participativa territorial sobre la base de un marco de actuación interinstitucional que involucra la sociedad civil, instituciones públicas y privadas, Gobiernos Locales que permita orientar el desarrollo social y productivo de los territorios en el país.
3-Gestión Social del Desarrollo Territorial	Impulsar la creación y fortalecimiento de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR) y sus estructuras de gobernanza, como órganos de coordinación y articulación de los procesos de transformación y desarrollo de los territorios.
4-Gestión Agraria	Desarrollar las acciones técnicas y administrativas (regulación, adquisición, titulación, dotación y control de las tierras) que coadyuven a transformar la estructura de la tenencia de la tierra como elemento dinamizador de la economía para las familias y los territorios.
5-Gestión por Proyectos.	Promover el desarrollo integral de los territorios rurales, por medio de la generación y ejecución de proyectos sociales y productivos sostenibles, impulsados y consensuados desde los territorios por los Comités Directivos de los CTDR, en el marco de los planes de desarrollo rural territorial.

1. Eje Modernización Institucional

Diagnóstico.

El proceso de organización estructural y operativa del Inder está pendiente, por lo que no se cuenta con la estructura, que responda a los objetivos y funciones establecidos por la Ley 9036. Actualmente el Instituto opera con la estructura organizativa formalizada para el IDA, que no constituye la estructura idónea para operar en el marco de los Fondos de Tierra y de Desarrollo. Esta situación determina desarticulación de funciones y de competencias entre las unidades administrativas y técnicas de la sede central, regiones y subregiones, lo que limita el papel que debe ejercer el Instituto como ente especializado en el desarrollo rural territorial.

La limitada divulgación de las competencias y de los logros del Inder, como institución especializada en el desarrollo rural territorial y alcances de la Ley 9036, en los niveles local, territorial y regional; lo que afecta la gestión articulada con otros actores públicos y privados.

La gestión del Inder es limitada en eficiencia y eficacia por aspectos relacionados con el recurso humano, conforme las debilidades señaladas en el estudio de clima organizacional realizado en noviembre de 2014; especialmente en términos de, comunicación entre los funcionarios, relaciones interpersonales, compensación, beneficios, capacitación y la evaluación del desempeño.

El recurso humano con que cuenta actualmente el Instituto no permite la cobertura necesaria, en cantidad y perfiles idóneos, para asumir las funciones y responsabilidades asignadas por la Ley 9036 al Inder, como ente responsable de la ejecución de las políticas públicas de desarrollo rural territorial, en los 27 territorios rurales delimitados. Asimismo, otros programas de Gobierno (Tejiendo Desarrollo, Puente para el Desarrollo, por ejemplo) requieren el apoyo de funcionarios en las regiones y subregiones.

La simplificación de trámites relacionados con los procesos que involucran al Fondo de Tierras y Fondo de Desarrollo, está pendiente de realizar, por cuanto no se cuenta con el diseño de los procesos y subprocesos derivados de la Ley 9036 y la estructura organizacional y operativa requerida.

La normativa establecida en la Ley 8292 de Control Interno se aplica a los procesos y subprocesos institucionales que corresponden al anterior Instituto de Desarrollo Agrario y no al Inder; cuya Ley entró en vigencia a partir del 29 de noviembre de 2012.

Existen deficiencias en la recuperación de inversiones por concepto de tierra y financiamiento. La morosidad de las deudas por parte de los beneficiarios alcanza el 56,0% (¢3.609,7 millones, a 2013). La Unidad de Ingresos no cuenta con la estructura organizativa adecuada ni el recurso humano necesario, para el desarrollo de las labores correspondientes.

Existen debilidades administrativas en materia de la gestión y control de activos, tales como, registros desactualizados, carencia de sistemas de información apropiados y la unidad encargada del proceso no cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, lo que constituye un riesgo para la debida administración y control de los bienes del Instituto.

La gestión tributaria, que representa más del 87% de los ingresos institucionales, la ejerce el Departamento Tributario. No obstante, dicha unidad no cuenta con los recursos necesarios para atender de forma apropiada las nuevas facultades otorgadas por Ley 9036; ni con una estructura organizativa debidamente formalizada que armonice las potestades asignadas en la referida Ley y permita una gestión recaudadora idónea, para el cumplimiento de los objetivos fundamentales asignados al Inder.

Existen debilidades en los sistemas de información institucional, que limitan la gestión del Inder, en la gestión agraria (Fondo de Tierras), en la gestión de Desarrollo (Fondo de Desarrollo), en la gestión administrativa-financiera: Sistema de Información Financiero y Administrativo (SIFA), Sistema de Cuentas por Cobrar (CxC) y cumplimiento de la Normativa Contable Internacional (NICSP).

El Plan Estratégico de la Función de Tecnologías del Instituto está desactualizado respecto a los requerimientos de la Ley 9036. La Unidad de Tecnología de Información no tiene suficiente personal en roles sustantivos, que permita contar con sistemas adaptados a las necesidades e implementados adecuadamente. También se carece de personal especializado en sistemas de información en las direcciones regionales.

La función actual de la Contraloría de Servicios requiere una adaptación, en el marco de la Ley 9036, a efecto de garantizar los derechos de las personas usuarias de los servicios que brinda la Institución, en articulación con la institucionalidad pública, en el ámbito de los planes de desarrollo rural territorial.

Declaración Estratégica.

El Instituto gestionará el proceso de transformación institucional para constituirse en un ente especializado y responsable de ejecutar las políticas de Estado para el desarrollo rural territorial y asumir con eficiencia y eficacia las funciones y competencias que establece la Ley 9036.

Objetivo.

Garantizar un ágil y oportuno proceso de modernización institucional para una efectiva entrega de bienes y servicios a la población objetivo del Inder que coadyuve al mejoramiento de la calidad de vida de las familias y el desarrollo de los territorios rurales del país.

Estrategia

El eje de modernización institucional integra una serie de estrategias esenciales de suma importancia para el accionar sustantivo de la institución, mismas que le permitirá hacerles frente a los requerimientos que demanda las leyes que la rigen, especialmente aquellas directamente relacionadas con su accionar como lo son la Ley 9036 y Ley 2825 así como otras conexas, tal cual es la Ley 5525.

Las acciones tácticas pertenecientes a la estrategia se han definido para plazo comprendido entre 2016-2020, éstas acciones buscarán dentro de este eje el desarrollar las competencias de nuestro recurso humano con la finalidad de contar con personal capacitado e informado sobre su ámbito de trabajo. Estas dos acciones se encuentran agrupadas dentro de la táctica de Fortalecimiento del Recurso Humano.

Cuando abordamos el área de desarrollo Organizativo y Administrativo se establecería como una línea de acción el desarrollo de una nueva organización que sea acorde a las funciones que demandan el accionar de la institución.

Los ingresos de la institución requieren especial monitoreo y control, es por eso que la gestión financiera debe de ser fortalecida de manera tal que la inversión total tenga una correcta una relación entre la inversión social y su costo de operación, adicionalmente de velar por que los recursos que ingresan a la institución cuenten con una estrategia de manera que pudieran ser crecientes año a año.

Los Sistemas de Información son una herramienta imprescindible que nos permite el adecuado registro, visualización y análisis de la información para que esta se convierta en materia prima en la toma de decisiones, de manera que TI agregue valor al negocio. El área se debe mantener siempre como ese aliado a las unidades administrativas, siempre en una función de contraparte junto a él y no encima o debajo de él.

Por último y no menos importante, otra de las estrategias está relacionada con la planificación como herramienta, para este tema las tendencias actuales se han venido desarrollando cada vez más. La orientación hacia el logro y completitud de resultados es lo que marca y empieza a predominar dentro de las diferentes industrias, adicionalmente al sector público, es por eso que se busca la implementación para el logro de objetivo utilizar el modelo de Gestión por Resultados, dicha herramienta de planificación se busca implementar a partir del POI del año 2017.

Desglose Global de Objetivos Plan Estratégico 2016-2020 Inder

Eje 1: Modernización Institucional

Cuadro 3. Productos por Acción Estratégica-Modernización Institucional

Objetivo Estratégico del Eje	cod	Acciones Estratégicas	cod	Productos
1- Garantizar un ágil y oportuno proceso de modernización institucional para una efectiva entrega de bienes y servicios a la población objetivo del Inder que coadyuve al mejoramiento de la calidad de vida de las familias y el desarrollo de los territorios rurales del país.	1.1	Desarrollar las competencias y sistemas de administración del recurso humano adecuado al mandato de la Ley 9036 del Inder. Fortalecimiento del Recurso Humano	1.1.1	Plan de capacitación y formación del recurso humanos ejecutándose.
			1.1.2	Manuales de puestos y cargos formulados según la nueva estructura del Inder.
			1.1.3	Nuevos modelos de trabajo (teletrabajo y trabajo flexible) ejecutándose en la institución.
			1.1.4	Sistema de evaluación del desempeño por competencias implementándose.
	1.2	Desarrollar la estructura organizativa y administrativa necesaria del Inder en el marco de la Ley 9036. Desarrollo Organizativo y Administrativo.	1.2.1	Estructura organizativa diseñada y operando.
			1.2.2	Normativas y procedimientos ajustados a los nuevos procesos y a la simplificación de trámites.
			1.2.3	Estructura organizativa y normativa diseñada y operando para el control de activos.
	1.3	Fortalecer la gestión financiera y la captación de recursos para la sostenibilidad de los bienes y servicios que ejecuta el Inder en los territorios rurales. Desarrollo de la Gestión Financiera y Captación.	1.3.1	Instrumentos normativos, procedimentales y operacionales diseñados y operando para la articulación del POI y el presupuesto.
			1.3.2	Plan para la recuperación financiera por concepto de tierra diseñado y operando.
				Plan para el fortalecimiento financiero y la gestión de Fondos diseñado y operando
	1.4	Fortalecer los procesos administrativos y sustantivos institucionales con la aplicación y uso de tecnologías de información que faciliten la agilidad de los procesos y la confiabilidad de los datos Desarrollo Tecnológico y Sistema de Info-comunicación.	1.4.1	Plan Estratégico de Tecnologías elaborado y operando de acuerdo a Ley 9036.
			1.4.2	Sistemas de información institucional operando Articuladamente (SIGA, SIFA, SIDE, etc).
			1.4.3	Sistemas de Info-comunicación operando.
	1.5	Desarrollo de un sistema de planificación institucional basado en la gestión por resultados y sobre la base de la asignación de los recursos según las necesidades regionales y territoriales. Sistema de Planificación basado en Gestión por Resultados	1.5.1	Sistema de Planificación corporativo basado en la Gestión orientada por resultados (GOR) diseñado y operando.
			1.5.2	Comité gerencial para la toma de decisiones establecido y normado.
1.5.3			Sistema de seguimiento y evaluación de la gestión institucional diseñado y operando.	

