



Inder
INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL



PLAN



OPERATIVO



INSTITUCIONAL



POI-PRESUPUESTO 2018



INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL
SECRETARÍA TÉCNICA DE DESARROLLO RURAL



Inder
INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

POI-Presupuesto 2018

Septiembre de 2017



CONTENIDO

Presentación	1
1. Marco legal.....	4
2. Estado situacional	13
2.1. Estructura orgánica	13
2.2. Responsables de la ejecución.....	19
2.3. Recursos financieros.....	21
2.4. Recursos humanos	23
2.5. Recursos tecnológicos y de telecomunicaciones	26
2.6. Control Interno	48
3. Diagnóstico sobre el Desarrollo Rural Territorial.....	51
3.1. Priorización de atención de territorios en el Desarrollo Rural Territorial ..	52
3.2. Consideraciones metodológicas	55
3.3. Resultados de la validación estadística.....	60
3.4. Conclusiones.....	67
4. Marco filosófico	68
4.1. Plan Estratégico Institucional	68
4.2. Política Institucional.....	69
4.3. Principios y valores institucionales.....	74
4.4. Prioridades Institucionales	74
4.5. Matriz de Articulación Plan-Presupuesto 2018.....	77
5. Estructura programática	80
5.1. Actividades Centrales.....	81
5.2. Gestión Agraria y Regularización de la Tierra.....	88
5.3. Gestión para el Desarrollo Territorial.....	96
6. Anexos	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Aprobación del Plan Operativo Institucional por la Junta Directiva	105
Anexo 2. Aval de la MAPP del Sector Desarrollo Agropecuario y Rural	106
Anexo 3. Aval de la MAPP del Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial ...	107
Anexo 4. Guía de la Contraloría General de la República.....	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Marco jurídico institucional	7
Cuadro 2. Responsables de la Dirección Superior	19
Cuadro 3. Responsables de las instancias asesoras y operativas	20
Cuadro 4. Responsables de las Regiones de Desarrollo	21
Cuadro 5. Detalle de egresos 2016	22
Cuadro 6. Distribución del recurso humano institucional	24
Cuadro 7. Inventario de sistemas en operación	42
Cuadro 8. Distribución de presupuesto para Tecnologías de la Información	47
Cuadro 9. Número de indicadores según cada eje de la PEDRT	60
Cuadro 10. Ejes y objetivos estratégicos del PEI 2016-2020	68
Cuadro 11. Presupuesto Ordinario 2018 según la estructura programática	80
Cuadro 12. Presupuesto Ordinario 2018 según las partidas presupuestarias	80
Cuadro 13. Alineamiento PEI-POI Actividades Centrales	85
Cuadro 14. Presupuesto Ordinario 2018 para el Programa 1	88
Cuadro 15. Alineación PEI-POI Gestión Agraria y Regularización de la Tierra	93
Cuadro 16. Presupuesto Ordinario 2018 para el Programa 2	96
Cuadro 17. Alineación PEI-POI Gestión para el Desarrollo Territorial	102
Cuadro 18. Presupuesto Ordinario 2018 para el Programa 3	104

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Priorización de las demandas del Desarrollo Rural Territorial	53
Gráfica 2. Brechas del Desarrollo Rural Territorial	61
Gráfica 3. Descomposición por eje de las brechas del Desarrollo Rural Territorial.....	62
Gráfica 4. Priorización de los territorios rurales.....	63
Gráfica 5. Relación entre priorización y brechas del Desarrollo Rural Territorial ..	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de gestión IDA vs. Modelo de gestión Inder	14
Ilustración 2. Mapa de procesos institucional	17
Ilustración 3. Organigrama vigente.....	18
Ilustración 4. Ejemplo de una aplicación en tres capas.....	28
Ilustración 5. Arquitectura de los Sistemas.....	29
Ilustración 6. Arquitectura genérica	30
Ilustración 7. Ejes y áreas de la PEDRT	55
Ilustración 8. Número de indicadores según cada eje y área de la PEDRT	56
Ilustración 9. Resultados por eje del IDRT	65
Ilustración 10. Resultados por eje del IDRT (2016-2015).....	66
Ilustración 11. Principios y valores institucionales.....	74

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1. MAPP Sector Desarrollo Agropecuario y Rural	78
Matriz 2. MAPP Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial	79
Matriz 3. Programación de metas Actividades Centrales	82
Matriz 4. Programación de metas Gestión Agraria y Regularización de la Tierra .	90
Matriz 5. Programación de metas Gestión para el Desarrollo Territorial	98

PRESENTACIÓN

El Plan Operativo Institucional (POI) 2018 organiza el conjunto de acciones y recursos necesarios para la consecución de los objetivos, indicadores y metas los cuales están debidamente vinculadas con en el Planificación Estratégico Institucional, instrumento que forma parte del Sistema de Planificación Institucional. Asimismo, las acciones del POI se encuentran alineadas con las prioridades del gobierno plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 y las que quedan reflejadas en las Matrices de Programación y Presupuesto (MAPP).

En el POI 2018 y sobre la base del mandato de ley se incorporan como meta la ejecución de 157 proyectos de desarrollo, de los cuales 19 proyectos se encuentran asociados a la compra de tierra, 28 son producto de procesos de coordinación y articulación con diversos actores para la atención de las poblaciones rurales, asimismo 110 proyectos son los que el Instituto desarrolla directamente para la atención de necesidades identificadas en asentamientos y en territorios rurales. Cabe resaltar que estos proyectos atienden al mandato de ley de priorizar la inversión en los territorios con más bajos niveles de desarrollo. Para lo anterior el Instituto a través del personal de la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural desarrolló un Índice de Desarrollo Rural Territorial (IDRT) es una guía formal para el diseño y análisis de políticas públicas en los territorios rurales. En este sentido se incluye en el presente documento el análisis del Modelo de Priorización y el marco teórico para la construcción del índice.

En cuanto al proceso de organización interna para la formulación del presente Plan, el mismo tuvo como punto de inicio la Directriz de la Gerencia General GG-814-2017, a partir de la cual se definió en primer lugar la estructura operativa que estaría guiando el proceso y, en segundo lugar, las orientaciones generales por las cuales se regiría la formulación del POI 2018.

En este particular el proceso de construcción desarrollado desde su concepción fue participativo, liderado por el Comité Ejecutivo, constituido por el Presidente Ejecutivo, el Gerente General, y las jefaturas de las siguientes unidades administrativas: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Asuntos Jurídicos, Desarrollo Rural Territorial, Fondo de Tierras, Fondo de Desarrollo Rural, Administración y Finanzas.

Por su parte, esta Comisión Político-Estratégica estuvo respaldada por un Equipo Técnico de Formulación integrado por funcionarios representantes de la Gerencia General, la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Administración y Finanzas, Financiero, Fondo de Tierras, Fondo de Desarrollo Rural y las Regiones de

Desarrollo, quienes son los responsables de conducir desde las diversas unidades el proceso de formulación.

El presente plan está estructurado según lo establecido en los lineamientos técnicos y metodológicos emitidos por los entes fiscalizadores y reguladores, y se organiza de la siguiente forma:

- **Capítulo 1. Marco legal:** incorpora el marco jurídico institucional que rige al Inder; para su comprensión se hace una breve descripción de la normativa que regula el accionar institucional tanto interna como externamente.
- **Capítulo 2. Estado situacional:** se incorpora el estado actual de la situación del Instituto, los responsables de la ejecución de las metas, la implementación de una nueva estructura organizacional, los recursos institucionales y la implementación de un Sistema de Control Interno.
- **Capítulo 3. Diagnóstico sobre el Desarrollo Rural Territorial:** incluye un resumen sobre la construcción del Índice de Desarrollo Rural Territorial (IDRT), así como un análisis entre la aplicación de éste y el Modelo de Priorización anterior.
- **Capítulo 4. Marco filosófico:** se compone del Marco Estratégico sustentado en el PEI y sus respectivos ejes estratégicos, la Política Institucional, las Prioridades Institucionales aprobadas por la Junta Directiva para el 2018 y la Matriz de Articulación Plan Presupuesto 2018.
- **Capítulo 5. Estructura programática:** se desarrollan los programas presupuestarios. Cada uno se conceptualiza, su composición y principales características. Se presentan los objetivos de cada uno, general y específicos, los cuales dan sustento a la programación, así como el alineamiento entre el PEI (objetivos estratégicos y tácticos) y el POI 2018 (objetivos y resultados), así como las Matrices de Gestión Orientada para Resultados (GOR), la cual es base para la programación, el seguimiento y la evaluación. En esta matriz se presentan los objetivos y sus correspondientes resultados esperados para el 2018, asimismo; para cada objetivo y resultados se establecen sus correspondientes indicadores, la línea base, la meta y los medios de verificación. Además, se incluye el presupuesto de los programas según las partidas presupuestarias.

Finalmente, el documento tiene varios anexos, los cuales forman parte integrante del presente Plan Operativo, estos son los siguientes:

- **Anexo 1:** Aprobación del Plan Operativo Institucional por la Junta Directiva.
- **Anexo 2:** Aval de la MAPP del Sector Desarrollo Agropecuario y Rural.
- **Anexo 3:** Aval de la MAPP del Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial.
- **Anexo 4:** Guía de la Contraloría General de la República.

1. MARCO LEGAL

El origen del Instituto de Desarrollo Rural (Inder), se da en 1961 con la fundación del Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) que se transformó en 1982 en el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA). Su última transformación se da en el año 2012 mediante la ley 9036, se deroga la Ley del IDA (Ley N.º 6735) con excepción de los artículos 35 y 40, y estipula la vigencia de la Ley del ITCO (Ley N.º 2825) en vista de su especificidad en temas relacionados con el tráfico de tierras.

El Instituto evoluciona en cuanto a su misión, funciones y estructura organizaciones de acuerdo al modelo de desarrollo que impulsa acorde a la perspectiva estatal. El ITCO e IDA se centraron en la función social de la tierra.

En el caso de la Ley N.º 9036, se observa que además de la conceptualización de la tierra en su función social, se adicionan principios de territorialidad y descentralización, integralidad (multidimensionalidad), participación, desarrollo humano, multisectorialidad (coordinación), sostenibilidad y transparencia de la acción pública.

Como principal diferencia el modelo de intervención del Inder se enmarca en un enfoque de desarrollo territorial con fuerte participación ciudadana. Este supone un modelo de gobernanza desde la base con participación ciudadana en un nivel decisorio, capacidad regional adaptativa para aprovechar el capital social e institucional de los territorios y un enfoque hacia el desarrollo integral de los territorios más que en la reivindicación social o el mejoramiento productivo agrícola. La Ley N.º 9036 establece la colaboración y articulación con otras organizaciones del sector público como un rol obligatorio.

A nivel de ingresos, las fuentes y cantidad de ingresos aumenta de forma paulatina, lo cual contribuye a la solvencia del Instituto y a facilitar el logro de los objetivos, esto implica mayor responsabilidad en cuanto a la gestión tributaria y manejo de los recursos financieros por parte del Inder.

En términos legales, del Instituto mantiene el mismo nivel de autonomía dado desde su fundación, aumenta el cuerpo directivo con la inclusión de la figura de la Gerencia General (en las figuras anteriores no se expresaba de forma directa en la ley). Además, se crean las figuras del Fondo de Tierras y Fondo de Desarrollo, con instancias centrales y regionales, y le asigna labores específicas para su ejecución en un nivel estratégico.

En cuanto a funciones y responsabilidades, en el ámbito legal, presentan un crecimiento proporcional al espectro de acción de la organización. El análisis

comparativo realizado entre las funciones definidas por ley en las leyes ITCO, IDA e Inder, muestra que la mayoría de las funciones desempeñadas por la organización durante su etapa IDA (del año 1982 al 2012) se encuentran vigentes, y solamente aquellas relacionadas con la ejecución de las políticas del Estado en materia agraria y la administración de las reservas naturales no son incluidas dentro del nuevo conjunto de funciones y mandatos organizacionales.

De la Ley N.º 6735 se mantienen invariables funciones relacionadas con:

- la gestión de los casos de posesión ilegal de la tierra o precariedad;
- la administración del patrimonio organizacional;
- la adquisición, el arriendo, la parcelación y administración de la tierra;
- el estímulo a la capacitación para mejorar los procesos productivos;
- la gestión de la asesoría por parte de organismos internacionales vinculados al sector de su competencia;
- la promoción del crédito en alianza con el Sistema Banca para el Desarrollo; y
- la gestión ante los órganos competentes para el establecimiento de servicios públicos y obras de infraestructura necesarios para el desarrollo rural, esto sin perjuicio de la capacidad del Instituto para realizar obras con sus propios recursos.