Cuadro 4. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Modernización Institucional

<i>Estrategia/Línea de Acción</i>	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Desarrollo Humano									
Reorganización del Capital Humano	RH, DPI, GG, SSO	Estructura organizacional y ocupacional de conformidad con el marco legal	Necesidad de Capital Humano por Procesos a implementar/Cantidad de Capital Humano	500	0%	45%	45%	5%	5%
Desarrollo del recurso humano según el nuevo marco normativo.	RH, GG, D Nac, Dir Reg	Capital Humano capacitado y desarrollado de conformidad con la nueva estructura	Cantidad de necesidades de capacitación/Capital Humano capacitado	750	10%	25%	35%	15%	15%
Evaluación del desempeño.	DPI, RH, GG	Nuevo modelo de Evaluación por Competencias	Modelo Completo	13,42	0%	100%	0%	0%	0%
		Capital Humano evaluado con el nuevo modelo de Evaluación	Cantidad de Capital Humano a evaluar/Capital Humano evaluado		0%	25%	35%	35%	5%
Nuevos Modelos de Trabajo (Teletrabajo, Trabajo Flexible)	RH,GG,DirNac, DirReg, DPI,SSO	Que entre el 10% al 15% de la totalidad del Capital Humano en esta modalidad	Cantidad de funcionarios con las condiciones para teletrabajo/Cantidad de funcionarios	100	0%	0%	30%	40%	30%
Gestión Financiera									
POI-Presupuesto según modelo de Gestión Territorial.	DAF, DPI, SubOfc Regional	80% de cumplimiento de ejecución presupuestaria por Territorio.	Porcentaje de cumplimiento en la ejecución presupuestaria planificada en el POI-Presupuesto según el modelo de Gestión Territorial.	3.249 (3,25 mill de US, dólar)	0%	60%	15%	10%	15%
Fortalecimiento de la Gestión de Recuperación de Inversiones.	DAF Ctas x Cobr, DD Cred Rural, Dir Reg	10% de aumento del monto recuperado de cuentas por cobrar. (€500 millones en el 2020)	Aumento del monto recuperado de cuentas por cobrar.		0%	20%	20%	40%	20%
Fortalecimiento de la gestión de Ingresos. (Tributario)	DirTributaria(Pres Ejecutivo), DAF, Dpto Tributario, TI	100% del Sistema de Información desarrollado.	Porcentaje del Sistema de Información desarrollado		0%	0%	0%	60%	40%
		70% de cumplimiento del Plan de Acciones Extensivas e Intensivas de cumplimiento de deberes formales y materiales	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acciones Extensivas e Intensivas de cumplimiento de deberes formales y materiales elaborado	0%	0%	50%	20%	30%	

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
		70% del Plan de Trabajo Anual de actuaciones de Control Fiscal ejecutado	Porcentaje del Plan de Trabajo Anual de actuaciones de Control Fiscal ejecutado		50%	20%	30%	0%	0%
		100% satisfacción del contribuyente en la atención, información, divulgación y orientación de los procesos.	Porcentaje de satisfacción de los contribuyentes		20%	20%	10%	30%	20%
Gestión financiera de proyectos con visión plurianual.	DAF, DD, DirReg, TI	50% de proyectos con visión plurianual con seguimiento	Porcentaje de proyectos inversión física institucional con visión plurianual con seguimiento.		0%	40%	20%	20%	20%
		50% de proyectos con visión plurianual con seguimiento	Porcentaje de proyectos de inversión social con visión plurianual con seguimiento.		0%	40%	20%	20%	20%
Desarrollo Tecnológico									
Desarrollo de un sistema de información y Gestión Institucional	TI, SectTec, DD, DA, DAF	Sistema de Inteligencia de Negocios en operación	Requerimientos Solicitados/req desarrollados	152		20%	40%	30%	10%
Sistemas articulados para la operación institucional.	TI, SecTec, GG	Sistemas CxC, SIGA-SIDE SIFA, Integrados y Operando	Elementos de integración Programados/elementos de integración identificados.	1.507		25%	40%	20%	15%
Soluciones tecnológicas y de comunicación modernas y actualizadas	TI, GG	Robustecimiento del Portal Web y Servicios en Línea, Cambios y mantenimiento de equipo por obsolescencia tecnológica.	Requerimientos Institucionales/Servicios de Sistemas CxC-SIGA-SIDE.SIFA	220	30%	30%	20%	10%	
Solución tecnológica para la Gestión de Proyectos	TI, GG, DD, DNA	Sistema de Gestión de Proyectos	Cantidad de Proyectos Institucionales	130	5%	40%	30%	15%	
Sistema para el manejo de contenido de interés institucional.	TI, DPI, GG, Centro Doc, Arch	Intranet y Bibliotheca Virtual	Requerimientos institucionales Desarrollados	75		25%	25%	25%	25%
Seguridad de la información y alineamiento TI-Negocio.	TI, GG, DPI	Políticas, Procesos y Procedimientos sobre la sensibilidad de la información institucional y sus métodos de resguardo. Desarrollo de la cultura de acompañamiento TI-	Elementos de Integración	5	10%	35%	25%	20%	

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
		Negocio para el logro compartido de los objetivos institucionales.							
Continuidad Operativa	TI,GG,DD,DA,DAF	Modelo de continuidad operativa desarrollado (Plan de Continuidad de Negocio, Plan para la recuperación ante desastres, Catálogo de servicios, Acuerdos del Nivel de Servicio, Sistema para la administración de incidentes)	Requerimientos Institucionales/ Continuidad de Servicios Tecnológicos	3.712	20%	20%	20%	20%	20%
Calidad de la información	TI,GG,DPI,DD,DNA DAF	Políticas, Procesos, y Procedimientos para asegurar la calidad de información que genera el Inder	Información de acuerdo a las reglas de validación (información Viable)	171		25%	25%	25%	25%
Sistema de Información Geográfica	TI, DD, DNA	Sistema de procesamiento de información geográfica para la visualización de información transaccional de los sistemas administrativos de procesos sustantivos institucionales.	Requerimientos Solicitados / Requerimientos Desarrollados	147			25%	50%	25%
Sistema para el manejo de la Gestión Territorial.	TI, DD, DNA, DirReg, Jef SubReg	Sistema de procesamiento de información de la gestión territorial, especialmente en el manejo para las funciones asignadas a los CTDR de cada territorio.	Requerimientos Solicitados / Requerimientos Desarrollados	100	10%	20%	30%	30%	10%
Sistema de Control Interno	TI,GG,UCI	Sistema para la gestión de los procesos internos de la institución relacionado con Control Interno	Requerimientos Solicitados / Requerimientos Desarrollados	22,6		40%	60%		
Sistema de información para la contraloría de servicios	TI,GG, Contraloría de Servicios	Sistema para lleva el control de las denuncias reportadas por el personal o los entes externos, seguimiento y gestión para resolver	Requerimientos Solicitados / Requerimientos Desarrollados	56,5	20%	20%	20%	20%	20%

Desarrollo Administrativo y Organizativo

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Estructura Organizacional acorde a la ley 9036 y otras normas asociadas.	RH,DPI			170	40%	30%	20%	10%	
Sistema de Comunicación orientado hacia los internos y la población	GG, Presid, Prensa			1.050	20%	20%	20%	20%	20%
Simplificación de Trámites	GG, Ctrl Serv	100% de cumplimiento de aspectos a simplificar.	Tramites simplificados en el periodo/ Tramites identificados a simplificar.		20%	20%	20%	20%	20%
Sistema administrativo operativo para el control de los Activos institucionales.	DAF, UndActivos	100% del Sistema Administrativo Financiero desarrollado y en operación.	Sistema Administrativo Financiero desarrollado y en operación	Incluido en el punto 2.1 de Gestión Financiera (en los 3,5 millones de dólares)			30%	70%	
		Sistema con información de los activos Institucionales actualizada en un 70%.	Sistema con información de los activos Institucionales actualizada.					15%	85%
Valoración del servicio	GG- Ctrl Serv	85% de satisfacción del usuario	Grado de satisfacción del usuario						
Simplificación de Trámites.	GG- Ctrl Serv	100 % de cumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos en el Plan de Mejora Regulatoria.	Porcentaje de cumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos en el Plan de Mejora Regulatoria.						
Sistema de Planificación									
Gestión orientada a resultados.	DPI	100% de las unidades institucionales incorporadas en el Sistema de Planificación	Porcentaje de las unidades institucionales incorporadas en el Sistema de Planificación			80%	10%	10%	
Modelo corporativo gerencial para la toma de decisiones.	DPI, ComEjec	95% de acuerdos del Comité Ejecutivo ejecutados	Porcentaje de acuerdos del Comité Ejecutivo ejecutados			80%	5%	5%	5%
Seguimiento y evolución de la gestión institucional.	DPI	100% de las unidades institucionales con seguimiento de metas.	Porcentaje de las unidades institucionales con seguimiento de metas.			30%	30%	20%	20%
		4 evaluaciones a procesos institucionales desarrolladas	Total, de procesos evaluados	200		25%	25%	25%	25%

2. Eje Planificación Participativa Territorial

Diagnóstico.

El Instituto tiene pendiente la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial PNDRT 2016-2022, como marco referencial que oriente la provisión de bienes y servicios a la población demandante de los territorios rurales, en el ámbito de la Política de Estado de Desarrollo Rural Territorial 2015-2030 (PEDRT) y los programas sectoriales pertinentes. La PEDRT está pendiente de aprobación y divulgación.

El componente de la gestión del desarrollo territorial, fundamentado en los órganos denominados Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR) y los Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT), que establece la Ley 9036, no está incorporado formalmente en el Subsistema de Planificación Regional del Sistema Nacional de Planificación (SNP) cuya rectoría corresponde a Mideplan. Esta deficiencia representa un factor de riesgo para que el Inder, en su rol de ejecutor de la política pública de desarrollo rural, coordine y facilite los procesos de prospectiva, planificación, programación y presupuestación interinstitucional, en el ámbito territorial.

No se ha constituido la Secretaría Técnica, instancia especializada del Inder, adscrita a la Presidencia Ejecutiva, cuyas funciones básicas se establecen en los Artículos 78 y 79 de la Ley 9036.

Está pendiente la elaboración de la estrategia de coordinación y fomento, para lograr la participación y articulación de esfuerzos entre el Inder, el resto de la institucionalidad pública y actores privados de los territorios, para la canalización de esfuerzos viables hacia su desarrollo integral.

No se han establecido los procesos y subprocesos propios de los Fondos de Tierras y de Desarrollo, en el marco de la Ley 9036; así como los reglamentos, manuales y procedimientos que rigen al accionar de las unidades centrales, regionales y territoriales.

Desde la aprobación de la Ley 9036, los planes anuales operativos abordan débilmente el enfoque de proyectos, que respondan a los ejes estratégicos y prioridades definidas por los Comités Directivos de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural.

La Ley 9036 establece el concepto de territorio como unidad básica de planificación, para el fomento de desarrollo territorial y de participación ciudadana. En la coyuntura actual se requiere fortalecer la incidencia política en el sector público costarricense para articular esfuerzos entre las diferentes entidades y sectores de gobierno.

Declaratoria.

El Inder fundamentará la gestión institucional en procesos de planificación participativa e inclusiva de planes y proyectos, que involucren a la sociedad civil, instituciones públicas-privadas y Gobiernos Locales, integradas en los Consejos Territoriales de

Desarrollo Rural, para orientar el desarrollo social y productivo del territorio; tomando como base de planificación y operación el territorio rural.

Objetivo.

Impulsar procesos de planificación participativa territorial, sobre la base de un marco de actuación interinstitucional, que involucre a la sociedad civil, instituciones públicas, privadas y gobiernos locales que permita orientar el desarrollo social y productivo de los territorios en el país.

Estrategia

El eje de participación participativa territorial, la participación conjunta entre la sociedad civil y las instituciones pública representa una nueva forma de interactuar, desarrollando el principio de la gobernanza de abajo hacia arriba y no al viceversa, de manera tal que las instituciones públicas respondan a las necesidades reales de los territorios rurales.

Dado el cambio en manera de observar y la analizar los temas que afectan a cada uno de los territorios, esta nueva gobernanza podría requerir para algunas situaciones especiales apoyo de alto nivel por lo que la consolidación de una plataforma político institucional se hace necesario para contar con un proceso definido de escalamiento de temas a un nivel ejecutivo que permita esa articulación y coordinación entre instituciones para lograr objetivos que plantea los consejos de desarrollo rural territorial.

La información disponible para la sociedad civil se encuentra hoy por hoy en ámbitos aislados y ubicados dentro de las diferentes instituciones, de manera tal que consolidar informes para el análisis y toma de decisiones algunas veces tarda mucho más de lo que se podría lograr si se contar con sistemas que integran esta información. La facilidad en el acceso, el aprovechamiento y la responsabilidad establecida con el proveer de la información formarán parte clave para el desarrollo de un sistema de información territorial que tenga la aceptación y que busque su consolidación como una herramienta de uso común en la línea de la toma de decisiones.

El consejo de desarrollo rural territorial forma la base del establecimiento para la implementación de la ley 9036, por lo que esta estructura de gobernanza comunitaria es un objetivo claro y prioritario en el proceso de implementación de la estrategia, podemos decir que las acciones estratégicas planteadas dentro de este documento, giran alrededor de resolver las necesidades estructuradas a través de los CTDR, donde no solo el Inder es el único responsable de desarrollo rural territorial, sino todas las instituciones públicas que debe de participar. Aunque no sea únicamente el Inder de manera exclusiva que participe en el desarrollo del Inder, el liderazgo de la administración de los CTDR si recae en una figura denominada Secretario Territorial, el cual tiene a cargo todo la logística de coordinación del consejo al cual se encuentra asignado y debe de apoyar y facilitar los diferentes procesos que se realizan en el seno de CTDR, este puesto es representado por un funcionario a tiempo completo de la

institución, el cual debe contar con un perfil adecuado al reto de coordinar criterios, manejar información, proponer mas no influenciar, dentro del CTDR.

La medición sobre los resultados del cambio en los territorios ayuda a percibir el correcto resultado sobre las diferentes intervenciones que se dan en el territorio por lo que la creación de una secretaría técnica apoyará el manejo, análisis y presentación de resultados producto de las diferentes mediciones que se realizan dentro del territorio ejecutas por varias instituciones públicas y que miden el nivel de avance o rezago que un territorio presenta a un momento determinado.

Desglose Global de Objetivos Plan Estratégico 2016-2020 Inder

Eje 2: Planificación Participativa Territorial

Cuadro 5. Productos por Acción Estratégica-Planificación Participativa Territorial

Objetivo Estratégico del Eje	Cod	Acciones Estratégicas	cod	Productos
2-. Impulsar procesos de planificación participativa territorial sobre la base de un marco de actuación interinstitucional que involucra la sociedad civil, instituciones públicas y privadas, Gobiernos Locales que permita orientar el desarrollo social y productivo de los territorios en el país.	2.1	Se consolidará la plataforma político institucional, que permita posicionar en la agenda gubernamental el enfoque multisectorial y de cooperación vertical entre actores públicos y privados, en el marco de la ley 9036 y el modelo de gestión territorial. Gestión Política Territorial	2.1.1	Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial, en el marco de la Política de Estado de Desarrollo Rural Territorial PEDRT 2015-2030.
			2.1.2	Estructura de coordinación y articulación institucional conformada.
	2.2	Se elaborará la propuesta de un plan para la constitución y operación de los Centros Territoriales de Información y Conocimiento (CETIC) Sistemas de Información territorial	2.2.1	Desarrollo del Sistema (Portal) de información Territorial. Comités Directivos de los CTDR y organizaciones territoriales capacitadas en el uso del sistema de Información Territorial.
			2.2.2	Convenios con proveedores de información que alimentan el sistema de información territorial
			2.2.3	
	2.3	Se establecerán las estructuras organizativas necesarias para el desarrollo territorial, sobre la base de la participación territorial y la negociación nacional. Desarrollo Organizativo Territorial	2.3.1	Los Comités Directivos de los CTDR serán posicionados como uno de los órganos más importantes del desarrollo territorial, tal como lo establece la Ley 9036 en el marco del Sistema Nacional de Planificación.
			2.3.2	Se creará la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural como instancia técnica responsable de informar, orientar sobre las acciones, las políticas, los planes, los programas y los proyectos que adopte e implemente el Inder.
			2.3.3	Secretarías técnicas a tiempo completo para cada uno de los CTDR.

Cuadro 6. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Planificación Participativa Territorial

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Gestión Política									
Consolidación de la Plataforma institucional de la política institucional.	SecTec, ComEjec	100% de los territorios trabajando articuladamente los proyectos para el desarrollo rural, facilitando el alineamiento entre la demanda territorial con la oferta público-privada.	* Número de territorios con el PDRT y demanda identificada * Número de empresas privadas con compromisos negociados * Número de instituciones que incorporan demandas del territorio en sus POI y presupuestos * Número de instituciones con compromisos negociados en ejecución * Porcentaje de proyectos ejecutados de forma articulada * Porcentaje de inversión por eje de la PNDRT por territorio * Software de indicadores * Software de seguimiento y evaluación	9 - actividades de coordinación y negociación. 100 - Software	10	15	25	25	25
Formulación del Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial.	SecTec,DPI, Comisión Interinstitucional	Política Nacional de Desarrollo Rural Territorial Elaborada	Política Nacional de Desarrollo Rural Territorial Aprobada		20%	80%			
Conformación de los Consejos Regionales de Desarrollo Rural (COREDES)	DD,DPI	El 100% de los Consejos Formados y Operando	Consejos formados entre consejos por formar.		20%	90%	10%		
Formulación de Planes Regionales de Desarrollo Rural	DD	100% de planes pendientes a formular	Planes Formulados / Planes por formular						
Conformación de la Red Nacional de CTDR	DD	Red Nacional de los CTDR aprobada y operando	Red Nacional de CTDR	1,5	80%	20%			
Sistemas de Información Territorial									

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Desarrollo del Sistema (Portal) de información Territorial.	SecTec, TI	100% de los Territorios con acceso a Centros de Información Territorial y Conocimiento (CTIC) operando y facilitando la gestión territorial.	* Sistema de información territorial elaborado al 100% * Número de CTIC instalados y operando	100	20%	30%	10%	15%	25%
Capacitación en el uso del sistema de Información Territorial	SecTec, DD, DA	100% de los usuarios del sistema capacitados	* 100% de los Consejos Territoriales capacitados * 100% de los equipos territoriales del Inder capacitados para el uso y difusión de los CTIC.	80 - 2 actividades formativas por año por territorio por cinco años		25%	25%	25%	25%
Creación de nexos con los proveedores claves de información	SecTec, DD,DA	Al menos 100 proveedores claves de información.	* Número de aliados estratégicos con compromisos asumidos (proveedores) * Número de nexos establecidos con los proveedores	25 - para eventual pago de servicios en los convenios	10%	20%	20%	20%	30%

Desarrollo Organizativo Territorial

Diseño y estructuración metodológica de los CTDR como una de los pilares del desarrollo Rural Territorial,	DD, SecTec	2 actualizaciones generales en el período	Número de actualizaciones realizadas / Numero de actualizaciones por realizar			50%			50%
Diseño y estructuración de una secretaria técnica de desarrollo rural	GG,DPI	Secretaría técnica estructurada y funcionando	Secretaría técnica aprobada y reflejada en la nueva estructura		40%	50%	10%		
Fortalecer a los CTDR con secretarías a tiempo completo por consejo.	GG,RH,Presid	100% de las Secretarías Técnicas con Secretarios o tiempo completo	Numero de Secretarios nombrados a tiempo completo / Secretarios por nombrar			25%	50%	25%	
Formulación de 18 y actualización de 28 Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT)	DD	100% de los planes formulados y actualizados	Planes formulados y actualizados/Planes por formular	0,22	70%	30%			

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Seguimiento a la gestión, coordinación y articulación del desarrollo rural territorial presente en los CD de los CTDR	DD	100% de los Comités Directivos en seguimiento	Cantidad de Actividades en el seguimiento/Actividades de seguimiento Total	0,7	10%	50%	40%		
Seguimiento funcional y operativo de los Centros de procesamiento y mercadeo de alimentos (CEPROMA)	DD	100% de los 19 Cepromas con seguimiento funcional y Operativo	Cantidad de Cepromas total / Cantidad de Cepromas con funcionamiento Operativo	80	10%	50%	40%		
Atención y articulación de programas sociales y productivos ligados al Mejoramiento de vida, Genero y la red OVOP.	DD	100 % de los 3 programas sociales y productivos ligados	Cantidad de Programas Ligados totales/ cantidad de programas ligados		65%	35%			

3. Eje Gestión Social del Desarrollo Territorial

Diagnóstico.

El paradigma que plantea la Ley 9036, para que el Instituto asuma un rol tutelar, para alcanzar la gobernabilidad democrática mediante la constitución y operación de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, plantea un reto a los cuadros técnicos institucionales, cuyo énfasis no ha estado en la participación de los ciudadanos, el consenso social, y la visibilización de las aspiraciones de los diferentes sectores sociales, que participan en el desarrollo rural territorial.

Los CTDR constituidos en los territorios de jurisdicción institucional, son órganos de muy reciente creación y las capacidades de los integrantes del Comité Directivo no están niveladas, en cuanto a conocimiento de normativa, procedimientos y acuerdos propios de las instituciones del Estado, así como experiencia en proyectos; para asumir la responsabilidad de apoyar el desarrollo del territorio.

Los cuadros técnicos y administrativos del Instituto muestran debilidades en su formación y capacidades, para fortalecer el empoderamiento de los CTDR, para que participen activamente en los procesos de toma de decisiones, fiscalización, control y ejecución de las acciones que desarrolla el Estado, para el fomento del desarrollo de los territorios rurales.

Los CTDR constituidos a la fecha muestran debilidades en la gestión del conocimiento, relacionado con las brechas situacionales de las dimensiones del desarrollo de sus territorios, que les permitan concretar los esfuerzos públicos y privados, en términos de proyectos, que amplíen las posibilidades de su desarrollo.

El Instituto se encuentra en las etapas básicas de implementación de la Ley 9036, cuyo espíritu convoca a la articulación interinstitucional e intersectorial, para lograr la complementariedad en la entrega de bienes y servicios, a partir de las demandas de los actores organizados de los territorios, en los CTDR. A la fecha, el reconocimiento a estos órganos territoriales, por parte del resto de la institucionalidad pública y actores privados es muy básico o está ausente; lo que afecta el logro de los objetivos de mediano y largo plazo que se plantean los CTDR a través del impulso de los proyectos que priorizan.

Declaratoria.

El Instituto fortalecerá las capacidades de los Comités Directivos de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, para que los actores sociales ejerzan efectivamente su participación como gestores del desarrollo territorial.

Objetivo.

Impulsar la creación y fortalecimiento de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR) y sus estructuras de gobernanza, como órganos de coordinación y articulación de los procesos de transformación y desarrollo de los territorios.

Estrategia

El eje de gestión social del desarrollo rural, buscará en primera instancia lograr que se complete la constitución de los 28 consejos territoriales de desarrollo rural.

Este nuevo modelo de gobernanza territorial, deja manifiesto la necesidad de fortalecer las capacidades analíticas, teoría de procesos, elementos cognoscitivos administrativos, manejo de estructura de recursos humanos y de generalidades en la gestión territorial necesarias para la correcta operación y funcionamiento de los CTDR en general, de manera tal que los líderes comunales escogidos por los consejos puedan ser capacitados junto con las diferentes organizaciones que surgen en el territorio y así inicien su proceso de fortalecimiento continuo que les dé solidez en el manejo de los retos que se presentan en esta nueva dinámica.