Asimismo, de la Ley N.º 6735, se modifican las funciones relacionadas con:

- la elaboración de planes de desarrollo, pues ahora se deben contextualizar en los territorios y no en los asentamientos;
- la función social de la tierra (no se hace referencia directa), que puede estar implícita, aunque no es el único elemento del desarrollo territorial;
- la conservación de los recursos naturales, ya que ahora es visualizado como un elemento central en la gestión de la producción y la tierra;
- el estímulo a la formación de organizaciones sociales, pues ahora tiene una visión más empresarial y se toma como base los territorios; y por último
- la Ley N.º 9036 retoma el tema indígena. Sobre esto, en la actualidad la Gerencia General, en coordinación con la unidad Información y Registro de Tierras trabajan en el Plan Nacional de Recuperación de Territorios Indígenas, para lo cual se han utilizado plazas bajo servicios especiales.

Existen nuevas funciones, definidas en la Ley N.º 9036, sobre las cuales la organización no tiene experiencia previa, y por ende tiene el reto de diseñar e ir construyendo. Estas son:

- La ejecución de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT), lo cual implica un rol coordinador y creación de sinergias tanto a nivel intra-gubernamental como con actores privados y de la sociedad civil.
- Impulso de la competitividad de las empresas rurales, para mejorar su posición a nivel nacional e internacional.
- Apoyo a la formación y operación de agro-cadenas en el proceso de obtención de productos con valor agregado y servicios originados en el medio rural. Esto amplía entonces el espectro de intervención, siendo que no se ocupa solamente del proceso de producción, sino que le habilita para incidir hasta lograr procesos de comercialización.
- Promoción del bienestar y arraigo de la población de los territorios rurales del país, en términos no solo productivos, sino en directa relación con el disfrute de derechos ciudadanos y de desarrollo humano integral, contemplando a las poblaciones con requerimientos especiales como las personas con discapacidad y de la tercera edad.
- Intervención directa para apoyar a aquellos de sus beneficiarios que sean afectados por desastres naturales ocurridos en los territorios, debidamente declarados de manera oficial. Esto incluye la posibilidad de realizar reubicaciones, rehabilitación, restauraciones y reactivaciones en los territorios, en coordinación con otras entidades de gobierno.
- Posibilidad de plantear y emprender fideicomisos para el alcance de sus objetivos. En este ya del Instituto cuenta con un Fideicomiso de Piña, dependiendo de la Presidencia ejecutiva, y otro de palma aceitera en la Región Brunca.

Como otro elemento a considerar, son el ordenamiento del accionar del Poder ejecutivo, con relación a la regionalización e incide en la creación de un número importante de plataformas de trabajo y coordinación a nivel regional promovido por Mideplan, en el Decreto ejecutivo N.º 37735-PLAN define 6 regiones. Con el

propósito de armonizar la planificación nacional, en el marco del Sistema Nacional de Planificación. Dichas regiones son las siguientes:

- Región Central
- Región Brunca
- Región Huetar Caribe
- Región Huetar Norte
- Región Chorotega
- Región Pacífico Central

Asimismo, establece un modelo de alineamiento entre las plataformas de trabajo con incidencia regional:

- Consejos Regionales de Desarrollo
- Los Comités Sectoriales Regionales
- Consejos Cantonales de Coordinación Institucional
- Consejos Territoriales de Desarrollo Rural

El Inder participa en los 3 primeros y es el encargado de la conformación y funcionamiento de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, en un rol de coordinador y facilitador.

Por último, se debe considerar que con la entrada en vigencia del Decreto ejecutivo N.º 39688-MAG, se designa al Inder la administración de la franja fronteriza sur, principalmente, por vías de concesión y desarrollo rural territorial, por lo que del Instituto ha hecho esfuerzos en la generación de capacidades para cubrir esas funciones, por medio de la contratación del personal en la Dirección Regional Brunca.

A continuación, se presenta un cuadro donde se enumera toda la normativa asociada con el Instituto y una descripción para cada ítem.

Cuadro 1. Marco jurídico institucional

Tipo de norma	Nombre o título del documento	Aprobación / Publicación	Fecha de publicación	Última actualización
Normas de Derecho Administrativo				
Internacional	Ley N.º 8557 Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción	Gaceta N.º 242	18 diciembre 2006	
Nacional	Ley N.º 6227 General de la Administración Pública	Gaceta N.º 102	30 mayo 1978	
	Ley N.º 8508 Código Procesal Contencioso Administrativo	Gaceta N.º 120	22 junio 2008	

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Tipo de norma	Nombre o título del documento	Aprobación / Publicación	Fecha de publicación	Última actualización
	Ley N.°7495 de Expropiaciones	No se especifica	3 mayo 1995	
	Ley 9286 Reforma Integral a la Ley de Expropiaciones	Gaceta N.° 24	4 febrero 2015	
	Ley N.° 8422 contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	Gaceta N.° 212	29 octubre 2004	
	Ley N.° 8131 de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos	Gaceta N.° 198	16 octubre 2001	
	Ley N.° 8292 General de Control Interno	Gaceta N.° 169	04 setiembre 2002	
	Ley N.° 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos	Gaceta N.° 197	13 octubre 2005	
	Ley N.° 218 de Asociaciones	No se especifica	No se especifica	
	Reglamento a la Ley de Asociaciones	Gaceta N.° 96	21 mayo 2001	
	Ley N.°4179 de Cooperativas	No se especifica	22 agosto 1968	Ley N.° 5185, 20/2/1973 y Ley N.° 5513, 19/4/1974
	Ley N.° 9158, Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios	Gaceta N.° 173	10 setiembre 2013	
Internas	Reglamento para verificar el cumplimiento a lo establecido en el artículo 13 "Garantías" de la Ley No 8131 "Ley de la Administración Financiera de la Republica y Presupuestos Públicos".	Artículo 9, Sesión Ordinaria N.° 023-2007	23 julio 2007	
	Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial del Instituto de Desarrollo Agrario	Gaceta N.° 46	5 marzo 2012	
Normas de Derecho Tributario				
Nacional	Ley N.° 4755 Código de Normas y Procedimientos Tributarios	Gaceta N.° 117	04 junio 1971	
	Reglamento del Procedimiento Tributario, Decreto N.° 38277	Gaceta N.° 65	02 abril 2014	
	Reglamento para la aplicación del artículo 107 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Decreto N° 30190-H	No se especifica	No se especifica	

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Tipo de norma	Nombre o título del documento	Aprobación / Publicación	Fecha de publicación	Última actualización
	Reglamento para el trámite de autorización de libros ante la auditoría interna	No se especifica	No se especifica	
Interna	Reglamento de la Administración Tributaria del INDER	Gaceta N.º 216	10 noviembre 2014	
Normas de Contratación Administrativa				
Nacional	Ley N.º 7494 de Contratación Administrativa	Gaceta N.º 110	08 junio 1995	5/3/2010
	Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, N.º 33411	Gaceta N.º 68	27 marzo 2017	14/3/2017
Normas de Derecho Laboral				
Nacional	Ley N.º 2 Código de Trabajo	Gaceta N.º 192	29 agosto 1943	
	Ley N.º 1581 Estatuto del Servicio Civil	Gaceta N.º 128	10 junio 1953	
	Reglamento al Estatuto de Servicio Civil	Gaceta N.º 238	12 diciembre 2011	
	Ley N.º 7476 contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia	Gaceta N.º 45	03 marzo 1995	
Interna	Reglamento de Clasificación de Puestos	No se especifica	24 agosto 1994	
	Manual de Clases Institucional (2008)	No se especifica	No se especifica	
	Convención Colectiva INDER	No se especifica	3 abril 2014	
	Código de ética y conducta del IDA	Gaceta N.º 32	14 febrero 2012	
	Reglamento autónomo contra el Hostigamiento sexual en el IDA	Gaceta N.º 79	26 abril del 2011	
	Reglamento de la Unidad de Relaciones Laborales y la Junta de Relaciones Laborales	Gaceta N.º 161	20 agosto 2012	
	Reglamento Autónomo de Servicios	Gaceta N.º 125	2 julio 1996	
	Normas Carrera Profesional para las Entidades Públicas cubiertas por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, Decreto N° 33048	Gaceta N.º 81	27 abril 2006	
	Modificación de las Normas para la aplicación de la Carrera Profesional, Decreto N.º. 35352	No se especifica	21 mayo 2009	
Normas Dedicación Exclusiva Instituciones Empresas	Gaceta N.º 197	18 octubre 1994		

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Tipo de norma	Nombre o título del documento	Aprobación / Publicación	Fecha de publicación	Última actualización
	Públicas Cubiertas por Ámbito Autoridad Presupuestaria, Decreto N° 23669-H			
	Reglamento de Carrera Administrativa	Gaceta N.° 07	10 enero 2013	
	Reglamento de becas para la formación y capacitación del personal del IDA	Gaceta N.° 152	07 agosto 2008	
	Reglamento del Fondo Rotatorio de Trabajo del IDA	Artículo 5, Sesión Ordinaria N.° 027-2007	21 agosto 2007	
	Reglamento de uso de correo electrónico	Gaceta N.° 9	12 enero 2017	
	Reglamento para aplicar teletrabajo en el Inder	Gaceta N.° 32	10 febrero 2017	
Normas de Derecho Agrario				
Nacional	Ley N.° 6734 de Jurisdicción Agraria	No se especifica	29 marzo 1982	
	Ley N.° 139 de Informaciones Posesorias	No se especifica	14 julio 1941	Ley N.° 5257, 31/07/1973
	Ley N.° 6545 de Catastro Nacional	No se especifica	1982	
	Reglamento a la Ley de Catastro Nacional, Decreto Ejecutivo N° 13607-J	Gaceta N.° 100	25 mayo 1982	
	Reglamento de Empresas Comunitarias Campesinas	Gaceta N.° 233	01 diciembre 2015	
Normativa Indígena				
Internacional	Ley N.° 2330-C Aprobación de Convenio de OIT 107 sobre Protección de Pueblos Indígenas y Triviales	No se especifica	03 noviembre 1992	
Nacional	Ley N.° 7316 Aprobación de Convenio N.°169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes	Gaceta N.° 234	04 diciembre 1992	
	Ley N.° 6172 Indígena	No se especifica	20 diciembre 1977	
	Reglamento a la Ley Indígena, Decreto N.° 8487.	No se especifica	26 abril 1978	
Normas sobre otorgamiento de beneficios Institucionales				
Nacional	Ley N.° 5662 de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	No se especifica	28 diciembre 1974	

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Tipo de norma	Nombre o título del documento	Aprobación / Publicación	Fecha de publicación	Última actualización
	Ley N.° 8783, Ley Reforma de la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	Gaceta N.° 199	14 octubre 2009	
	Reglamento a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, Decreto N.° 35873-MTSS	No se especifica	08 febrero 2010	
	Ley N.° 9404, Ley de condonación de deudas adquiridas antes del 31 de diciembre de 2005	Gaceta N.° 16	24 enero 2017	
Interna	Reglamento autónomo de arrendamientos	Artículo 1, Sesión Ordinaria N.° 066-02	23 setiembre 2002	
	Reglamento autónomo de arrendamientos en Franjas Fronterizas	Gaceta N.° 93	15 mayo 2008	
	Reglamento Autónomo para el Otorgamiento de Arrendamientos en Asentamientos Campesinos	Gaceta N.° 48	7 marzo 2012	
	Reglamento Autónomo de selección de personas físicas o jurídicas sin fines de lucro a beneficiar Ley 9036	Artículo 11, Sesión Ordinaria N.° 025-2014	04 agosto 2014	
	Reglamento para el otorgamiento de concesiones en Franja Fronteriza, Decreto N.° 39688-MAG	Gaceta N.° 81	19 mayo 2016	
Normas sobre la organización institucional				
Nacional	Ley N.° 2825, Ley de Tierras y Colonización del 14 de octubre de 1961.	Gaceta N.° 278	8 diciembre 1962	
	Reglamento para la aplicación del artículo 172 de la Ley 2825, Decreto N.° 38978-JP	No se especifica	7 mayo 2015	
	Ley N.° 9036, Ley de Transforma el IDA en el INDER y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural	Gaceta N.° 103	29 mayo 2012	
	Reglamento a la Ley N.° 9036, Decreto N.° 38975-MAG	Gaceta N.° 28	29 abril 2015	
	Modificación del art. 78 del Reglamento a la Ley 9036, Decreto N.° 39158-MAG	Gaceta N.° 185	23 setiembre 2015	

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Tipo de norma	Nombre o título del documento	Aprobación / Publicación	Fecha de publicación	Última actualización
Interno	Reglamento Interno de orden, dirección y disciplina de la Junta Directiva	Gaceta N.° 80	28 abril 2014	
	Reglamento interno para la operación de cajas chicas y caja general del IDA	Artículo 4, Sesión Ordinaria N.° 027-2007.	21 agosto 2007	
	Reglamento de asignación al INDER bienes inmuebles que pertenecían al Banco Anglo, Decreto N.° 28788	No se especifica	26 julio 2000	
	Reglamento autónomo para la adquisición de tierras	Gaceta N.° 192	02 octubre 2010	
	Reglamento autónomo para la adquisición de inmuebles del INDER	Artículo 2, Sesión Extraordinaria N.° 014-2014	11 marzo 2014	
	Reglamento para el registro y control de bienes del Inder	Gaceta N.° 40	26 febrero 2015	
	Reglamento de Constitución y Funcionamiento de Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural, Decreto N.° 38184-MAG	No se especifica	7 abril 2014	
	Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial del IDA	Gaceta N.° 46	05 marzo 2012	
	Reglamento Autónomo de organización y servicios del Sistema de Crédito Rural	Gaceta N.° 198	13 octubre 2015	
	Reglamento para el uso de la partida "Alimentos y Bebidas"	Gaceta N.° 116	16 de junio 2016	

Fuente: Asuntos Jurídicos, Inder (julio 2017).