Los comités directivos y particularmente los miembros de los consejos a través de su desarrollo integral tengan las capacidades necesarias para que sus gestiones sean correctamente modeladas y administradas buscando la consecución de los objetivos tal como el territorio se ha planteado.

Este proceso requiere de una revisión y eventualmente una reestructuración para el manejo económico de las necesidades presupuestarias que tienen los consejos para poder operar, por lo que dentro del desarrollo de las capacidades también debe de mantenerse un tópico que se relacione con la manera correcta de ejecutar recursos públicos.

El empoderamiento que se busca de los consejos, no puede ser una delegación de la responsabilidad de la institución, por lo que el control sobre las acciones que esta estructura genera, debe de estar en los modelos de administración institucionales de manera tal que el seguimiento pueda mostrar tanto el desarrollo positivo del empoderamiento como cualquier elemento que sea distorsionador del objetivo y por ende requiera ajuste por parte de los funcionarios institucionales.

Esta estrategia muestra la entera participación de las estructuras de gobernanza que participan, tanto desde el punto de vista de la sociedad civil como de las instituciones públicas, especialmente aquellas presentes en el territorio.

Desglose Global de Objetivos Plan Estratégico 2016-2020 Inder

Eje 3: Gestión Social del Desarrollo Territorial

Cuadro 7. Productos por Acción Estratégica- Gestión Social del Desarrollo Territorial

Objetivo Estratégico del Eje	Cod	Acciones Estratégicas	cod	Productos
3- Impulsar la creación y fortalecimiento de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR) y sus estructuras de gobernanza, como órganos de coordinación y articulación de los procesos de transformación y desarrollo de los territorios.	3.1	Se concluirá la constitución de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural Gestión del Ordenamiento Rural Territorial	3.1.1	28 Consejos Territoriales de desarrollo rural constituidos y operando bajo un mismo sistema de gobernanza.
	3.2	Se implementará un plan de corto y mediano plazo, para el fortalecimiento de las capacidades. Fortalecimiento del capital social.	3.2.1	Líderes comunitarios capacitados.
			3.2.2	Organizaciones fortalecidas.
			3.2.3	Miembros de Consejos capacitados.
	3.3	Se elaborará una propuesta a la Dirección Superior para que refuerce las partidas presupuestarias destinadas a los rubros de capacitación, organización de talleres y apoyo logístico a los Comités Directivos. Sostenibilidad Financiera de los CTDR.	3.3.1	Manual de Procedimientos e instrumentos de presupuestación territorial.
			3.3.2	Programa de capacitación desarrollado e impartido a las regionales para la administración de los recursos.
	3.4	Se elaborará un instructivo que permita el seguimiento a los procesos directivos, administrativos y operativos de los CTDR, que aseguren la sostenibilidad de su funcionamiento Sostenibilidad Administrativa y organizativa de los CTDR.	3.4.1	Procedimiento y protocolo para el seguimiento del accionar de los CTDR.
			3.4.2	Comités directivos y sus integrantes en el territorio empoderados.

Cuadro 8. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria- Gestión Social del Desarrollo Territorial

<i>Estrategia/Línea de Acción</i>	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (€millones)	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Gestión del Ordenamiento Rural Territorial</i>									
Constitución y desarrollo de los CTDR	DD	1 nuevo consejo Territorial de desarrollo Rural	Territorio Definido	300	4%	24%	24%	24%	24%
<i>Fortalecimiento del Capital Social</i>									
Fortalecimiento de las capacidades técnicas de líderes integrantes de los comités directivos y las secretarías técnicas.	DD	110 acciones modulares de capacitación a CD	Capacitaciones por efectuar/total de capacitaciones planeadas	350	5%	24%	24%	24%	23%
Fortalecimiento de las capacidades humanas y de liderazgo comunal en los territorios	DD	580 acciones modulares de capacitación a dirigencias comunales.	Acciones realizadas / total de acciones modulares a efectuar en el periodo.	230	12%	22%	22%	22%	22%
Fortalecimiento de organizaciones de Base	DD	150 acciones de fortalecimiento	Total, de acciones realizadas /Cantidad de acciones a realizar	200	20%	20%	20%	20%	20%
<i>Sostenibilidad Financiera de los CTDR</i>									
Diseño metodológico y procedimental para engranar la presupuestación y programación pública, privada y de los gobiernos locales en los territorios	DD, DAF	100% de los planes actualizados y alineados con presupuestación y programación institucional	Cantidad de Planes actualizados y alineados con el presupuesto/ cantidad total de planes por alinear al presupuesto		5%	20%	25%	25%	25%
<i>Sostenibilidad Administrativa y Organizativa de los CTDR</i>									
Procedimiento y protocolo para el seguimiento del accionar de los CTDR	DD	100% de los consejos con procedimiento y protocolo	Consejos (CTDR) con Protocolo /CTDR s Totales			25%	45%	15%	15%
Funcionamiento operativo de los equipos regionales de apoyo a la gestión del desarrollo rural territorial.	DD, Pres Ejec	6 equipos de apoyo regionales en funcionamiento	Cantidad de equipos desarrollados/ cantidad de equipos por desarrollar			25%	45%	15%	15%

4. Eje Gestión Agraria

Diagnóstico.

Existen una serie de acciones pendientes de resolver en materia operativa con relación a la provisión de bienes y servicios a la clientela institucional y que le corresponde atender al Instituto, con base en la Ley 2825 y en el marco del Fondo de Tierras, tal como: adquisición de inmuebles para la ejecución de proyectos productivos y de servicios, asignación de predios, escrituración, control del sano uso y tenencia de las tierras bajo administración institucional, concesiones en faja fronteriza, y pago de indemnizaciones por expropiación de tierras ocupadas por personas no indígenas en territorios indígenas.

Se identifican una serie de limitantes en el Sistema de Gestión Agraria (SIGA) para atender de manera integral los requerimientos de la Ley 9036, lo que afecta la disponibilidad de información confiable y sistemática, para la toma de decisiones, que mejoren la entrega de bienes y servicios a las personas físicas y jurídicas demandantes y el respectivo seguimiento, monitoreo y evaluación, para determinar los resultados y beneficios.

El Instituto no cuenta con los cuadros técnicos y administrativos necesarios y capacitados, para atender las demandas en materia agraria de los territorios rurales, contenidas en los planes de desarrollo rural territorial.

Los manuales de procedimientos e instrumentos deben ser ajustados y adaptados al marco de la Ley 9036 y su reglamento, para que regulen la entrega de bienes y servicios a la población demandante.

El Instituto debe fortalecer los vínculos y alianzas con otras instituciones públicas, que intervienen en la realización de trámites, estudios técnicos y permisos, propios de los procesos de adquisición de tierras, asignación y legalización de predios.

Declaratoria.

El Inder orientará las acciones tendientes a transformar la estructura de la tenencia de la tierra, para que cumpla con la función social, de acuerdo a las facultades establecidas en las Leyes 2825, 9036, para promover el derecho a la propiedad, acceso y control a la tierra como un activo para el desarrollo.

Objetivo.

Desarrollar las acciones técnicas y administrativas (regulación, adquisición, titulación, dotación y control de las tierras) que coadyuven a transformar la estructura de la tenencia de la tierra como elemento dinamizador de la economía para las familias y los territorios.

Estrategia

En el eje de gestión agraria, para lograr desarrollar las acciones técnicas y administrativas alrededor del recurso tierras, se requiere llevar a cabo una serie de estrategias que coadyuven a transformar la estructura de su manejo, buscando que este preciado recurso se transforme en un elemento dinamizador del desarrollo familiar en el ámbito rural.

El proceso debe iniciar mediante la regulación de la estructura de tenencia de la tierra en el proceso de adquisición, considerando tipos tales como las concesiones en faja fronteriza y el traspaso de ciertas áreas que califican como patrimonio natural del estado. Este aspecto debe incluir reglamentos y procedimientos, así como su plan para el manejo de los inmuebles que son solicitados a través de un proyecto, o que por otras facultades que otorga la ley 2825, se deben de cumplir, como lo es el mediar cuando se presentan situaciones de conflicto entre actores públicos y privados, o inclusive cuando se dan situaciones privado-privado, por lo que el Inder debe de desarrollar capacidad en el manejo de estas situaciones en su recurso humano.

El tema de recuperación del territorio indígena tiene una especial connotación dado que se le ha otorgado al Inder la responsabilidad de ser la identidad encargada de mediar para la recuperación de sus territorios, por lo que requiere desarrollar un plan y su respectivo reglamento para el logro.

Existe un rezago histórico en la entrega y cierre de los procesos de titulación institucional por lo que este tema se debe de encontrar dentro de las acciones de estratégicas con una prioridad alta para buscar minimizar la brecha que existe, este trabajo requiere de una estrategia que la dirección agraria pueda conformar el logro paulatino de la meta.

En cuanto a los sistemas, la estrategia debe buscar consolidar la plataforma de sistemas proporcionando información oportuna, confiable en el momento que se requiere, que funcione como herramienta para la toma de decisiones a todo nivel, dicha información deberá estar estructurada de manera tal que los diferentes demandantes de información puedan utilizarla de una forma lo más expedita y sencilla factible.

Desglose Global de Objetivos Plan Estratégico 2016-2020 Inder

Eje 4: Gestión Agraria

Cuadro 9. Productos por Acción Estratégica-Gestión Agraria

Objetivo Estratégico del Eje	cod	Acciones Estratégicas	cod	Productos
4- Desarrollar las acciones técnicas y administrativas (regularización, adquisición, titulación, dotación y control de las tierras) que coadyuven a transformar la estructura de la tenencia de la tierra como elemento dinamizador de la economía para las familias y los territorios.	4.1	Regularizar la estructura de la tenencia de la tierra mediante la adquisición de inmuebles según el marco de la Ley 9036, concesiones según el Pronunciamiento de la Procuraduría General de la República C-223-2015, del 19 agosto del 2015, traspaso de áreas del patrimonio natural y resolución de conflictos. Regularización y dotación de la tierra	4.1.1	Inmuebles adquiridos atendiendo a la demanda de tierras en los territorios (Consejos Territoriales de Desarrollo Rural) y vinculados a proyectos identificados.
			4.1.2	Plan y reglamento de concesiones en franja fronteriza.
			4.1.3	Títulos pendientes de propiedad entregados a familias.
			4.1.4	Áreas del patrimonio natural del Estado traspasadas al MINAE
			4.1.5	Estructura organizacional para resolución de conflictos.
	4.2	Se atenderán las demandas planteadas al Instituto por concepto de las indemnizaciones pendientes de resolución, en territorios indígenas y para resolución para tierras de Inder. Validación de derechos.	4.2.1	Plan de Recuperación y su reglamento para Tierras Indígenas.
			4.2.2	Familias con títulos de Propiedad.
	4.3	Consolidar de la operación del sistema de gestión agraria (SIGA, Estructura, Procesos de Comunicación, Operación) a nivel institucional. Sistema de Información Agrario	4.3.1	Sistema de operación agraria, diseñado y operando.
			4.3.2	Bases de Datos para la toma decisiones confiables y oportunas.