2. ESTADO SITUACIONAL

2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Las acciones implementadas por el IDA, su gestión estaba circunscrita al desarrollo de asentamientos campesinos constituidos bajo esta Ley, careciendo de un enfoque integral y sistemático. En este contexto, en el año 2007 la Contraloría General de la República (CGR), como ente fiscalizador, realiza un estudio referente al cumplimiento de las funciones asignadas al IDA, y en el informe final de auditoría (DFOE-ED-7-2007) señaló:

- problemas en la formación de asentamientos campesinos;
- debilidades en el desarrollo y explotación de los asentamientos;
- carencias en la conservación de recursos naturales;
- irregularidades de titulación en las reservas nacionales, indígenas y franjas fronterizas; así como
- problemas sostenidos en la planificación, gestión y control institucional (CGR, 2007b).

En vista de lo anterior, en el 2007 la CGR recomienda el cierre del Instituto, sin embargo, el Consejo de Gobierno toma el acuerdo de transformar el Instituto de Desarrollo Agrario en el Instituto de Desarrollo Rural.

A partir del año 2008, el proyecto de Ley ingresa a la Comisión de Asuntos Agropecuarios de la Asamblea Legislativa. En el año 2012 el Plenario Legislativo aprobó la Ley N.º 9036 «Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder)», en esta se define una ruta institucional, que impulsa el desarrollo de la ruralidad costarricense, para enfrentar las inequidades territoriales, mediante una acción planificada, ordenada y participativa, que mejoren las condiciones sociales, económicas y el arraigo de la población rural. La gestión de esta nueva institución implica:

- la ampliación de la cobertura a los territorios rurales;
- el establecimiento de un modelo participativo en la toma de decisiones y el control de resultados;
- y un mecanismo tributario que asegure ingresos crecientes a la par de las nuevas competencias.

A partir del 29 de noviembre de 2012, entró en vigencia la Ley N.º 9036 «Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder)», por la cual se define una nueva ruta de trabajo institucional, orientada al desarrollo rural con enfoque territorial.

Como respaldo a todo lo anterior, se adjunta una comparativa entre el modelo de gestión del Instituto de Desarrollo Agrario y el Instituto de Desarrollo Rural, donde de manera concisa se evidencian las diferencias entre uno y otro para la atención de las necesidades del público meta.

Ilustración 1. Modelo de gestión IDA vs. Modelo de gestión Inder



Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (agosto 2016).

Para dar cumplimiento al mandato de la Ley entre los años 2012 y 2013, el Inder desarrolló un conjunto de acciones técnicas dirigidas a la elaboración de documentación básica e instrumentos, que permitan a futuro, el ejercicio de su nuevo rol institucional, para la entrega de bienes y servicios a las organizaciones y personas físicas demandantes, en los territorios rurales; en un esquema articulado con otros actores públicos y privados. Entre estas acciones técnicas se ejecutaron las siguientes:

- Contratación Licitación Abreviada N.º 2012LA-000021-01, Contratación de servicios para la realización de la consultoría «Elaboración de las Bases Jurídicas, que regirán el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), con base a la Ley N.º 9036», que permitirá contar con el Reglamento ejecutivo de la misma, que normará la acción institucional y regulará la relación con los terceros que involucra la Ley.
- Contratación Licitación Abreviada N.º 2012LA-000013-01, para la realización de la consultoría «Contratación de servicios para la Elaboración de la base

organizativa y operativa del Instituto de Desarrollo Rural, con base en la Ley N.° 9036».

- Publicación en el diario oficial La Gaceta N.° 5, Alcance Digital 1, Tomo II, el 8 de enero de 2013, la delimitación de los 26 territorios de actuación, con el propósito de contar con un insumo que permita la organización de la gestión institucional y de los actores sociales en cada uno de ellos.
- Aprobación por Junta Directiva del «Reglamento de constitución y funcionamiento de los Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural», mediante artículo N.° 5 de la Sesión Ordinaria 016-2013, celebrada el 06 de mayo de 2013 y su remisión a la Ministra de Agricultura y Ganadería, para su tramitación ante el Poder ejecutivo.
- Elaboración de Carta de Entendimiento y Plan de Cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, que le permitirá al Inder el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, para abordar la transformación conceptual, metodológica e instrumental requerida por la Ley.

El proceso de consultoría inició en diciembre de 2012 y culminó en 2014, con el cual se obtuvieron los siguientes tres productos:

- Mapa de procesos.
- Modelo de Gestión Territorial.
- Propuesta de Estructura Organizacional.

En enero de 2014 se aprobó y emitió el Decreto Ejecutivo N.° 38184-MAG – Reglamento de Constitución y Funcionamiento de los Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural (CTDR), el cual define de manera específica la estructura, forma de trabajo y competencias de los actores involucrados en la conformación y funcionamiento de los Consejos.

En marzo de 2015 la CGR realiza un nuevo informe de auditoría (DFOE-EC-IF-14-2015), donde se pretendió evaluar las acciones tomadas por el Inder para dar cumplimiento a los mandatos establecidos en la Ley N.° 9036. Evidencia, que el Inder se encontraba en una etapa incipiente del proceso de transición, pues no se habían implementado aún competencias nuevas y/o relevantes para el cumplimiento del nuevo mandato, no se habían promulgado ni formalizado la política de desarrollo rural por parte del Ministro Rector de Agricultura y Ganadería, ni emitido el Reglamento ejecutivo de la Ley N.° 9036, se encontraban pendientes cambios sustantivos a nivel estratégico institucional, planes operativos y de desarrollo, así como la implementación de un sistema de información integrado.

Al respecto, la CGR giró una serie de disposiciones de cambio tanto para el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), como para la Junta Directiva y Presidente ejecutivo del Inder, indicando plazos de implementación. Entre las disposiciones que se le hacen al Gerente General, y que se consideran relevantes para el presente proceso se encuentran (Contraloría General de la República, 2015):

- (punto 4.7) Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva una nueva estructura organizativa para el Inder, en un plazo no mayor de 200 días hábiles.
- (punto 4.8) Disponer y poner en ejecución las acciones para la implementación de la política de desarrollo rural y la estrategia integral de coordinación rural en un plazo no mayor de 120 días hábiles.

Se indica que durante un año el Inder deberá informar trimestralmente a la CGR sobre el avance en dichos puntos. En respuesta a las disposiciones de la CGR, el 25 de marzo de 2015 se emitió el Decreto N.º 38975-MAG: Reglamento de la Ley N.º 9036 «Transformación del Instituto de Desarrollo Agrícola (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder)». Asimismo, en octubre de 2015 el Ministerio de Agricultura y Ganadería emitió la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030.

En junio de 2015 se firmó el convenio específico R-CONV-025-2015, entre el Inder y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica, con el fin de apoyar el proceso de transformación institucional, mediante la elaboración de estudios técnicos que fundamenten la reorganización estructural y operativa para el cumplimiento efectivo de los fines y objetivos de la Ley N.º 9036.

Un pilar base para el proceso de transformación institucional es la adopción del modelo de gestión por procesos (Junta de Castilla y León, 2004), orientado a resultados y a la creación de valor público (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), & Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2007).

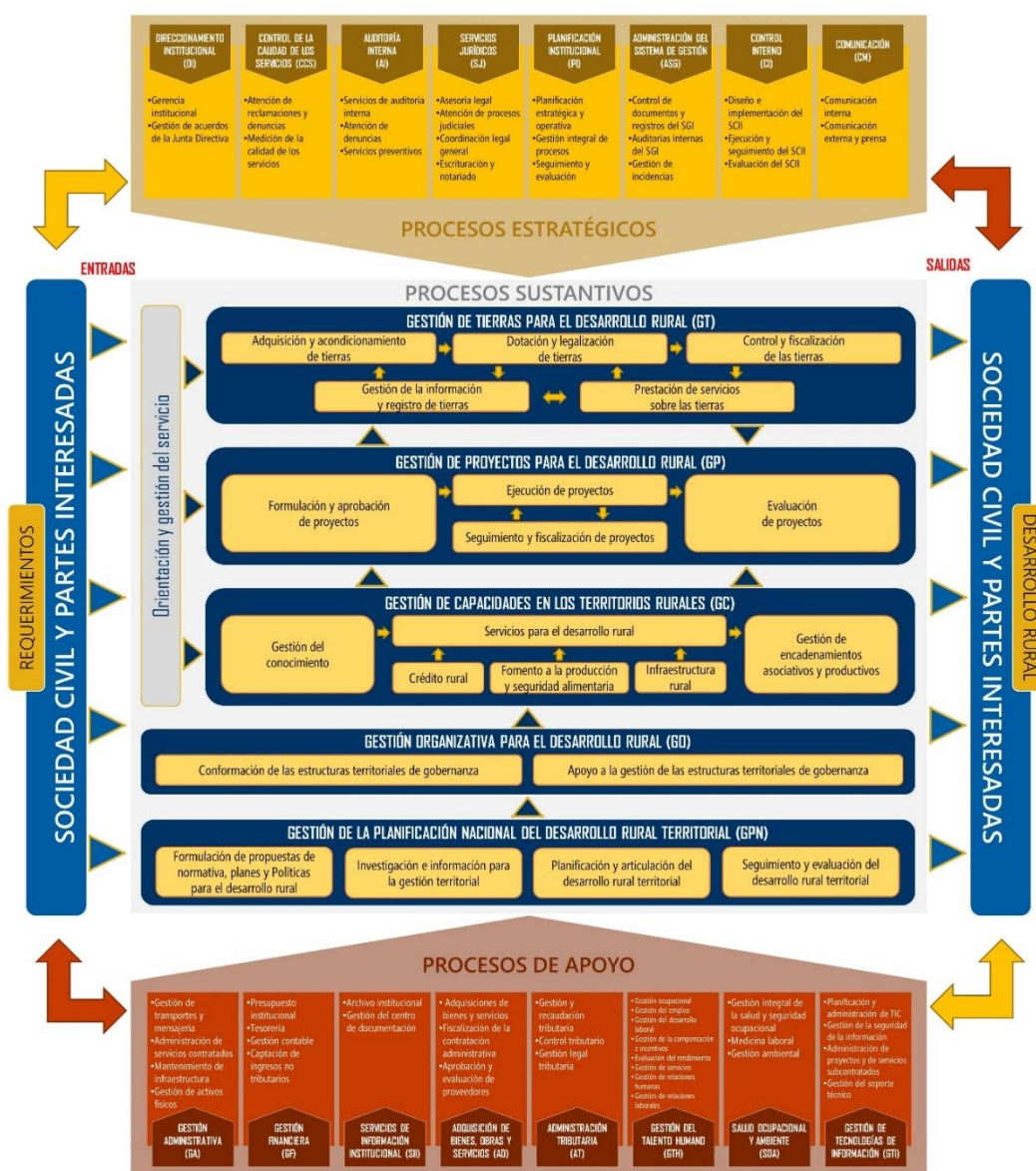
El modelo de gestión por procesos, orientado a resultados, parte de la identificación del mapa de procesos institucional (macroproceso / procesos / subprocesos), para posteriormente definir una estructura orgánica ajustada a éste, que permita alcanzar los fines del Instituto.

En el caso del Inder, el mapa de procesos se construyó en apego a lo establecido la legislación vigente, en el marco del Convenio Específico entre la Universidad de

Costa Rica y el Instituto de Desarrollo Rural (R-CONV-025-2015), donde consultores expertos del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) y funcionarios de Planificación Institucional (actualmente Secretaría Técnica de Desarrollo Rural —SETEDER—) realizaron el levantamiento de productos y procesos de la organización, de forma participativa con representantes de todas las áreas del Instituto.

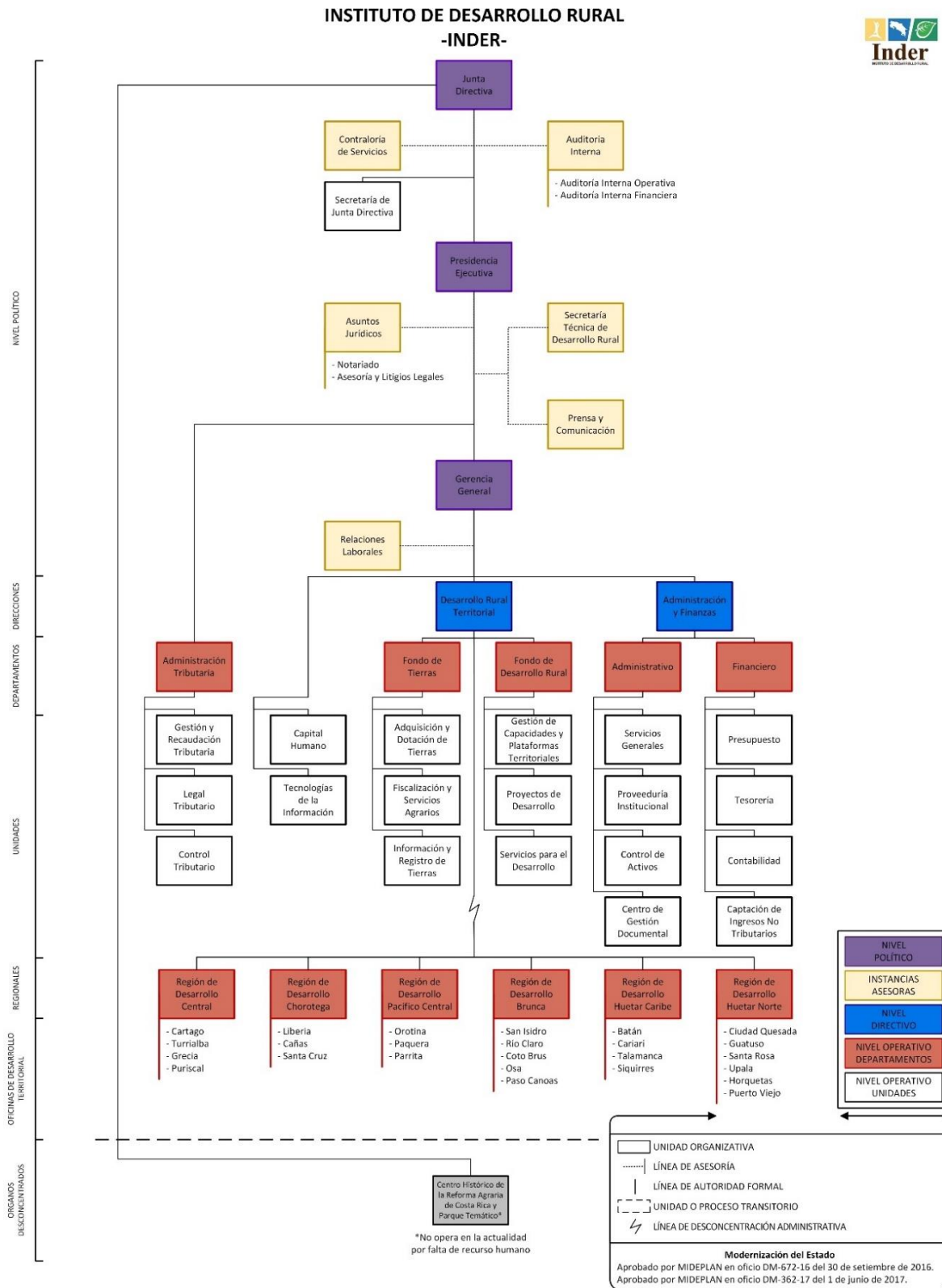
En octubre de 2016, Mideplan comunica la aprobación de la estructura organizacional propuesta, la cual se compone del modelo de gestión institucional (adopción de un modelo por procesos) y el organigrama.

Ilustración 2. Mapa de procesos institucional



Fuente: Elaborado por CICAP-UCR y SETEDER-Inder (julio 2017).

Ilustración 3. Organigrama vigente



Fuente: Modernización del Estado, Mideplan (junio 2017).

2.2. RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN

La Dirección Superior del Inder se compone de las unidades de nivel político (Presidencia Ejecutiva y Gerencia General), así como las unidades de nivel directivo encargadas de los procesos sustantivos y de soporte institucional (Desarrollo Rural Territorial, y Administración y Finanzas). A continuación, se detallan los nombres, ubicación y métodos de contacto para las jefaturas asociadas a las mismas y, por tanto, responsables directos de la ejecución de las metas aquí planteadas.

Cuadro 2. Responsables de la Dirección Superior

Nombre	Unidad	Dirección física	Apartado postal	Teléfono / Fax	Correo electrónico
MSc. Ricardo Alberto Rodríguez Barquero	Presidencia Ejecutiva	Oficinas Centrales Inder, Moravia. Residencial	5054-1000 San José	Tel: 2247-7401 Fax: 2241-1223	rrodriguez@inder.go.cr
MSC. Diana Murillo Murillo	Gerencia General	Los Colegios, frente al IFAM		Tel: 2247-7416 Fax: 2241-4891	dmurillo@inder.go.cr
No disponible	Desarrollo Rural Territorial			Tel: 2247-7487 Fax: 2240-8361	No disponible
Lic. Rigoberto Vargas Alfaro	Administración y Finanzas			Tel: 2247-6835 Fax: 2240-9658	rigo@inder.go.cr

Fuente: Capital Humano, Inder (agosto 2017).

Las instancias asesoras o unidades staff del Inder están compuestas por Auditoría Interna y Contraloría de Servicios (asesores de la Junta Directiva); Asuntos Jurídicos, Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, y Prensa y Comunicación (asesores de la Presidencia Ejecutiva); y Relaciones Laborales (asesor de la Gerencia General).

También cabe destacar algunas unidades operativas de nivel central que, a pesar de estar subordinadas por una instancia superior, realizan procesos claves de soporte y apoyo para todo el Instituto; para tales efectos se consideran como tales las siguientes: Capital Humano, Tecnologías de la Información y Administración Tributaria. A continuación, se detallan los nombres, ubicación y métodos de contacto

para las jefaturas asociadas a las mismas, y por tanto, responsables directos de la ejecución de las metas aquí planteadas.

Cuadro 3. Responsables de las instancias asesoras y operativas

Nombre	Unidad	Dirección física	Apartado postal	Teléfono / Fax	Correo electrónico
Lic. Esteban Malavassi Montes de Oca	Auditoría Interna	Oficinas Centrales Inder, Moravia. Residencial Los Colegios, frente al IFAM	5054-1000 San José	Tel: 2247-7570 Fax: 2240-8526	estebanm@inder.go.cr
Lic. Walter Quesada Fernández	Contraloría de Servicios			Tel: 2247-7578 Fax: 2240-8817	wquesada@inder.go.cr
Mag. Patricia Calderón Rodríguez	Asuntos Jurídicos			Tel: 2247-7444 Fax: 2240-9334	pcalderon@inder.go.cr
Lic. Juan Carlos Mora Montero	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural			Tel: 2247-7436 Fax: 2240-8491	jmoram@inder.go.cr
Lic. José Mario Guzmán Conejo	Prensa y Comunicación			Tel: 2247-6803 Fax: 2240-8584	jguzman@inder.go.cr
Lic. Leonardo Solorzano Muñoz	Relaciones Laborales			Tel: 2247-7567 Fax: 2241-6205	lsolorzano@inder.go.cr
Lic. Tanya Matul Romero	Capital Humano			Tel: 2247-7561 Fax: 2247-7585	tmatul@inder.go.cr
Lic. Ingrid Vargas González	Tecnologías de la Información			Tel: 2247-6804 Fax: 2240-8725	xcastillo@inder.go.cr
Lic. María de los Ángeles León Araya	Administración Tributaria			Tel: 2247-6877 Fax: 2241-0037	mleon@inder.go.cr

Fuente: Capital Humano, Inder (agosto 2017).

Las Regiones de Desarrollo del Inder son los brazos ejecutores del Instituto y que se encuentran ubicados según la regionalización propuesta por el Mideplan. Consta de seis Regiones de Desarrollo y 25 Oficinas de Desarrollo Territorial. A continuación, se detallan los nombres, ubicación y métodos de contacto para las

jefaturas asociadas a las mismas y, por tanto, responsables directos de la ejecución de las metas aquí planteadas.

Cuadro 4. Responsables de las Regiones de Desarrollo

Nombre	Unidad	Dirección física	Teléfono / Fax	Correo electrónico
Lic. Álvaro Chanto Ureña	Región de Desarrollo Brunca	Contiguo a la Cervecería Costa Rica en Pérez Zeledón.	Tel: 2771-8100 Fax: 2771-8666	achanto@inder.go.cr
Lic. José M. Zúñiga Loaiza	Región de Desarrollo Central	Cartago, de la Iglesia María Auxiliadora 200 metros al norte.	Tel: 2551-7433 Fax: 2592-4656	jzuniga@inder.go.cr
Lic. Lynette Camacho López	Región de Desarrollo Chorotega	Liberia, de los semáforos 800 metros al norte, carretera a la Cruz.	Tel: 2665-0409 Fax: 2665-2961	lcamacho@inder.go.cr
Luis A. Martínez Rojas	Región de Desarrollo Huetar Caribe	Bataán, del Colegio de Bataán, 150 metros al oeste.	Tel: 2718-6293 Fax: 2718-6824	luismar@inder.go.cr
Lic. Ricardo Rodríguez Bonilla	Región de Desarrollo Huetar Norte	Ciudad Quesada, Barrio San Roque, del Súper San Roque 100 metros este, 100 metros norte y 50 metros este.	Tel: 2460-2345 Fax: 2460-4924	rbonilla@inder.go.cr
Lic. Leonel Alpizar Solórzano	Región de Desarrollo Pacífico Central	Orotina, Calle El Tigre, antiguo Colegio Santa Fe.	Tel: 2428-8658 Fax: 2428-7020	lalpizar@inder.go.cr

Fuente: Capital Humano, Inder (agosto 2017).

2.3. RECURSOS FINANCIEROS

El Instituto contó para la ejecución de sus actividades durante el 2016 con un Presupuesto Institucional de ₡48.069.946.419,50 y al cierre registró un total de egresos por ₡39.233.288.289,31, equivalente al 82%; por otro lado, para la provisión de bienes y servicios de la oferta programática se presupuestaron ₡21.409,90 millones, y al final de período presupuestario se registró una ejecución de ₡16.691.77 millones invertidos (77% de avance porcentual con respecto a lo programado) que permitieron beneficiar a 36.884 familias en los territorios rurales.

A continuación se adjunta un cuadro con el detalle de la ejecución presupuestaria según cada programa:

Cuadro 5. Detalle de egresos 2016

Programa	Presupuesto	Ejecución	Porcentaje de ejecución
Actividades centrales	16.110.998.060,47	13.141.107.051,24	27,34%
Gestión agraria y regularización de la tierra	8.709.865.500,50	6.193.208.148,15	12,88%
Gestión para el desarrollo territorial	23.249.082.858,53	19.898.973.089,92	41,40%
Total	48.069.946.419,50	39.233.288.289,31	81,62%

Fuente: Administración y Finanzas, Inder (enero 2017).

También es importante destacar que al cierre del ejercicio económico se generó un superávit por la suma de ¢27.013.080.181,39, producto de la no ejecución de ¢8.836.658.130,19 y el superávit de ingresos por la suma de ¢18.176.422.051,20; este monto está afectado por los recursos de vigencias anteriores.

En el periodo 2016, se realizó una incorporación de recursos por medio del Presupuesto Extraordinario 01-2016, con un 51,14% dedicado exclusivamente a obras de infraestructura, orientada al desarrollo de los territorios, y a transferencias de capital con un 42,16%; y del Presupuesto Extraordinario 02-2016 se trasladó el total de los recursos al Programa Mi Primer Empleo. Ambos presupuestos colaboraron al logro de la ejecución presupuestaria total (81.62%), que al 30 del mes de setiembre con base en el 38,4% proyectaba una muy baja ejecución hacia el final del periodo, la situación fue revertida para duplicar la ejecución, como se había indicado anteriormente.

Tal y como lo dispone la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, el Presupuesto de Ingresos corresponde a los generados por la recaudación de tributos, y la venta de bienes y servicios, las transferencias y otros ingresos presupuestarios; específicamente que para el periodo 2017, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, fija como gasto presupuestario máximo para el Instituto la suma de ¢55.892.000.000,00, según consta en el oficio STAP-0663-2017. Por último, la Junta Directiva, mediante acuerdo N.º 03 de la sesión ordinaria del 22 de septiembre de 2017 aprueba el presupuesto para el año 2018, por un monto total de ¢49.325.998.916,40.

2.4. RECURSOS HUMANOS

Bajo el nuevo marco legislativo que supone la Ley N.º 9036, donde los objetivos y las funciones de la organización han sido ampliados y redireccionados a un enfoque de desarrollo rural territorial, se debe fortalecer el capital humano institucional en conocimiento y habilidades para el efectivo desempeño de las tareas encomendadas. A continuación se analizan una serie de aspectos con relación al recurso humano con el que actualmente cuenta el Inder:

- El Inder cuenta hasta el momento con un total de 625 funcionarios, los cuales se distribuyen en relación a su ubicación, con un 48% que laboran en la sede central, y un 52% que se encuentra trabajando en las instancias regionales y territoriales.
- Del total de la población institucional, el 28% cuenta con un puesto técnico, el 52% con un puesto profesional, el 12% con un puesto operativo y el 8% con uno directivo.
- 569 funcionarios cuentan con una plaza por cargos fijos en el Instituto, lo que representa un 91% del total de plazas.
- De esos 569 puestos, existen 78 que están ocupadas por funcionarios de forma interina.
- 56 funcionarios están contratados bajo la modalidad de servicios especiales, lo que representa el 9% del total de plazas.
- De esos 56 puestos contratados por servicios especiales, 13 corresponden al proyecto Administración de las Franjas Fronterizas, 17 son para la atención del proyecto Ordenamiento y recuperación de los territorios indígenas, mientras que los 26 puestos restantes fueron solicitados para atender las actividades de transición IDA-Inder, así como las funciones sustantivas y relevantes y las instancias regionales.