Cuadro 10. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Gestión Agraria

<i>Estrategia/Línea de Acción</i>	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (¢ millones)	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Regularización y Dotación de la Tierra</i>									
Adquisición de inmuebles	DNA-DAF	2000 Hect	Cantidad de hect adquiridas/cantidad de hect a adquirir (por periodo)	24.000	20%	20%	20%	20%	20%
Regularización de la tierra	DNA	10000 títulos	Cantidad de Títulos regularizados/Cantidad de títulos por regularizar	3.450	10%	15%	20%	25%	30%
Concesiones en franja fronteriza	DNA	12000 concesiones	Cantidad de concesiones realizadas / cantidad de concesiones por realizar	1000	5%	25%	25%	25%	20%
Traspaso áreas del patrimonio natural del estado al Minaet.	DNA	2500 Hect	Cant de hectáreas traspasadas por periodo / cantidad hectáreas por traspasar	100	20%	20%	20%	20%	20%
<i>Validación de Derechos</i>									
Resolución de asuntos legales para el tema de los territorios indígenas.	DNA, Dir Juri	22 Territorios Recuperados	Cantidad de Territorios Recuperados/ Cant de Territorios por recuperar.	En Planeamiento	15%	20%	30%	20%	15%
Resolución de asuntos legales para tierras Inder.	DNA, Dir Reg	10000 Títulos entregados	Cantidad de Títulos Entregados / cantidad de títulos pendientes de entregar.	1.500	10%	20%	20%	25%	25%
<i>Sistema de Información Agrario</i>									
Consolidación de la operación del sistema de gestión agraria (SIGA, estructura, procesos de comunicación, Operación) a nivel institucional.	DNA, DR, TI	Totalidad de Procesos agrarios en el sistema con control.	Cantidad de Procesos agrarios correctos en el SIGA/Cant de Procesos por realizar	250	20%	20%	20%	20%	20%

5. Eje Gestión por Proyectos

Diagnóstico.

El paradigma que plantea la Ley 9036, es concretar la participación de la institucionalidad pública y los actores sociales rurales, para lograr la complementariedad en la entrega de bienes y servicios, a partir de las demandas priorizadas en los planes de desarrollo rural territorial, expresados en proyectos de diferente naturaleza, que también incorporen las necesidades en los asentamientos campesinos en materia agraria y de desarrollo, que han sido constituidos por el instituto.

Esta situación plantea un reto al Instituto, a los gobiernos locales y a los entes públicos presentes en los territorios y regiones, por cuanto el énfasis de su labor no ha estado basado en la gestión de proyectos (identificación, formulación, negociación, financiamiento, monitoreo y evaluación).

Los cuadros técnicos y administrativos del Instituto muestran debilidades en su formación y capacidades, para fundamentar el proceso de planificación integral de los territorios rurales en diferentes categorías de proyectos, que estén vinculados a la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial 2015-2030 y a los ejes o dimensiones de los planes de desarrollo rural territorial. Este representa un riesgo para la canalización de los recursos financieros del Fondo de Desarrollo y para mejorar la articulación con el resto de la institucionalidad pública y privada, para el fomento del desarrollo social y económico de los territorios, con criterios de eficiencia y eficacia.

Los integrantes de los Comités Directivos de los CTDR muestran debilidades en la gestión de proyectos, para; asumir la responsabilidad de apoyar el desarrollo del territorio.

Están en proceso de construcción la guía metodológica e instrumentos que normen el proceso de formulación de planes y proyectos y el modelo de financiamiento; en el marco de los Fondos de Tierra y de Desarrollo que deben ser avalados por los comités directivos de los CTDR.

El Instituto carece de un sistema de información que permita el registro de los proyectos para la provisión de bienes y servicios a la clientela demandante, así como el seguimiento, monitoreo y evaluación, que permita determinar sus resultados y beneficios.

Se carece del recurso humano necesario, para apoyar a las regiones y territorios en los procesos relacionados con la gestión de proyectos.

La Ley 9036 demanda una articulación horizontal interinstitucional que actualmente requiere ser fortalecida, para lograr que los proyectos priorizados en los CTDR estén presentes dentro de los planteamientos estratégicos y asignación presupuestaria de las

instituciones que deben de participar en los proyectos que apoyen el desarrollo integral de los territorios rurales.

Declaratoria.

El Instituto gestionará una estrategia de apoyo al desarrollo integral de los territorios rurales, en el marco de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial 2015-2030 y según los ejes o dimensiones de los planes de desarrollo rural territorial, que se concreta mediante proyectos en las diferentes dimensiones del desarrollo, con enfoque de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración el componente ambiental y su impacto en la ejecución de los proyectos.

Objetivo

Promover el desarrollo integral de los territorios rurales, por medio de la generación y ejecución de proyectos sociales y productivos sostenibles, impulsados y avalados desde los territorios por los Comités Directivos de los CTDR, en el marco de los planes de desarrollo rural territorial

Estrategia

El Inder debe de prepararse para la administración de proyectos, con base en una estructura funcional y organizacional que se administre por proyectos. El eje de gestión por proyectos debe de tomar en cuenta elementos que conformen una administración de la gestión alrededor del tema de proyectos. Dentro de las acciones que se desarrollen están aquellas que proveen una serie de herramientas, tales como manuales, procedimientos, normas y políticas metodológicas para la administración, seguimiento y análisis de las intervenciones que se realizan en el territorio a través de procesos de proyectos. Los reportes que se provean forman parte de esos instrumentos, mismos que tendrán un auditorio amplio a nivel institucional y fuera de ella, desde la presidencia ejecutiva hasta las áreas más operativas requerirán información de los proyectos, por lo que la información que se capture a través de todo el proceso debe de ser analizada en la línea de la completitud que se requiere.

Dado que existe todo un cambio en la cultura organizacional del cómo realizar las acciones territoriales, donde inclusive el Inder puede ser una de varias instituciones que participan en el desarrollo de un proyecto particular, se debe buscar alianzas para el desarrollo a través de convenios, inclusive este cambio puede requerir del apoyo de entidades especializadas en proyectos nacionales o internacionales.

El recurso humano que se capacite debe de conformar una unidad con fortalezas en varios ámbitos de acción de manera tal que se pueda cubrir la oferta de bienes y servicios que puede ofrecer el Inder. Si bien es cierto puede existir una unidad con conocimientos y técnicas especializadas en el ámbito, se hace necesario que toda la institución pueda conocer y manejar el idioma de proyectos de acuerdo a nuestro giro institucional.

El acompañamiento durante la transición hacia este modelo es clave para la adopción de la nueva cultura, otro de los participantes en este proceso global son los CTDR que deben de conocer

Desglose Global de Objetivos Plan Estratégico 2016-2020 Inder

Eje 5: Gestión por Proyectos

Cuadro 11. Productos por Acción Estratégica-Gestión por Proyectos

Objetivo Estratégico del Eje	Cod	Acciones Estratégicas	Cod	Productos
Promover el desarrollo integral de los territorios rurales, por medio de la generación y ejecución de proyectos sociales y productivos sostenibles, impulsados y avalados desde los territorios por los Comités Directivos de los CTDR, en el marco de los planes de desarrollo rural territorial.	5.1	Preparación del recurso humano para la gestión del DR (planes, proyectos, etc.) CTDR, equipos territoriales y organizaciones de base (generación de capacidades locales.	5.1.1	Programa de capacitación ejecutado, Manual de capacitación de los consejos en cuanto la administración de proyectos.
	5.2	Metodología, normativa e instrumentación de formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo de los PDRT, proyectos y su gestión.	5.1.2	Herramientas elaboradas para orientar el trabajo.
	5.3	Alianzas y articulaciones estratégicas públicas y privadas, para la formulación y el desarrollo de los proyectos en los territorios.	5.3.1	Metodología de estructuración de convenios.
			5.3.2	Convenios con las instituciones.
	5.4	Cooperación Técnica especializada.	5.4.1	Convenio con cooperantes técnicos-financieros
	5.5	Especialización de capacidades y competencias del Recurso Humano.	5.5.1	Unidad de Administración de Proyectos.
	5.6	Sistema de información y monitoreo para el desarrollo rural territorial	5.6.1	Sistema de información diseñado, desarrollado y operando
	5.7	Formulación, suscripción, monitoreo, evaluación de convenios para transferencia de recursos, desarrollo de iniciativas con entes nacionales públicos y privados y procesos de cooperación técnica especializada. Implementación de la gestión por proyectos	5.7.1	Convenios para el desarrollo rural territorial.

Objetivo Estratégico del Eje	Cod	Acciones Estratégicas	Cod	Productos
	5.8	Planificación, ejecución e inspección de inversión en obras de apoyo al desarrollo territorial (infraestructura para el desarrollo socio-económico)	5.8.1	Obras y contrataciones diseñadas tramitadas y ejecutadas
	5.9	Formulación y transferencia de apoyo a la producción, mediante módulos y micro proyectos de servicios de Seguridad Alimentaria. Fondos de apalancamiento a la producción, contingencia, que permite apoyar con capital de trabajo, el pago de deudas y reactivación de la unidad productiva y el apoyo en casos fortuitos y de fuerza mayor.	5.91	Módulos y Micro proyectos entregados.
	5.10	Monitoreo y evaluación de módulos y micro proyectos aprobados.	5.10.1	Proyectos aprobados en control.
	5.11	Desarrollo de fondos de apalancamiento a la producción, contingencia, que permite apoyar con capital de trabajo, el pago de deudas y reactivación de la unidad productiva y el apoyo en casos fortuitos y de fuerza mayor.	5.11.1	Fondo de apoyo a familias durante inicio de sus proyectos productivos.
	5.12	Trámite, control de las inversiones en apoyo al desarrollo territorial ejecutadas por entes externos vía transferencia de recursos. <i>Servicios de apoyo a la producción y al desarrollo rural</i>	5.12.1	Desarrollo de Proyectos mediante transferencias

Cuadro 12. Indicadores, Metas y Distribución Presupuestaria-Gestión por Proyectos

<i>Estrategia/Línea de Acción</i>	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (€ millones)	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Implementación de la gestión por proyectos</i>									
Preparación del recurso humano para la gestión del DR (planes, proyectos, etc) CTDR, equipos territoriales y organizaciones de base (generación de capacidades locales)	DD-RH, Proyectos	28 eventos de capacitación para los territorios rurales	Cantidad de Eventos realizados/ Cantidad de eventos por realizar		5%	20%	25%	25%	25%
Metodología, normativa e instrumentación de formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo de los PDRT, proyectos y su gestión.	DD-SD-Área de Proyectos	Normativa completa para la gestión de proyectos	Catálogo con instrumentos aprobados y publicados		10%	25%	25%	20%	20%
Alianzas y articulaciones estratégicas públicas y privadas, para la formulación y el desarrollo de los proyectos en los territorios.	DD, SecTec	Al menos 1 alianza por territorio para la elaboración de proyectos conjuntos	Territorios con alianzas / Territorios totales			15%	25%	30%	30%
Sistema de información y monitoreo para el desarrollo rural territorial	DD, SecTec, TI,	Sistema de información diseñado, desarrollado y operando	Avance de desarrollo por fase	150		25%	50%	15%	10%
Formulación, suscripción, monitoreo, evaluación de convenios para transferencia de recursos, desarrollo de iniciativas con entes nacionales públicos y privados y procesos de cooperación técnica especializada.	DD- Convenios	80% de los convenios totales posibles a realizar	Cantidad de avance según el plan de convenios a realizar por periodo presupuestario		% 100	% 100	% 100	% 100	% 100
<i>Fortalecimiento territorial para la gestión por proyectos.</i>									
Acompañamiento continuo en la formulación y ejecución de proyectos.	DD, DirNac, Fej Subregional	100 % de los proyectos viables con acompañamiento de funcionarios Inder	Total, de Proyectos con acompañamiento/Proyectos totales en el portafolio de proyectos del territorio		10%	50%	40%		

Estrategia/Línea de Acción	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (¢ millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Análisis, revisión y asesoría de los proyectos presentados	DD-Proyectos	100 % de los proyectos analizados y revisados	Total de proyectos con análisis/proyectos totales en ejecución.		10%	50%	40%		
Monitoreo y evaluación de proyectos aprobados.	DD-Proyectos	100 % de los proyectos monitoreados y evaluados	Total de proyectos con monitoreo/proyectos totales en ejecución.		10%	50%	40%		
<i>Servicios de apoyo a la producción y al desarrollo rural</i>									
Planificación, ejecución e inspección de inversión en obras de apoyo al desarrollo territorial (infraestructura para el desarrollo socio-económico)	DD-Infraestructura	Inversión total , tramitar y ejecutar 400 proyectos en el período, con un promedio de 80 proyectos anuales.	# de obras desarrolladas, # de transferencias efectuadas	47.500	18%	18%	20%	22%	22%
Formulación y transferencia de apoyo a la producción, mediante módulos y microproyectos de servicios de Seguridad Alimentaria. Fondos de apalancamiento a la producción, contingencia, que permite apoyar con capital de trabajo, el pago de deudas y reactivación de la unidad productiva y el apoyo en casos fortuitos y de fuerza mayor.	DD-DAF	monto presupuestado, monto invertido, módulos (familias) Microproyectos (familias).	Familias beneficiadas (módulos y microproyectos)	17.500	20%	20%	20%	20%	20%
Monitoreo y evaluación de módulos y microproyectos aprobados.	DD-DAF	100% de los módulos y microproyectos con monitoreo	Total de Módulos y microproyectos con monitoreo / total general de módulo.	60	16%	18%	20%	22%	24%
Desarrollo de fondos de apalancamiento a la producción, contingencia, que permite apoyar con capital de trabajo, el pago de deudas y reactivación de la unidad productiva y el apoyo en casos fortuitos y de fuerza mayor.	DD-DAF	825 familias beneficiadas	familias apoyadas con # de proyectos presentados/ Proyectos apoyados	1.250	20%	20%	20%	20%	20%

<i>Estrategia/Línea de Acción</i>	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto (¢ millones)	2016	2017	2018	2019	2020
Trámite, control de las inversiones en apoyo al desarrollo territorial ejecutadas por entes externos vía transferencia de recursos o transferencia de recursos-	DD-DAF	100% de inversiones realizadas con control interno del Inder	Inversiones controladas actuales/ Inversiones con necesidad de control						

VII. Datos sobre distribución de la inversión y análisis en el PEI en términos de los datos monetarios.

En primera instancia es importante observar gráficamente el ámbito de intervención que tiene el Inder,

El siguiente info-gráfico, muestra la distribución territorial según la asociación de cantones y o distritos propuestos por el Inder, en los cuales recibirán las intervenciones que procuren el bienestar humano, la competitividad, el fortalecimiento de capacidades y el mejoramiento del potencial social y económico de la población de los territorios rurales, este ámbito representa casi un 80% del territorio nacional, por lo que por el nivel de inversión del presupuesto Inder la articulación se hace clave para realmente incidir en los territorios rurales.

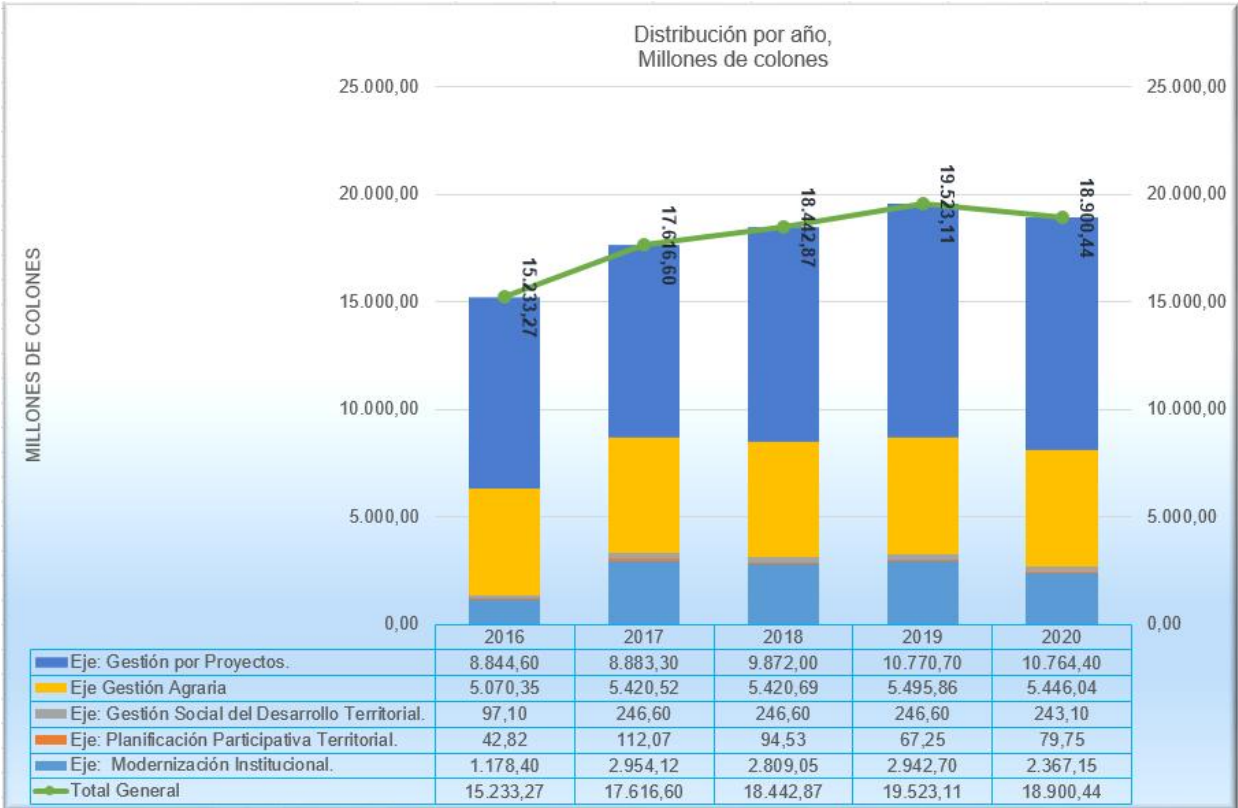
Ilustración 4. Distribución Territorial según la Asociación de Cantones y o Distritos Propuestos por el Inder



Fuente: Dirección de Planificación Inder

Analizando el orden de inversión monetaria a partir de la prospección realizada por la diferentes unidades o direcciones, a continuación, presentamos diferentes distribuciones con la finalidad de analizar el resultado prospectivo en términos numéricos-monetario.

Gráfico 1 Distribución de Inversión por Eje



Fuente: Dirección de Planificación Inder

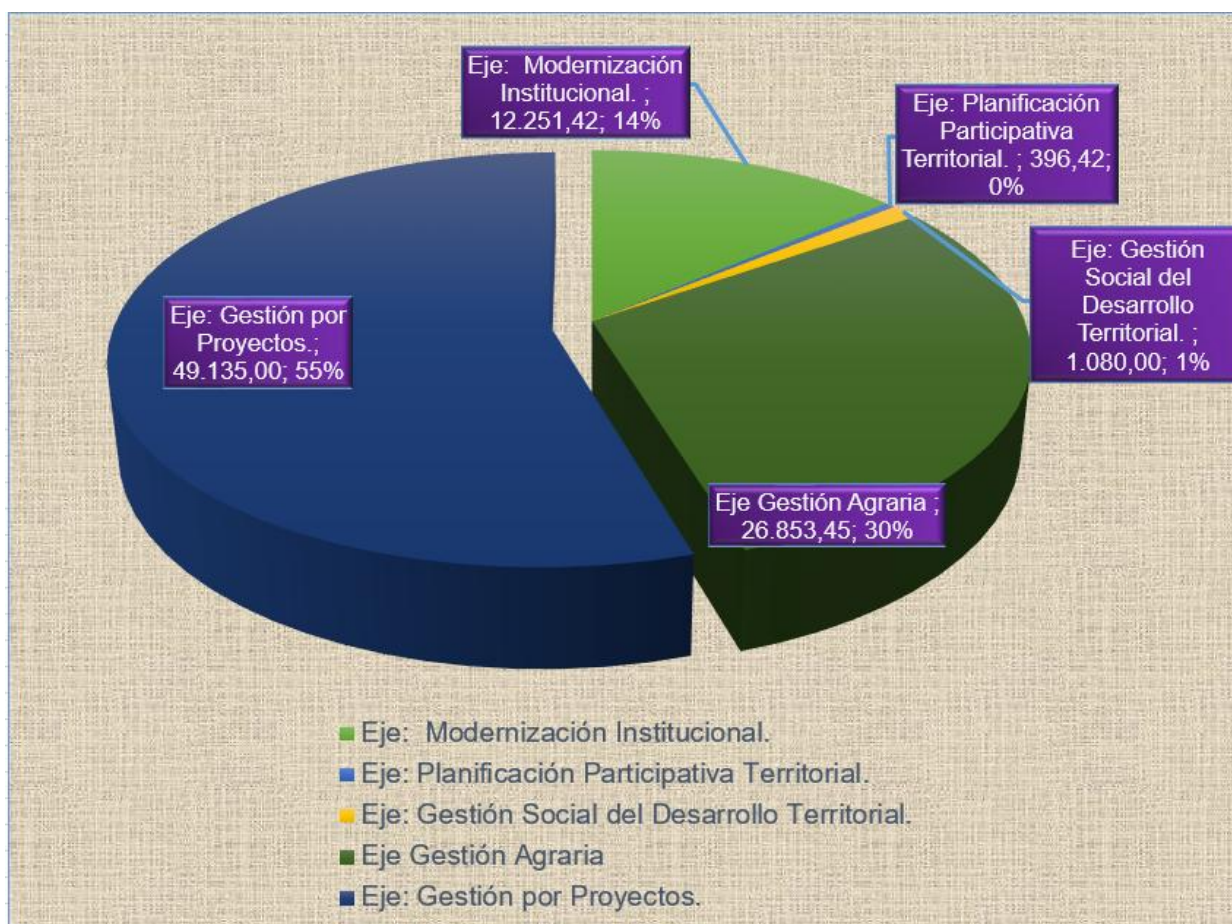
El gráfico anterior muestra como una gran parte del total de la inversión en los territorios rurales está dirigido hacia intervenciones de tipo Infraestructura o transferencia (Gestión por Proyectos) además complementado por la inversión en el eje de gestión agraria, mismos que se complementan como los 2 procesos sustantivos institucionales (más de un 85%), y los cuales llegan directamente al beneficiario institucional

Las inversiones se dan en orden creciente año a año excepto en el año 2020, momento de realizar nuevamente otro ejercicio generalizado del plan estratégico.

Este comportamiento propone y asienta el cambio hacia el trabajo mediante proyectos, buscando que el cambio del paradigma en proceso durante el 2016 se apoye en las líneas de acción estratégica subsiguiente año a año y busque así lograr su consolidación, por lo que podemos indicar tal como lo muestra el gráfico siguiente que

es consistente el orden de inversión monetaria versus el norte marcado por las acciones estratégicas de primer nivel como lo son la misión y visión institucional.