Por otro lado, con respecto a otros temas atinentes a la gestión del capital humano institucional, se enumeran los siguientes aspectos:

- No hay información agregada en bases de datos disponibles con respecto a la formación base con que cuentan los colaboradores del Inder.
- En el Inder existen 4 sindicatos: Sindicato de Profesionales del Inder y el Sindicato de Trabajadores Técnicos del Inder, la Unión Nacional de Empleados del Inder y una filial del Asociación Nacional de Empleados

Públicos y Privados (ANEP). Además, existe una Asociación Solidarista de Empleados del Inder y una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

- Existen 2 convenciones colectivas vigentes, una de 1994 y otra del 2014.
- El Transitorio I de la Ley N.º 9036 indica aspectos a seguir con respecto al manejo del recurso humano del Inder en su proceso de transformación.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de la cantidad de los funcionarios del Instituto, ordenados y clasificados según la unidad administrativa a la que pertenecen.

Cuadro 6. Distribución del recurso humano institucional

Unidad administrativa	Funcionarios
Junta Directiva (*)	
Centro Histórico de la Reforma Agraria de Costa Rica y Parque Temático (*)	
Contraloría de Servicios	4
Secretaría de Junta Directiva	6
Auditoría Interna	3
Auditoría Operativa	5
Auditoría Financiera	7
Presidencia Ejecutiva	14
Asuntos Jurídicos (**)	
Notariado	4
Asesoría y Litigios Legales	15
Administración Tributaria	1
Gestión y Recaudación Tributaria	5
Legal Tributario	3
Control Tributario	6
Secretaría Técnica de Desarrollo Rural	14
Prensa y Comunicación	3
Gerencia General	8
Relaciones Laborales	3
Capital Humano	14
Tecnologías de la Información	12
Desarrollo Rural Territorial (**)	
Fondo de Tierras	7
Adquisición y Dotación de Tierras	9
Fiscalización y Servicios Agrarios	9
Información y Registro de Tierras	34
Fondo de Desarrollo Rural	4
Gestión de Capacidades y Plataformas Territoriales	9

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Unidad administrativa	Funcionarios
Proyectos de Desarrollo	16
Servicios para el Desarrollo	21
Administración y Finanzas	3
Administrativo	2
Servicios Generales	18
Proveeduría Institucional	12
Centro de Gestión Documental	4
Control de Activos	3
Financiero	1
Presupuesto	3
Tesorería	5
Contabilidad	4
Captación de Ingresos No Tributarios	6
Región de Desarrollo Central	13
Oficina de Desarrollo Territorial Cartago	9
Oficina de Desarrollo Territorial Grecia	9
Oficina de Desarrollo Territorial Turrialba	19
Oficina de Desarrollo Territorial Puriscal	7
Región de Desarrollo Chorotega	13
Oficina de Desarrollo Territorial Liberia	12
Oficina de Desarrollo Territorial Cañas	9
Oficina de Desarrollo Territorial Santa Cruz	10
Región de Desarrollo Pacífico Central	12
Oficina de Desarrollo Territorial Orotina	10
Oficina de Desarrollo Territorial Paquera	5
Oficina de Desarrollo Territorial Parrita	5
Región de Desarrollo Brunca	16
Oficina de Desarrollo Territorial San Isidro	5
Oficina de Desarrollo Territorial Río Claro	10
Oficina de Desarrollo Territorial Coto Brus	12
Oficina de Desarrollo Territorial Osa	5
Oficina de Desarrollo Territorial Paso Canoas	18
Región de Desarrollo Huetar Caribe	14
Oficina de Desarrollo Territorial Batán	8
Oficina de Desarrollo Territorial Cariari	9
Oficina de Desarrollo Territorial Talamanca	13
Oficina de Desarrollo Territorial Siquirres	12
Región de Desarrollo Huetar Norte	21
Oficina de Desarrollo Territorial Ciudad Quesada	8
Oficina de Desarrollo Territorial Guatuso	7
Oficina de Desarrollo Territorial Santa Rosa	7

Unidad administrativa	Funcionarios
Oficina de Desarrollo Territorial Upala	7
Oficina de Desarrollo Territorial Horquetas	8
Oficina de Desarrollo Territorial Puerto Viejo	15
Total	625

(*) A pesar de constituirse como unidades administrativas del Inder, las personas que los conforman no se consideran funcionarios en activo permanentes del Instituto.

(**) Esta unidad administrativa es nueva dentro de la organización y aún no cuenta con personal asignado formalmente, a la espera de los estudios técnicos pertinentes para definir los perfiles y clases de los puestos.

Fuente: Capital Humano, Inder (agosto 2017).

2.5. RECURSOS TECNOLÓGICOS Y DE TELECOMUNICACIONES

2.5.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Con base en el marco estratégico, el análisis de la situación actual y diagnóstico de la función de información, se plantea a continuación la estrategia a seguir para el desarrollo de las Tecnologías de Información que contempla las siguientes secciones:

- Modelo de tecnologías y sistemas de información.
- Áreas de oportunidad
- Portafolio de Proyectos
- Modelo organizativo de la función de información.
- Plan de capacitación

Modelo de tecnologías y sistemas de información

En esta sección se definen las directrices básicas para implantar la infraestructura de Sistemas y Tecnologías de Información que permitirá al Inder potenciar su función, proveer los servicios que la sociedad y el marco legal costarricense le demandan y situarse en una posición que, mediante la aplicación de las tecnologías de información, le permita consolidar el proceso de modernización en el cual se encuentra inmersa.

A través del uso intensivo de las tecnologías basadas en Internet e Intranet, los desarrollos tradicionales (tipo cliente – servidor) han perdido vigencia y están entrando en una curva pronunciada de obsolescencia. Estos sistemas se han convertido en soluciones computacionales limitadas donde aspectos como la

escalabilidad y mantenibilidad son sumamente costosos y además, carecen de integración y aprovechamiento del poder computacional que las nuevas tecnologías de hardware, software y comunicaciones ofrecen.

Como respuesta a ello, el Instituto utiliza como estándar para la implementación de soluciones tecnológicas, el diseño y desarrollo consolidado de aplicaciones que abren paso al mejoramiento y la optimización de procesos por medio de sistemas utilizando Arquitecturas de Capas y Servicios. Precisamente, este modelo es el que se determina como el más adecuado para el desarrollo de los sistemas en el Inder. Lo anterior porque se ha redefinido el concepto tradicional de diseñar y desarrollar sistemas mediante la introducción de propuestas y esquemas de desarrollo que explotan al máximo las tecnologías existentes de hardware y software.

El estándar para el desarrollo de sistemas en el Instituto es por medio de un modelo de capas y/o servicios, proponiendo la separación funcional de los sistemas en capas lógicas que, integradas entre sí, conforman un sistema con funcionalidad completa. Esta separación busca dividir la interfaz con el usuario, la seguridad, las reglas del negocio y el repositorio de datos, de tal forma que la independencia funcional de estas partes se logre mediante pequeños componentes de software. Estas capas no corresponden necesariamente al modelo físico de las computadoras en una red, pero sí a la partición lógica de la aplicación. Vale la pena mencionar que, al respecto, el Instituto utiliza estos paradigmas en los sistemas actuales y propuestos para la plataforma tecnológica del Inder.

El diseño de múltiples capas tiene ventajas sobre el modelo tradicional de dos capas (cliente – servidor), o sobre el diseño en una capa, como, por ejemplo:

- **Añade modularidad:** se facilita el modificar o reemplazar una capa sin que esto afecte a otras capas, cada capa es independiente de la otra, solamente utilizan los puntos de acceso a los servicios, que son interfaces bien definidas. La implementación de los objetos es independiente y transparente.
- **Permite equilibrar la carga:** se separan las funciones de las aplicaciones, de las de bases de datos facilitando la implementación del equilibrio de carga, esto es, distribuir los procesos uniformemente en una red, por ejemplo, la de los servidores de aplicaciones.
- **Reusabilidad:** se puede compartir y re-utilizar componentes y servicios creados, y distribuirlos a través de una red de computadoras.
- **Flexibilidad:** se pueden realizar cambios a nivel de la lógica de negocios sin que esto afecte la interfaz del usuario y el modelo de dato.
- **Manejabilidad:** se pueden dividir proyectos grandes y complejos en unidades más simples y diseñarlos a través de diferentes equipos de programación.

Definiendo inicialmente la interfaz de los objetos, se pueden dedicar equipos para el desarrollo de la interfaz y desarrollo de la lógica de negocios en forma paralela.

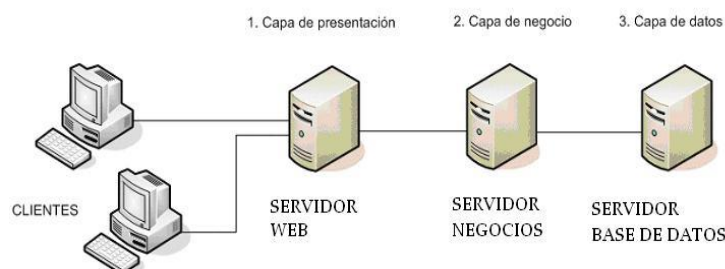
- Escalabilidad: se pueden agregar usuarios clientes sin necesidad de reinstalar todo el software, únicamente el de presentación, sobre todo cuando éste no es basado en un “browser” estándar.

En la arquitectura en múltiples capas, el ambiente de desarrollo es más difícil de administrar que un ambiente visual simple para dos capas porque existe software adicional que se debe controlar, como los servidores de transacciones y seguridad, y no solamente el lenguaje de programación. Sin embargo, lo anterior es totalmente transparente para el usuario final.

La Figura 1: “Ejemplo de una aplicación en tres capas” muestra una aplicación de este tipo con distintas interfaces de usuario: una para el “WEB” y otra para la aplicación. La del “WEB” puede ser utilizada con un “browser” que interpreta el código, como “Internet Explorer”, “Chrome” o “Firefox”, entre otros. La de aplicación puede ser ejecutada en plataformas específicas según fueron desarrolladas, como “Windows Server”, “Unix” o “Linux”, entre otros.

Estas interfaces utilizan objetos de negocios de la capa intermedia, los cuales no deben ser cambiados y poseen las mismas implementaciones para cualquier interfaz, ya que los módulos de presentación solamente deben respetar las interfaces de comunicación con cada objeto, estableciendo un protocolo de comunicación. Inclusive los objetos pueden estar desarrollados en lenguajes diferentes, pero como se encuentran empaquetados, la implementación es transparente a la capa de presentación. Por último, se encuentran las fuentes de datos que utilizan los objetos; en este caso el objeto utiliza bases de datos, como Oracle, Sybase o SQL Server, entre otros, administradores de correo electrónico, mediante POP3, por ejemplo, o archivos comunes, como archivos de texto o formato HTML.

Ilustración 4. Ejemplo de una aplicación en tres capas

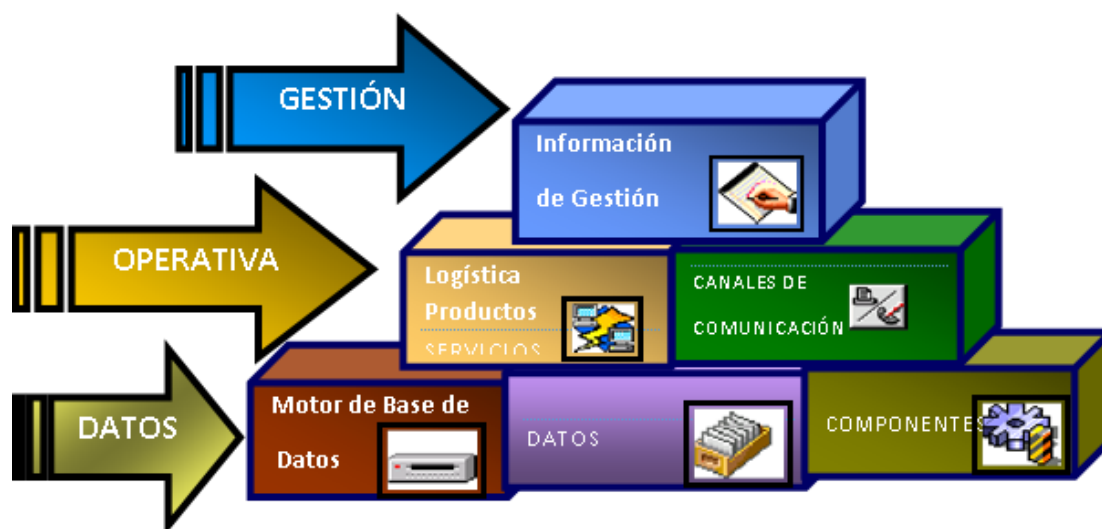


Fuente: Tecnologías de la Información, Inder (junio 2017).

Arquitectura de los sistemas

La tecnología ha hecho posible la comunicación integrada de datos, voz e imágenes entre distintos equipos y usuarios incrementando a la vez la función de distribución oportuna de la información del negocio, al permitir que cada cliente o proveedor acceda fácilmente a los servicios sustantivos y de apoyo que provee el Instituto. A continuación, se presenta un diagrama con los componentes básicos de esta arquitectura:

Ilustración 5. Arquitectura de los Sistemas



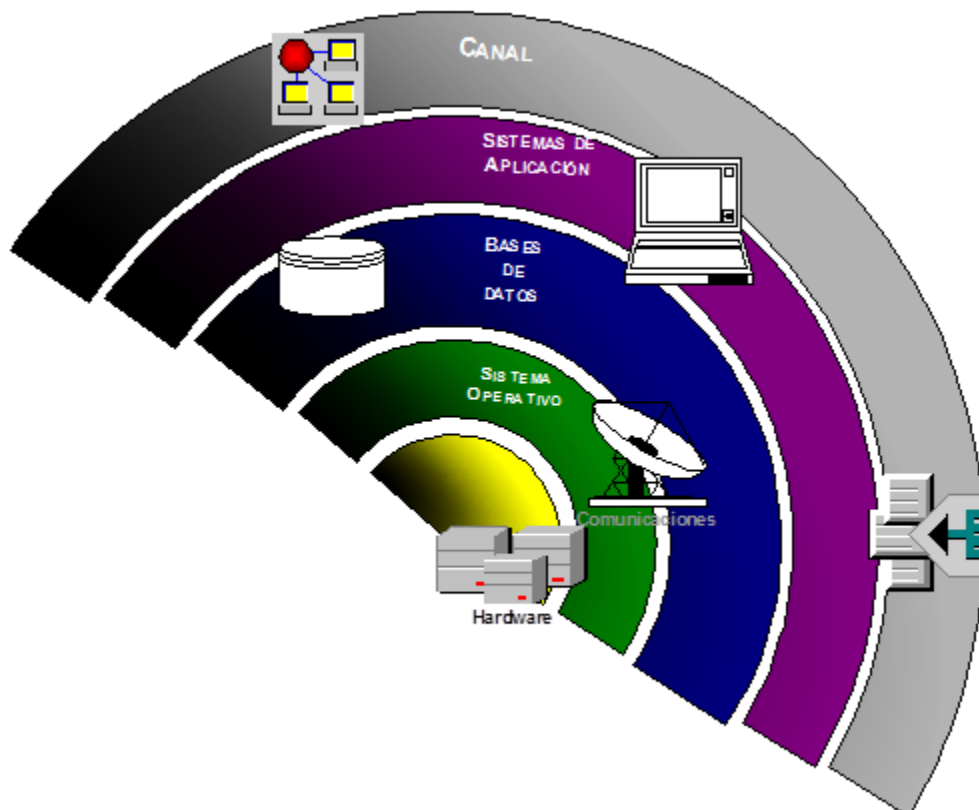
Fuente: *Tecnologías de la Información, Inder (junio 2017).*

Bajo este enfoque se recomienda la arquitectura compuesta por tres áreas (bloques), a saber: Gestión, Operativa y Datos. El bloque de Gestión engloba los mecanismos y sistemas para obtener información de gestión básica para la toma de decisiones. La Operativa está conformada por los Sistemas de Apoyo (Financiero-Contable, Proveduría, Recursos Humanos y los Sistemas de Automatización de Oficinas y Mensajería), Sistemas Sustantivos (Fiscalización, Desarrollo Agrario, aplicaciones de "Work Flow" y Expediente Electrónico, entre otros) y Canales de Distribución (Oficinas, Internet, Intranet y Telefonía). El bloque de Datos lo componen los datos e información almacenados en Archivos y Bases de Datos, tal como se presenta en la ilustración anterior.

Las nuevas soluciones de sistemas de información deben considerar la integración de los distintos canales de presentación, plataformas de hardware, software y las interfaces necesarias para acceder a los distintos productos y servicios, de tal forma que una operación determinada sea soportada por los mismos procesos y

transacciones, independientemente del canal de distribución utilizado para realizarla y suministrar información de gestión desde distintas vistas.

Ilustración 6. Arquitectura genérica



Fuente: Tecnologías de la Información, Inder (junio 2017).

En la ilustración superior, se representa un sistema de aplicación sobre múltiples capas y su relación con la infraestructura tecnológica, el cual se implementa sobre una arquitectura “multi-capa” de servidores, representada en el ejemplo de una aplicación en tres capas.

Tendencia de las tecnologías de información en la industria

Un análisis del tipo de tecnología que utilizan las instituciones que proveen servicios a través de Internet, similares a los que debe proveer el Instituto, presenta las siguientes características:

- Existe una fuerte orientación a ofrecer servicios personalizados a través de interfaz WEB, de manera que tanto los clientes internos como los externos,

tengan acceso a la información que les es autorizada, independientemente del lugar físico en el que se encuentren.

- Lo anterior facilita la posibilidad de brindar, a través de herramientas automatizadas, servicios personalizados bajo la modalidad de “autoservicio”. En este caso la posibilidad de efectuar solicitudes de servicio, ver estados de gestiones y proyectos, efectuar pagos vía transferencias electrónicas, solicitudes remotas de información, emitir reportes sobre estados de gestión, avisos sobre posibles requerimientos, entre otros, crean un potencial casi ilimitado en el proceso de modernización del Instituto y mejoras significativas de servicio al cliente.
- Se observa también una fuerte tendencia hacia el desarrollo de aplicaciones bajo ambiente gráfico utilizando arquitecturas basadas en servicios (SOA) utilizando metodologías y herramientas orientadas al diseño e implantación de aplicaciones bajo paradigmas de objetos.
- Otro elemento importante que se observa está relacionado con la utilización de modelos de datos relacionales, utilizando sistemas operativos de ambiente gráfico y modelos de replicación automática de datos para aplicaciones que requieren procesos transaccionales de alta disponibilidad.

Todas estas características están inmersas en el modelo de tecnologías de información propuesto en este apartado, las cuales, si bien es cierto se encuentran aún en estado de consolidación, definitivamente están marcando la tendencia de la industria de estas tecnologías a mediano plazo. El otro factor importante que se tomó en cuenta para esta recomendación es la consolidación y los nuevos servicios que ofrece el mercado sobre la red Internet.

Arquitectura tecnológica para el Instituto

En esta sección se describe la arquitectura tecnológica requerida para la implantación de los sistemas de información contemplados en este plan e incluye las necesidades de equipo de cómputo, software de operación básico, plataforma y comunicaciones.

El objetivo fundamental de la estrategia tecnológica es el de garantizar la infraestructura adecuada en el ámbito computacional, capaz de soportar la visión del negocio en forma oportuna, eficiente y efectiva.

Para este efecto, se consideró el estado de la tecnología y las tendencias en este campo, así como la base tecnológica actualmente en operación, de tal forma que el Instituto logre contar con Tecnologías de Información que le proporcionen la flexibilidad necesaria, acorde con las necesidades actuales y que, a la vez, le permita el crecimiento para cubrir las necesidades futuras en esta área. Lo anterior se fundamenta en las siguientes razones.

La implementación de sistemas basados en tecnología abierta permitirá proveer soluciones independientemente de la plataforma de hardware. Se deben adquirir o desarrollar sistemas de conformidad con el estándar de sistemas abiertos. Los estándares: “OLE DB”, “ADO” y sobre todo “XML” permitirán que diferentes sistemas se enlacen para compartir cualquier información que el Instituto requiera. En el caso concreto de capas de presentación se recomienda el uso del sistema operativo MS Windows 7, 8 o superior (por las inversiones que el Inder ha efectuado al respecto) y para los servidores de aplicaciones MS Windows 2008 Server o superior. Para servidores de servicios de Internet y seguridad se puede utilizar también el sistema operativo LINUX.

Los datos basados en SQL relacional permiten obtener fácilmente información, mejorar la integridad de los datos y flexibilidad ante cambios en los requerimientos del negocio. Las bases de datos a utilizar, deben basarse en el Modelo Relacional con el estándar SQL para facilitar la accesibilidad de los datos a través de distintas localidades. Para motores de bases de datos relacionales, se recomienda el motor MS SQL Server 2007 o superior. Lo anterior, sobre todo, basados en las inversiones y las aplicaciones más recientes que se encuentran en producción. Para el desarrollo de nuevas aplicaciones se recomienda utilizar los ambientes MS .Net 2005 o superior, utilizando como líneas base las mejores prácticas en temas de codificación, configuración e implementación de sistemas de información.

Con el fin de proveer sistemas que sean fáciles de utilizar e integrar con distintas plataformas de hardware, se deben adoptar tecnologías bajo estándares GUI - Graphical User Interface-, preferiblemente bajo un “Browser”. Estas tecnologías permiten reducir el tiempo de entrenamiento, al presentar la información de forma amigable para el usuario, y obtener ventajas al distribuir el poder de cómputo sobre las microcomputadoras, utilizando la red de comunicaciones. Para este caso en particular se recomienda el uso del Browser MS Explorer, Google Chrome y Mozilla Firefox en sus últimas versiones liberadas para cuando las aplicaciones comiencen a operar. Es importante además considerar los requerimientos para el uso de MS Edge en su versión más reciente, por temas de actualización tecnológica.

Con base en el desarrollo de aplicaciones y sistemas de información tipo “Web”, el Instituto puede aprovechar el uso de tecnologías móviles para la integración de

servicios y la implementación de canales de acceso, procesamiento y almacenamiento oportuno de la información Institucional para los grupos de interés internos (por ejemplo, la recolección y digitación de información de campo) y externos (el intercambio de información con Instituciones ejecutoras de proyectos de desarrollo rural) del Inder, por medio de estándares responsivos de presentación de datos, interfaces y controles (como por ejemplo, el estándar Model-View-Controller, o MVC), así como ofrecer mayores facilidades a los usuarios finales por medio de aplicaciones para dispositivos móviles.

También se deben integrar los sistemas de información de las diferentes áreas sustantivas y de soporte para el intercambio de datos que respalden o robustezcan los procesos llevados a cabo en el Instituto. Estos sistemas son, pero no se limitan a: los sistemas de información geográfica, los sistemas de gestión y operación de centros territoriales, la gestión de expedientes digitales, la consolidación de servicios internos con plataformas externas (como Merlink) para la gestión de compras, los sistemas financieros institucionales (como el Sistema Financiero Administrativo y Tributario), entre otros.

Es importante que se diseñen aplicaciones sobre ambientes que permitan flexibilidad para modificar rápidamente los requerimientos del negocio. Se deben utilizar ambientes de desarrollo tipo Generadores de Aplicaciones o “Framework” para minimizar el tiempo y el costo de modificar sistemas existentes e implementar nuevos productos o servicios (por ejemplo, la integración de Firma Digital). Como se mencionó anteriormente, la recomendación al respecto es MS .Net.

Los datos e información son un recurso estratégico y crítico para el negocio. Es por eso que se deben continuar con los esfuerzos para diseñar e implementar la plataforma de Inteligencia de Negocios (BI) que respalde con mayor fuerza la toma de decisiones a nivel estratégico institucional. Por medio de la integración de metodologías, herramientas y procesos estructurados de BI, se transforman los datos institucionales y la información operativa en conocimiento estratégico del Inder, para respaldar tanto la evaluación del estado actual de los objetivos y métricas organizacionales, como la planificación de la visión de sus procesos, lineamientos, servicios y resultados esperados.

Desde el punto de vista de la plataforma tecnológica, es importante consolidar un modelo de administración de ambientes productivos por medio de virtualización; esta estrategia permite un uso más eficiente de los recursos en activos de procesamiento, repositorios de información y ambientes de desarrollo y producción, además de apoyar en la administración de la seguridad de la infraestructura tecnológica, la facilidad en la gestión de continuidad de TI y la configuración de servicios en contingencia.

Deben adquirirse e implementarse aplicaciones y software con alta seguridad para proteger y asegurar la red de comunicaciones a todos los posibles niveles. Adicionalmente, se deben implementar procedimientos preventivos y de control, incluyendo herramientas actualizadas para detectar virus y accesos no autorizados. Cuando comiencen a implementarse servicios y se pongan a disposición a través de una Intranet o de Internet, debe evaluarse la seguridad física y lógica de la red y garantizar una tecnología actualizada relacionada con los “firewall” y los antivirus. Para tal efecto es conveniente que el Inder adopte un estándar de calidad tipo ISO 27000, que permita la gestión oportuna de la seguridad de la información, riesgos de la plataforma, activos con los que se cuenta para salvaguardar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la plataforma tecnológica.

Es importante que los sistemas se desarrollen utilizando el motor de base de datos MS SQL Server 2012 o superior, según el licenciamiento con el que cuenta el Instituto. Una vez que los nuevos sistemas, bajo los nuevos estándares entren en producción, y para garantizar aspectos de continuidad de servicio “7x24”, será necesario contar con procedimientos y herramientas para recuperar información y datos.