Gráfico 2: Monto de las Intervenciones por Eje PEI 2016-2020



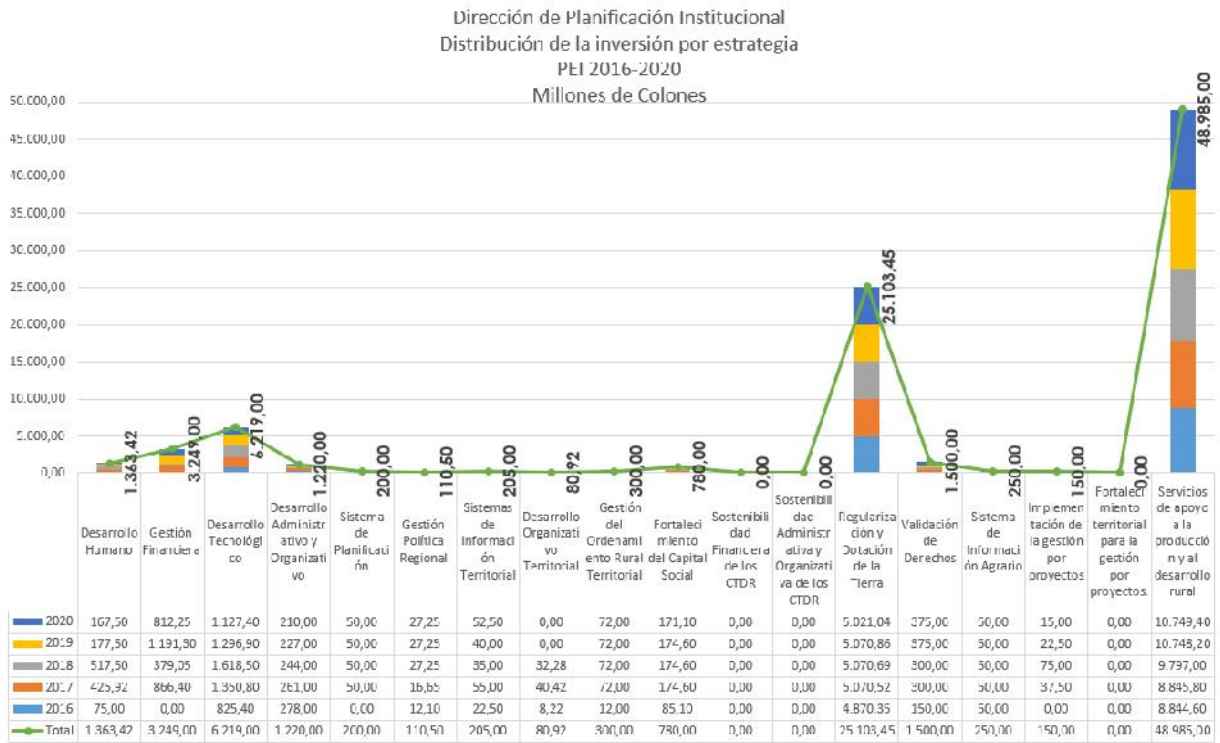
Fuente: Dirección de Planificación Inder

En el caso de los ejes de Modernización institucional, Planificación Participativa y Gestión de Desarrollo Territorial, son los que reciben menos recursos en comparación con aquellos que soportan los procesos sustantivos de la institución.

Si analizamos particularmente el eje de modernización, se observa que es el de mayor prospección económica en comparación con los otros 2 ejes mencionados. En este han sido incluidas todas aquellas actividades que son requeridas para soportar el nuevo paradigma institucional y la labor operativa, por ejemplo, el desarrollo y mantenimiento de sistemas, el ajuste de procesos institucionales de recursos humanos, los sistemas

de planificación y demás temas que confluyen como necesidad hacia la gobernanza administrativa que la institución busca e indica la Ley 9036.

Gráfico 3: Distribución de la Inversión por Estrategia



Fuente: Dirección de Planificación Inder

Cuando se detalla cada una de las estratégicas incluidas en el PEI, se observa claramente que la inversión más alta se da en aquellas de soporte operativo primario, y que 3 estrategias secundarias principales acompañan directamente a estos elementos estratégicos.

El desarrollo humano, la gestión sobre las finanzas y el desarrollo tecnológico forman parte esencial dentro del triángulo de acción para lograr soportar todo el tema de regularización y dotación de tierra elemento insumo de costo importante en aquellos proyectos que así lo requieren.

Las intervenciones o inversiones representados por la estrategia relacionada con los servicios de apoyo a la producción y desarrollo rural se nutren de estas tres estrategias comentadas anteriormente para impulsarse y llevar con éxito su cometido.

Las demás estrategias son de mucha más inversión en gestión humana por lo que su inversión monetaria se considera respectivamente baja pero igual de necesarias para lograr establecer el modelo de trabajo que permita al Inder el alcance de los objetivos que la ley 9036, 2825 y otras leyes y reglamentos le solicita.

VIII. PARTICIPACION INDER EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ALBERTO CAÑAS E. 2015-2018

Es importante indicar que, en el marco del Plan Estratégico anteriormente descrito, se debe considerar el compromiso del Inder, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, en los Sectores de Desarrollo Agropecuario y Rural y Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial.

A continuación, se presentan los compromisos del Instituto en ambos sectores.

Sector Desarrollo Agropecuario y Rural

Objetivo sectorial: Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza, mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural.

Nombre de la Acción Estratégica Inder en el PND 2015-2018: Fomento del bienestar económico y social en los territorios rurales, mediante una estrategia participativa para el desarrollo, con criterios de calidad, oportunidad y cobertura.

Resultados del programa o proyecto: Personas físicas y jurídicas de los territorios rurales, mejoran sus condiciones de calidad de vida y para la producción, por medio del acceso a los bienes y servicios institucionales.

Indicador del programa o proyecto: Número de nuevos proyectos ejecutados en los territorios rurales, en las categorías programática-presupuestarias: (1) Adquisición de tierras, (2) infraestructura, (3) crédito rural, (4) seguridad alimentaria y (5) proyectos articulados).

Meta periodo 2015-2018: 20 nuevos proyectos ejecutados en 27 territorios, con una inversión presupuestaria en el período de ¢48.246 millones.

Cuadro 13. Compromisos Inder Sector Agropecuario y Rural

Proyecto	Atributos del proyecto	Descripción del proceso	Meta periodo	Resultado esperado	Monto presupuesto proyectado (Mill. ¢)
Adquisición de tierras	<p>1. La adquisición de nuevas fincas debe tener respaldo en proyectos avalados por los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, en el marco de los Planes de Desarrollo Rural Territorial.</p> <p>2. La dotación de tierras a personas físicas y jurídicas debe tener respaldo en los estudios de idoneidad.</p>	<p>1. Identificación de grupos solicitantes de tierra, para proyectos productivos.</p> <p>2. Formulación de proyecto productivo.</p> <p>3. Contratación administrativa</p>	5 proyectos	Personas físicas y jurídicas en territorios rurales, con acceso a la tierra, para la ejecución de proyectos productivos.	<p>Año 1: 5.000</p> <p>Año 2: 5.000</p> <p>Año 3: 5.000</p> <p>Año 4: 5.000</p> <p>TOTAL: 20.000</p>

Proyecto	Atributos del proyecto	Descripción del proceso	Meta periodo	Resultado esperado	Monto presupuesto proyectado (Mill. €)
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Selección de familias. 5. Asignación de predios. 			
Infraestructura rural	<p>1. Los proyectos deben ser avalados por los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural y deben responder a una necesidad expresa de una organización o comunidad; especialmente las más deprimidas.</p> <p>2. Los proyectos deben contar con los elementos técnicos requeridos.</p> <p>3. Los proyectos deben tener componentes complementarios, y contrapartidas de otros entes (AyA, ICE, MS, etc.).</p> <p>4. Los proyectos deben ser sometidos a procesos de contratación administrativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación proyecto. 2. Estudio viabilidad técnica y financiera. 3. Contratación administrativa. 4. Construcción de obra. 5. Entrega de obras. 	5 proyectos	Familias en territorios con mejores condiciones para la habitabilidad, producción y comunicación	<p>Año 1: 3.500</p> <p>Año 2: 4.000</p> <p>Año 3: 4.500</p> <p>Año 4: 5.000</p> <p>TOTAL: 17.000</p>
Crédito rural	<p>1) Los proyectos deben contar con los elementos técnicos requeridos dependiendo del nivel: perfil básico, prefactibilidad, factibilidad, preinversión y de los requisitos de la entidad financiera.</p> <p>2) Los proyectos deben estar relacionados con la actividad agrícola, servicios para el desarrollo rural territorial, proyectos de interés social y comunal, entre otros, atendiendo que los mismos, cumplan previamente con la normativa ambiental vigente.</p> <p>3) Los proyectos deben contar con el financiamiento y los servicios no financieros necesarios (asistencia técnica, comercialización, etc.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación proyecto. 2. Estudio viabilidad técnica y financiera. 3. Aprobación proyecto. 4. Emisión recursos. 5. Formalización crédito y desembolso inicial. 6. Control y seguimiento del proyecto. 7. Entrega final de recursos 	5 proyectos	Personas físicas y jurídicas en territorios rurales, con mejoramiento de sus condiciones sociales y económicas, a partir del acceso a recursos para la ejecución de proyectos productivos.	<p>Año 1: 546</p> <p>Año 2: 600</p> <p>Año 3: 600</p> <p>Año 4: 600</p> <p>TOTAL: 2.346</p>
Seguridad alimentaria	<p>1. Los proyectos deben ser módulos diversificados de producción y microproyectos deben contar con los elementos técnicos requeridos.</p> <p>2. Los proyectos deben estar relacionados con la actividad agrícola, servicios para el</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de familias. 2. Formulación proyecto 3. Estudio viabilidad técnica y financiera. 	5 proyectos	Personas físicas y jurídicas con acceso a recursos no reembolsables, para el fomento de la seguridad alimentaria, en territorios rurales	<p>Año 1: 1.400</p> <p>Año 2: 1.500</p> <p>Año 3: 1.500</p> <p>Año 4: 1.500</p> <p>TOTAL: 5.900</p>

Proyecto	Atributos del proyecto	Descripción del proceso	Meta periodo	Resultado esperado	Monto presupuesto proyectado (Mill. €)
	desarrollo rural territorial, proyectos de interés social y comunal, entre otros. 3. Se requiere el estudio de idoneidad de las personas beneficiarias, por cuanto se trata de recursos no reembolsables.	4. Aprobación proyecto. 5. Contratación administrativa de bienes y servicios. 6. Entrega de módulos y microproyectos			
Proyectos articulados	1. Los proyectos deben ser avalados por los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural y deben responder a una necesidad expresa de una organización o comunidad; especialmente las más deprimidas. 2) Los proyectos deben contar con los elementos técnicos requeridos. 3) Los proyectos deben estar incluidos en convenios específicos para la transferencia de recursos a entes públicos (Municipalidades, SENARA, CNE, etc.)	1. Formulación proyecto. 2. Estudio viabilidad técnica y financiera. 3. Firma de convenios 4. Construcción de obra. 5. Entrega de obras.	5 proyectos	Familias en territorios con mejores condiciones para la habitabilidad, producción y comunicación	Año 1: 600 Año 2: 700 Año 3: 800 Año 4: 900 TOTAL: 3.000
TOTAL					48.246

Fuente: Dirección de Planificación Inder, julio 2015

Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial.

Objetivo sectorial: Fortalecer la conservación y el uso sostenible del patrimonio genético, natural y cultura, a partir de un ordenamiento territorial y marino basado en una participación concertada que asegure el respeto ejercicio y goce de los derechos humanos.

Resultados del programa o proyecto: Salvaguardar áreas del territorio representativas del Patrimonio genético, natural y cultural dentro de diversos modelos de gobernanza participativos

Indicador del programa o proyecto: Número de hectáreas traspasadas del INDER.

Meta periodo 2015-2018: 2.000 Has adquiridas (traspasadas al Minae).