Para esto, deben implementarse mecanismos automatizados que consideren los ambientes y plataformas en forma integral, que realicen operaciones automáticas de respaldo y recuperación de información en línea. De esta manera, se reducen los costos de operación, el soporte requerido y, además, se disminuye el tiempo de recuperación entre fallas.

En función de la operación y el nivel de servicio requerido por el negocio, se deben evaluar y configurar oportunamente los servidores para soportar las nuevas características de software, bases de datos y comunicaciones con base en la función que realizan dentro del negocio e implantar redundancia cuando esto sea necesario. Esto también implica el diagnóstico de la arquitectura de información institucional, con el propósito de integrar procesos, funciones y datos en sistemas robustos y efectivos, la reutilización de servicios y la estandarización de herramientas de TI de cara a las tareas cotidianas de cada área.

Como complemento a los requerimientos técnicos y funcionales que las áreas sustantivas y de soporte necesiten, es importante considerar las capacidades y expectativas de los usuarios finales, relacionado con la usabilidad de los sistemas requeridos por el Inder, así como la sustitución de sistemas “legado” o no integrados (como los sistemas desarrollados en “Clipper” y “Access”) a plataformas más modernas y servicios consolidados.

Áreas de oportunidad

A través de una serie de sesiones de trabajo con los funcionarios asignados por el Instituto y de un análisis de los Sistemas de Información actualmente en desarrollo y producción, se procedió a estructurar e integrar en proyectos las áreas de oportunidad detectadas como factibles dentro del Planeamiento Estratégico Institucional.

Se entiende en este documento “Área de Oportunidad”, como todos aquellos procesos de negocio que presentan potencialidades de cambio que darían un valor agregado significativo a las relaciones de la organización con los grupos de interés internos y externos y que contribuyen a mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, así como a mejorar el control respectivo.

Estas mejoras tienen un componente importante basado en el uso de las tecnologías de Información y normalmente son apoyadas por uno a más proyectos del portafolio de aplicaciones.

Es conveniente que, dentro del Proceso Táctico en la implantación del Plan, se contemplen funcionarios internos y servicios de Consultoría especializados que permitan operativizar cada Proyecto de acuerdo con las prioridades institucionales.

A continuación, se presenta una descripción de las áreas de oportunidad determinadas en la Consultoría:

- **Portal de servicios a través de internet:**

Un Portal de Servicios puede ser definido como una extensión virtual de los diferentes servicios que el Instituto provee en sus instalaciones utilizando como canal de entrega de los mismos, la red mundial de Internet. De esta manera, y bajo un principio de “negocio electrónico” se puede mantener contacto con todas las áreas funcionales que componen el Inder, tanto las de las oficinas centrales, centros territoriales, regionales y subregionales, como con Instituciones relacionadas, proveedores y sobre todo con los usuarios finales de los servicios provistos por el Instituto utilizando una “Intranet” o Internet como medio global.

Evidentemente el primer y principal beneficio para los usuarios finales de este Portal, será el de poder realizar y dar seguimiento a las transacciones y gestiones asociadas a los diferentes servicios, sin tener que desplazarse físicamente a las oficinas de el Instituto.

En segundo lugar, se facilita el acceso oportuno a información relevante para los grupos de interés del Inder, tanto para consultas civiles e intercambio de información con instituciones fiscalizadoras, hasta la creación y transferencia de conocimiento entre organizaciones públicas y privadas, ejecutores de proyectos y la ciudadanía en general, entre otros.

Una vez que queden implantados e integrados los sistemas sustantivos y los de apoyo, se abre una gran oportunidad para reunir virtualmente a funcionarios del Instituto con los usuarios finales en un mismo sitio, sin tener que desplazarse o invertir grandes cantidades de dinero o tiempo.

- **Desarrollo de una plataforma de inteligencia de negocios que soporte la toma de decisiones:**

La cultura informática del Instituto y la pronta introducción de Sistemas de Información como soporte a los sistemas sustantivos y de apoyo, han permitido lograr mayor conciencia sobre la necesidad de administrar con información, por lo que es fundamental contar con una plataforma robusta de Inteligencia de Negocios que permita una gestión operativa más robusta y un soporte estratégico a la toma de decisiones.

Herramientas como “Data warehouse” y tecnologías “OLAP”, son viables en este momento y contribuirían a solventar las necesidades descritas. Debido a la poca experiencia que posee el Instituto en esta área, es conveniente estructurar una Consultoría que conceptualice y determine la plataforma de BI, la definición de modelos e indicadores, y las herramientas apropiadas para implantar este tipo de proyecto.

Complementario a lo anterior, normalmente cuando se implanta un sistema de esta naturaleza, se forma un equipo multidisciplinario que se encarga de revisar y formalizar los requerimientos de información, la definición de los diferentes modelos e indicadores para la evaluación de gestión y modelar los diferentes escenarios que deben ser evaluados para apoyar correctamente el proceso de toma de decisiones respectivo.

- **Work flow y expediente electrónico:**

El “Work Flow” es una tecnología que permite automatizar procesos administrativos rutinarios que se realizan trasladando información consignada en papel (formas, formatos, formularios) de un puesto de trabajo a otro de acuerdo con ciertas reglas de negocio, haciendo así más efectiva su organización y control.

La realización de actividades coordinadas en las que participan dos o más miembros de un equipo de acuerdo con reglas de negocio establecidas son costosas y demandan importantes recursos organizacionales tanto a nivel de personal, materiales y equipos de oficina como de logística. La automatización de los procesos que normalmente se realizan pasando formularios en papel de una persona a otra, puede representar a una organización un ahorro significativo en los gastos con inversiones relativamente bajas por cada puesto de trabajo.

Una vez evaluados los requerimientos de información y los procesos respectivos que los requieren y los generan, debe comenzarse un proceso de digitalización y automatización, principalmente sobre los procesos sustantivos del negocio para facilitar el seguimiento y la evaluación de las actividades asociadas a través de indicadores de gestión. Este proceso facilita además la consolidación de una cultura “cero papeles”, al trabajar un expediente único digital de acceso oportuno y controlado al personal del Inder, usuarios finales y grupos de interés, que además permiten la actualización y procesamiento de información más eficientes, reduciendo la necesidad de dispositivos como impresoras, escáner, entre otros, y reduciendo y optimizando el uso de recursos de las áreas relacionadas.

Esta área en conjunto con el Portal de Servicios y el Soporte a la Toma de Decisiones, contribuirá a dar un valor agregado significativo a la eficiencia y modernización de los procesos institucionales.

- **Auditoría:**

Aprovechando el desarrollo de los nuevos proyectos propuestos en este Plan, se presenta la oportunidad de mantener una plataforma centralizada y automatizada de las diferentes actividades relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión y Control de Auditoría.

Además, es importante que los diferentes sistemas de información con los que cuenta el Inder cuente con su propio módulo de auditoría, con el fin de reconstruir, cuando sea necesario, el rastro de las transacciones realizadas y proveer información integral para facilitar y mejorar la eficiencia de la Función de Auditoría Institucional.

Lo anterior permitirá contar con una mejor información para el seguimiento y emisión de informes para apoyar las actividades sustantivas de la Auditoría.

- **Planificación:**

La función de planificación es fundamental para administrar cada uno de los diferentes proyectos, productos y servicios Institucionales. Para tal efecto, se establece como una oportunidad el desarrollo y la implantación de herramientas que contribuyan a apoyar la función de Planificación de manera que se facilite la concepción, seguimiento y evaluación de los mismos.

Entre los beneficios esperados, se desea tener mejor información para el planeamiento, seguimiento, emisión de informes y control de calidad sobre las actividades sustantivas del Instituto.

También, como parte de las iniciativas Institucionales para apoyar a los Centros Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), la Secretaría Técnica Institucional plantea los proyectos para desarrollar el Sistema de Evaluación de Seguimiento (SES) y la plataforma para los Centros Territoriales de Información y Conocimiento (CETICO). Estas iniciativas se encuentran en proceso de iniciación y diseño, y es fundamental que el departamento de Tecnologías de Información apoye a los grupos de interés internos y externos para obtener el mayor valor agregado tanto al Inder como a las organizaciones involucradas y la sociedad.

Complementario a lo anterior, deben proveerse herramientas que permitan la planeación, control, seguimiento e informes relacionados con los Planes Anuales Operativos, Actividades Presupuestarias y el Plan Estratégico Institucional. Esto debe estar contemplado en las especificaciones del Sistema Financiero-Administrativo a adquirir.

- **Seguridad y operación continua del negocio:**

La vulnerabilidad a los desastres naturales, fallas en las Tecnologías de Información, errores de los usuarios y acceso por personas no autorizadas son problemas que las instituciones que utilizan sistemas de información automatizados deben enfrentar.

Las instituciones se han hecho dependientes de los sistemas de información automatizados para manejar el negocio y tomar decisiones oportunas y acertadas. El efecto de un desastre en un sistema de información automatizado sea éste natural, tecnológico o humano puede provocar un impacto significativo en los procesos del negocio.

Por lo anterior y con el fin de contar con una solución efectiva y eficiente para resolver los problemas asociados con la administración del riesgo y el establecimiento de controles internos en sistemas de información automatizados y satisfacer los estándares de calidad, seguridad y confiabilidad de la información, el Instituto debe orientar recursos para robustecer la actualización e implementación de políticas, procedimientos y controles para salvaguardar los sistemas de información automatizados y las tecnologías relacionadas, que además incluye lineamientos para una mejor gobernabilidad de la infraestructura tecnológica, la gestión de riesgos y la mejora continua de los procesos relacionados con la Función de TI.

También se deben considerar servicios que robustezcan la seguridad de la infraestructura tecnológica, como por ejemplo el uso de herramientas de “single sign-on”, el uso de identidad federada, autenticación basada en “claims”, y estándares de gestión de seguridad de la información.

Como una oportunidad que aporte a la continuidad del Instituto, que además complemente los procesos de salvaguarda de la información y los sistemas del Inder, se debe evaluar la factibilidad técnica, operativa y estratégica para la contratación, configuración y gestión de sitios alternos para la plataforma tecnológica.

- **Arquitectura empresarial:**

El objetivo principal de la Arquitectura Empresarial es diseñar, formalizar y gestionar un ambiente estructurado, alineando los procesos de negocio y sus relaciones, información, y arquitectura tecnológica con la visión de negocio, aprovechamiento de oportunidades y ejecución de soluciones, gestión del cambio y planes de migración, bajo un marco de gobernabilidad de implementación, desarrollo y estandarización.

La Arquitectura Empresarial comprende crear un mapeo de los procesos de negocio y las relaciones existentes con su infraestructura de información y tecnología, gobernado por políticas, procedimientos y lineamientos formales que den soporte para la toma de decisiones por parte de la Administración Superior y entes Gerenciales sobre la estrategia organizacional, sus necesidades y requerimientos, el impacto en sus unidades de negocio, procesos funcionales y estratégicos, y el cumplimiento de metas, objetivos y mejora continua.

Es importante recalcar que una plataforma de Arquitectura Empresarial consolidada y vinculante a los procesos y lineamientos de las áreas

sustantivas y de soporte del Inder, facilita la toma de decisiones desde el punto de vista de la mejora continua y el seguimiento y control del portafolio de inversiones tanto de la Función de TI como de las necesidades y visión específica de cada área; facilita la gestión de los activos de tecnología, su uso y aprovechamiento, y el control de cambio, actualización y mejora continua de todo activo tangible e intangible que soporta la infraestructura tecnológica.

- **Nuevas tecnologías:**

La globalización y la evolución de la tecnología han alterado el entorno de los negocios a nivel mundial. En el sector de servicios, estos cambios son mucho más evidentes que en otros sectores, ya que las economías y las sociedades industriales se han transformado en economías de servicio basadas en el conocimiento y la información. Bajo este contexto las decisiones sobre tecnología y sistemas de información adquieren gran importancia en la modernización de una empresa o institución en un mundo globalizado.

Por lo anterior, es importante que el Instituto asigne recursos a la investigación de tecnologías emergentes, con el objeto de integrar estos cambios con los avances del negocio y mantener un nivel de eficiencia adecuado, de acuerdo con las métricas asociadas, tanto internas como externas.

Algunas oportunidades técnicas que deben considerarse en el corto plazo bajo este proyecto son: Consolidación de la Telefonía IP, Implementación de Redes Privadas Virtuales (VPN), Comunicación inalámbrica, “Work Flows”, Tecnologías “WEB”, “Intranet” e “Internet”, Sistemas de Información Geográficos (GIS), almacenamiento y recuperación de documentos digitales, “Bring Your Own Device (BYOD)”, el uso de dispositivos interconectados que brinden información relevante a el Instituto y sus procesos en tiempo real, entre otros.