Cuadro 14. Compromisos Inder Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial

Proyecto	Atributos del proyecto	Descripción del proceso	Meta periodo	Resultado esperado	Monto presupuesto proyectado (Mill. €)
Traslado de Patrimonio Natural del Estado a administración de Minae	Hectáreas en cumplimiento de requisitos de traslado.	1. Inventariado de Fincas. 2. Corroboración de medidas. 3. Verificación Legal. 4. Traspaso. 5. Verificación de inscripción a nombre del MINAE.	Año 1: 500 Año 2: 500 Año 3: 500 Año 4: 500 TOTAL: 2.000	Conservación en ecosistemas prioritarios.	Año 1:10 Año 2: 10 Año 3: 10 Año 4: 10 TOTAL :40

Fuente: Dirección de Planificación Inder, julio 2015

IX. FASE DE VALIDACIÓN DEL PEI

Conforme se señaló previamente, 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, mediante 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.

En ese orden, el PEI debe ser considerado como el planteamiento global de la estrategia del Inder, con enfoque de **mediano plazo**, que necesariamente requiere como complemento, en una etapa inmediata posterior, la validación por parte de las unidades técnicas y administrativas involucradas, para el logro gradual de los objetivos estratégicos planteados para el período 2016-2020.

El planteamiento metodológico que permitiría concretar el PEI es el siguiente:

1. La Dirección de Planificación presenta y analiza el PEI con la Gerencia General, (Documento ajustado y enviado mediante oficio a la Gerencia General)
2. La Gerencia General remite a los Directores Nacionales y Regionales el documento para su respectiva validación a lo interno de sus unidades administrativas, para cumplir con los siguientes objetivos:
 - a. Analizar y validar el diagnóstico institucional que fundamenta el PEI.
 - b. Analizar y validar el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que fundamenta el PEI.

- c. Analizar e incorporar mejoras a la Matriz de Líneas de Acción propuestas.
- 3. Las observaciones generadas son remitidas a la Gerencia y Dirección de Planificación para su conocimiento y valoración.
- 4. Se incorporan al documento principal los aportes y recomendaciones que procedan.
- 5. La Dirección de Planificación genera una nueva versión de documento.
- 6. La Gerencia General con el apoyo de la Dirección de Planificación realizan presentación a la Junta Directiva para la oficialización del PEI.
- 7. La Presidencia Ejecutiva remite el PEI a la Contraloría General de la República.
- 8. Se procede a la divulgación del PEI entre todos los miembros de la institución mediante publicación en página web del Inder y las jefaturas de las unidades administrativas procederán a socializarlo con el personal, de manera tal que el mismo sea del conocimiento de todos y todas.
- 9. La Gerencia General y la Dirección de Planificación, realizarán la coordinación con las Direcciones Nacionales, para que elaboren en forma conjunta con las Direcciones Regionales, el plan de operacionalización de los productos contenidos en el PEI, desagregando por semestre y año las metas establecidas.

X. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

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 crearán las capacidades institucionales para abordar el modelo de gestión territorial, que vincula al Inder con la institucionalidad pública y los actores privados de los territorios.

Por tanto, será imprescindible realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación a los compromisos que adquieren las unidades institucionales que tienen responsabilidad en la ejecución y cumplimiento de las diferentes acciones.

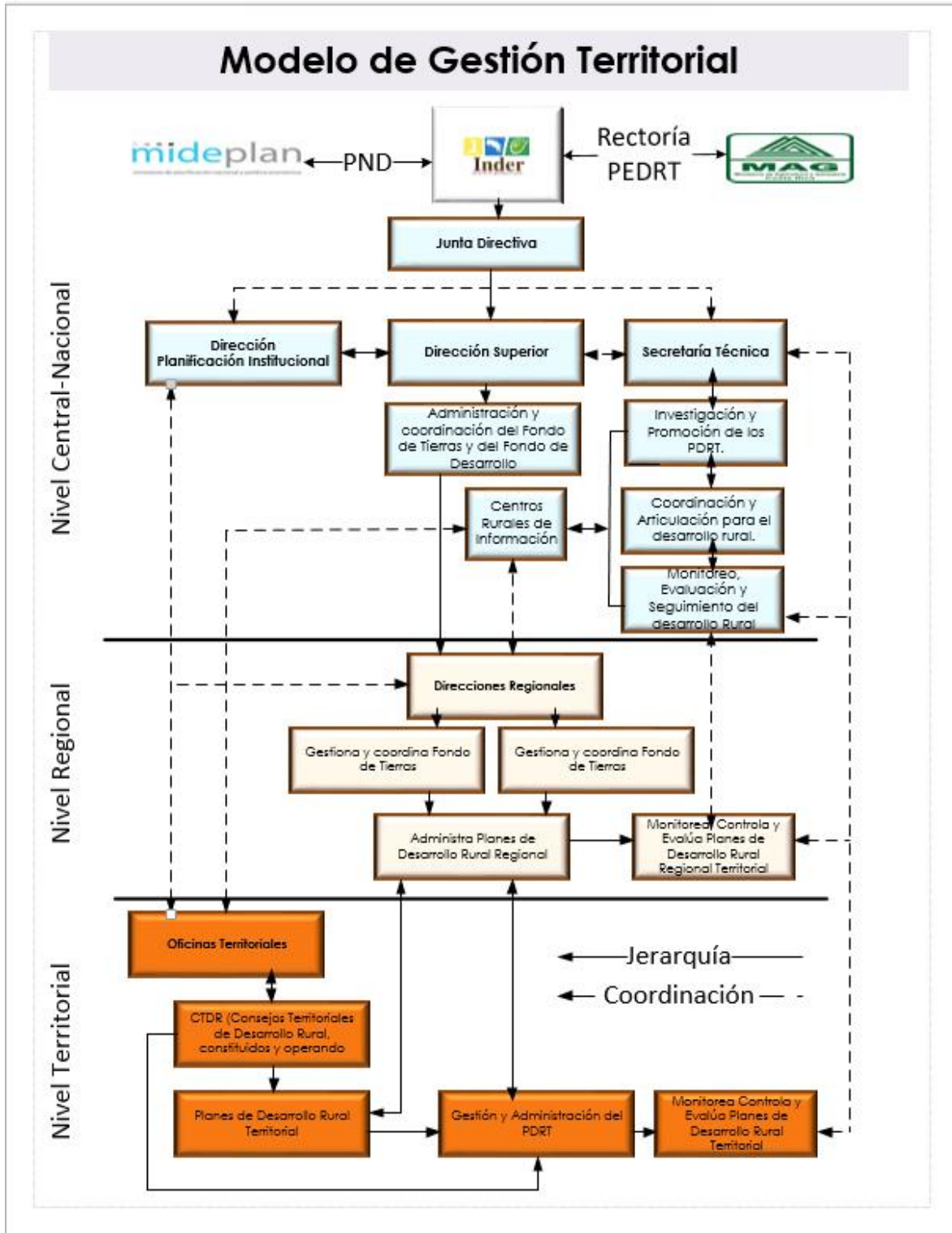
Tal como se ha mencionado a lo largo de este documento, el PEI es materializado mediante actividades detalladas y presupuestadas mediante el Plan Operativo Institución y el Plan Presupuesto Institucional, de manera tal que las acciones de seguimiento en el logro de las metas anuales coadyuvan al logro de las metas estratégicas.

XI. CONCLUSIONES GENERALES

-) Uno de los principales factores de logro de las líneas propuestas en el PEI es la participación activa, crítica y propositiva de la Dirección Superior y directores nacionales y regionales.
-) La incorporación del sistema de valores implica el cambio de actitud en las personas, encabezada por los líderes de la organización, especialmente en aquellos lugares donde por alguna razón se manifiestan en desacuerdo del planteamiento.
-) Es fundamental contar con la estructura organizacional idónea que debe regir el Inder, así como los respectivos procesos, subprocesos, manuales de procedimientos y perfiles de puestos, para que los usuarios internos y externos puedan percibir cambios concretos en la forma de gestionar el acceso a bienes y servicios del Inder.
-) Es importante contar con el aval de la Contraloría General de la República y la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria sobre los requerimientos de la nueva organización, con la finalidad de cumplir el planteamiento estratégico y táctico propuesto en este documento.

-) Los resultados que genere la implementación del PEI dependerán de la adopción de buenas prácticas de dirección, liderazgo, desconcentración de funciones y responsabilidades y, sobre todo, de la incorporación de la participación ciudadana, que se gesta desde los Comités Directivos de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural.
-) Es necesario que en los estudios técnicos que fundamenten la nueva estructura y operación del Inder se asigne un papel importante al presupuesto con gestión basada en resultados, de manera que se logre la correcta correlación entre presupuesto-productos, la obtención de resultados vía proyectos donde es la sociedad civil la que realmente prioriza sus necesidades más importantes.
-) El enfoque del PEI dirigido a fortalecer las capacidades institucionales para abordar el modelo de gestión territorial, que vincula al Inder con la institucionalidad pública y los actores privados de los territorios, contribuirá significativamente al fortalecimiento del Índice de Gestión Institucional (IGI).
-) El PEI eslabona los procesos institucionales relacionados con la formación y empoderamiento de los consejos territoriales y el enfoque territorial gestionado y administrado por proyectos, lo que permite atender las demandas de bienes y servicios de forma articulada de con actores públicos y privados en los territorios rurales, con forme al mandato legal institucional y los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.
-) La dirección de Planificación participa dentro de todos los diferentes niveles de la organización desde el punto de vista operativo en su rol como asesores técnicos.

ANEXO 1



XII. BIBLIOGRAFIA

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica: *Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria, N° 7064 del 29 de abril de 1987*

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica: *Ley de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario en el Instituto de Desarrollo Rural N° 9036 del 11 de mayo del 2012.*

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica: *Ley General de la Administración Pública No. 6227 del 2 de mayo de 1978*

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica: *Ley N° 5525 de Planificación Nacional del 2 de mayo de 1974.*

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica: *Ley N° 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Gaceta No. 198 de 16 de octubre del 2001*

Fernández, D. (2015): *Diagnóstico del desarrollo rural territorial de Costa Rica. Documento de base para la "Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015-2025"*. Informe de Consultoría, Convenio IICA-Inder, San José, Costa Rica.

Poder Ejecutivo, República de Costa Rica: *Decreto N° 38536 MP-PLAN, Reglamento orgánico del Poder Ejecutivo. 2014.*

Poder Ejecutivo, República de Costa Rica: *Decreto N° 38997 MP-PLAN. Modificaciones al Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo, mayo 2015.*

Poder Ejecutivo, República de Costa Rica: *Reglamento de Constitución y Funcionamiento de los Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural, Decreto N° 38184-MAG, Gaceta 68, 07-04-2014.*

SEPSA, (2011): *Política de Estado para el Sector Agroalimentario y de Desarrollo Rural Costarricense 2011-2021.*

SEPSA, (2015): *Política para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales 2015-2018.*

Sistema de Integración Centroamericana: *Estrategia Regional Agro-ambiental y de Salud de Centro América 2009-2024.* Consultado el 08 de octubre de 2015 en www.infoagro.go.cr/GestionRiesgo/.../ERAS-21-MAYO-FINAL.pdf

Sistema de Integración Centroamericana: Estrategia *Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 – 2030*. Consultado el 08 de octubre de 2015 en repiica.iica.int/DOCS/B3173E/B3173E.PDF

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”*, San José, CR 2014.

Instituto de Desarrollo Rural, Auditoría Interna, *Auditoría Financiera sobre el Plan-Presupuesto Institucional 2013-2014*. Informe No. AFI-008-2015, 2015.