- **Nuevas tendencias:**

Existen tendencias relacionadas con las facilidades que brinda una plataforma tecnológica robusta y una cultura orientada al uso exhaustivo de las Tecnologías de Información y Comunicación:

Servicios en la nube que ofrecen desde herramientas de TI hasta virtualización de escritorios, reduciendo significativamente el uso de capital financiero, instrumental y humano para la gestión de los activos de

tecnología. Varios sistemas de información que se proveen de forma remota son respaldados por organizaciones de renombre que respaldan las funcionalidades técnicas y operativas de sus servicios, son productos “llave en mano” y con estándares de clase mundial relacionados con configuración, seguridad, funcionalidad y capacidad.

También se están desarrollando estrategias para el trabajo remoto (o “tele trabajo”) para el personal de áreas sustantivas y de soporte de diferentes instituciones. Si bien es importante considerar el perfil y responsabilidades del personal que pueda recurrir a esta modalidad, también se requiere definir los lineamientos de uso de servicios remotos, seguridad, uso de activos de tecnología y atención.

Otra tendencia que está tomando auge es el uso de Inteligencia Cognitiva para la gestión operativa y toma de decisiones de las instituciones. La Inteligencia Cognitiva permite a los sistemas que la utilizan desarrollar capacidades lógicas y de soporte a las diferentes funciones tanto sustantivas como estratégicas y de apoyo, la cual se fortalece conforme la infraestructura tecnológica y los procesos vinculados maduren y se vuelvan más efectivos. Es importante recalcar que el desarrollo cognitivo en Tecnologías de Información es una tendencia reciente, pero puede generar oportunidades para la atención al usuario final y la ampliación de la cartera de servicios del Inder, además de poder sostener procesos de innovación y mejora continua.

Como área de oportunidad para la gestión y control en los diferentes servicios que el Instituto provee es el uso de Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés), sobre todo en temas de control territorial y el monitoreo y mantenimiento de territorios, por medio de dispositivos que soportan tanto funciones para la gestión de servicios generales (sistemas de riego, control de humedad, monitoreo de plagas, vigilancia, entre otros) como recopiladores de información que respalden de forma más robusta la toma de decisiones sobre el uso y aprovechamiento de suelos.

2.5.2. INVENTARIO DE SISTEMA EN OPERACIÓN

En el siguiente cuadro se enumeran todos los sistemas y recursos informáticos que se encuentran en producción actualmente dentro del Instituto, ya sea como sistemas de consulta de datos o generación de información.

Cuadro 7. Inventario de sistemas en operación

Nombre	Descripción	Estado	Unidad	Base de datos	Lenguaje
Sistema Integrado de Capital Humano	Permite llevar control de asistencia, vacaciones y nombramientos de los funcionarios, entre otros.	En producción desde 2010	Capital Humano	SQL Server / Servidor Dell R510	.NET
Titulación SIA	Sistema de consulta para todas las fincas inscritas por el Instituto.	En producción desde 1999. Actualmente es para consulta.	Fondo de Tierras	ORACLE / Servidor Netfinity IBM	V.BASIC
Financiero Contable		En producción desde 1996.		CLEEPER / S. Dell	CLEEPER
Contabilidad	Control de todos los ingresos y egresos del Instituto.	En producción desde 1996.	Contabilidad	CLEEPER / S. Dell	CLEEPER
Presupuesto	Control del presupuesto ordinario del Instituto.	En producción desde 1996.	Presupuesto	CLEEPER / S. Dell	CLEEPER
Activos	Control de activos del Instituto.	En producción desde 1996.	Contabilidad	CLEEPER / S. Dell	CLEEPER
Cheques	Formulación e impresión de cheques.	En producción desde 1996.	Tesorería	CLEEPER / S. Dell	CLEEPER
Emisión de CKS	Elaboración de la emisión de CKS.	2005 (Inician uso en CS).	Proveeduría Institucional / Tesorería	CLEEPER / S. Dell	CLEEPER
Sistema de Control de Activos	Control de activos por funcionario del Instituto.	En producción desde 26-09-2001.	Control de Activos	ACCESS S. Dell	V.BASIC

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Nombre	Descripción	Estado	Unidad	Base de datos	Lenguaje
Flujo de Control de Acuerdos	Control y seguimiento de los acuerdos tomados por la Junta Directiva.	En producción desde 30-04-2015.	Secretaría de Junta Directiva	Herramienta eDCP (ePower4)	Paquete
Control de Correspondencia de Junta Directiva	Controla los documentos que son enviados a la Secretaría y el proceso a cada documento por parte de Junta Directiva.	En producción desde 06-09-2000. Actualmente es para consulta.	Secretaría de Junta Directiva	ACCESS/ Servidor Secretaría G.	V.BASIC
Sistema de Fondo Fijo	Controla el gasto del presupuesto que se le asignan a las unidades administrativas.	En producción desde 09-12-2002.	Unidades administrativas del nivel central y regional	VISUALFOX	VISUALFOX
Arrendamiento de Tierras	Control de los arrendamientos de las tierras que posee el Instituto.	En Producción desde 06-08-2002. Actualmente es para consulta.	Fiscalización y Servicios Agrarios / Oficina de Desarrollo Territorial Paso Canoas	ACCESS	V.BASIC
Módulo de Reportes de Presupuesto	Genera reportes de todo el presupuesto del Instituto.	En producción desde 19-02-2002.	Presupuesto / Contabilidad	VISUALFOX	VISUALFOX
Control de Recibos	Genera reportes de gastos telefónicos, y otros recibos para mejor control en la institución.	En producción desde 25-04-2003.	Servicios Generales	ACCESS	V.BASIC
Módulo de Traslado	Genera un archivo con el presupuesto de cada oficina para el Sistema de Fondo Fijo.	En producción desde 06-12-2002.	Presupuesto	VISUALFOX	VISUALFOX
Módulo de Paseconta	Pasa el archivo que viene con un reintegro de una caja chica del sistema de Fondo Fijo al Sistema de Contabilidad.	En producción desde 09-12-2002.	Contabilidad	VISUALFOX	VISUALFOX

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Nombre	Descripción	Estado	Unidad	Base de datos	Lenguaje
Sistema de Vehículos	Genera reportes de los gastos realizados a un vehículo y su mantenimiento.	En producción desde 06-2005.	Servicios Generales (nivel central y regional)	ACCESS	VISUAL BASIC
Sistema de Control de Gastos	Controla los movimientos de gastos revelando el saldo de presupuesto asignado a cada actividad.	En producción desde 12-03-2004.	Unidades administrativas del nivel central	VISUALFOX	VISUALFOX
Módulo de Consultas Contables	Genera consultas de una cuenta contable.	En producción desde 26-08-2004	Contabilidad	VISUALFOX	VISUALFOX
Sistema Control de Proveedores	Genera consultas de los proveedores, informa si la cédula está vencida.	En producción desde 16-09-2004.	Proveeduría Institucional	ACCESS	V.BASIC
Módulo Registro de Organizaciones	Administración y consultas de las organizaciones.	En producción desde 05-2006.	Gestión de Capacidades y Plataformas Territoriales	ACCESS	V. BASIC
Módulo de Refrendos	Administración, control y generación automática de Refrendos.	En producción desde 08-2006.	Asuntos Jurídicos	ACCESS	V. BASIC
Estructura para Digitalizar expedientes para la Compra de Fincas	Administración, control de los expedientes para la compra de fincas.	En producción desde 2008.	Adquisición y Dotación de Tierras	SQL Oracle	Java C++
Flujo para el Control de Juicios	Administración del proceso de Control de Juicios	En producción desde 2009.	Asuntos Jurídicos	Herramienta eDCP (ePower)	Java -C++
Estructura para Digitalizar expedientes de Selección de Familias	Digitalización de expedientes del área Selección de Familias.	En producción desde 2009.	Proyectos de Desarrollo	Herramienta ePower	Java -C++
Estructura para Digitalizar expedientes de Funcionarios en Capital Humano	Digitalización de expedientes de los funcionarios institucionales.	En producción desde 2009.	Capital Humano	Herramienta ePower	Java -C++

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Nombre	Descripción	Estado	Unidad	Base de datos	Lenguaje
Estructura para Digitalizar expedientes de Depto Tributario	Digitalización de expedientes de Gestión y Recaudación Tributaria.	En producción desde 2009.	Gestión y Recaudación Tributario	Herramienta ePower	Java - C++
Estructura para Digitalizar expedientes del Actas en Archivo Central	Digitalización de expedientes de actas en el Archivo Central.	En producción desde 2009.	Centro de Gestión Documental	Herramienta ePower	Java -C++
Estructura para Digitalizar expedientes de licitaciones en Área de Contratación y Suministros	Digitalización de expedientes de la Proveeduría Institucional.	En producción desde 2009.	Proveeduría Institucional	Herramienta ePower	Java-C++
AUDINET	Sistema para ejecutar las auditorías internas.	En Producción desde 2004.	Auditoría Interna	SQL Server	V BASIC
Flujo de Correspondencia	Sistema para el control y seguimiento de los oficios de entrada y salida de cada unidad.	En producción desde 2011.	Unidades administrativas del nivel central y regional	Herramienta ePower	Java-C++
Sitio Web	Administrar la página web institucional.	En producción desde 2006.	Unidades administrativas del nivel central y regional	Herramienta Propietaria de Hermes	Hermes
Sistema Integrado de Gestión Agraria - SIGA	Registro, control y fiscalización de la información agraria.	En producción desde 02-2012.	Fondo de Tierras y unidades administrativas del nivel regional	SQL Server 2008	Visual Studio Developer Edition 2008
Cuentas por Cobrar - CXC	Registro, Control y Seguimientos de las cuentas por cobrar por concepto de arrendamientos y tierras.	En producción desde 02-2013.	Captación de Ingresos no Tributarios y unidades administrativas del nivel regional	SQL Server 2008	Visual Studio Developer Edition 2008

Nombre	Descripción	Estado	Unidad	Base de datos	Lenguaje
Sistema de Mesa de Servicio	Sistema para el registro y Control de los Incidentes Soporte Informáticos del Instituto.	En producción desde 2015.	Tecnologías de la Información	SQL Server 2012	System Center 2012
Sistema de Respaldo	Respaldo de información sensible para el día a día.	En producción desde 2015.	Tecnologías de la Información	SQL Server 2012	System Center 2012
Configuration Manager	Distribución de actualizaciones de seguridad de Microsoft.	En producción desde 2015.	Tecnologías de la Información	SQL Server 2012	System Center 2012
AGT Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento	Sistema de información para el proceso de Control Interno.	Producción desde el 2017.	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural	SQL Server	ASP.NET Web
Sistema OTRS	Mesa de servicio para la presentación y atención de denuncias en la Contraloría de Servicios.	Producción desde el 2017.	Contraloría de Servicios	Hospedada en la nube	***
Consolas de McAfee	Administración de EPO (Consola Antivirus), WebGateway (Administrador y filtrado de contenido WEB), IPS, MvM y AntiSpam	En producción desde 2004 y 2008.	Tecnologías de la Información	Herramienta McAfee	Herramientas de McAfee

Fuente: *Tecnologías de la Información, Inder (junio 2017).*

2.5.3. PRESUPUESTO ASIGNADO

El cuadro inferior refleja los montos presupuestados para las partidas que prestan servicios institucionales y son críticos para mantener en adecuada operación la plataforma sobre la que corren cada uno de los servicios tecnológicos que se brindan en el Instituto.

Contempla también, inversiones que deben ejecutarse dadas las recomendaciones y hallazgos emitidos en informes emitidos a través de auditorías externas, tales

como: a) Informe DFOE-EC-IIF-09-2013, «Auditoría de Carácter Especial relacionada con la Gestión Financiera del Instituto de Desarrollo Rural (Inder)»; b) Informe DFOE- EC-IF-14-2015 «Auditoría de carácter especial sobre la gestión del Inder en cumplimiento de sus competencias de desarrollo rural»; y c) «Informe de Auditoría de Sistemas y Tecnologías de Información», CGI-2014-T.I.

Cuadro 8. Distribución de presupuesto para Tecnologías de la Información

Código	Detalle	Monto presupuestado
01-00-51-01-05-1-01-99	Otros alquileres	75.000,00
01-00-51-01-05-1-02-04	Servicio de telecomunicaciones	131.481.802,00
01-00-51-01-05-1-04-05	Servicios de desarrollo de sistemas	111.500.000,00
01-00-51-01-05-1-05-01	Transporte dentro del país	5.000,00
01-00-51-01-05-1-05-02	Viáticos dentro del país	3.600.000,00
01-00-51-01-05-1-08-01	Mantenimiento de edificios locales	50.000,00
01-00-51-01-05-1-08-06	Mantenimiento y reparación de equipo de comunicación	44.297.974,50
01-00-51-01-05-1-08-07	Mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo	3.050.000,00
01-00-51-01-05-1-08-08	Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo	270.524.320,00
01-00-51-01-05-1-99-99	Otros servicios no especificados	15.000,00
01-00-51-01-05-2-01-04	Tintas, pinturas y diluyentes	800.000,00
01-00-51-01-05-2-02-03	Alimentos y bebidas	250.000,00
01-00-51-01-05-2-03-04	Materiales y productos eléctricos, telefónicos	3.000.000,00
01-00-51-01-05-2-04-01	Herramientas e instrumentos	250.000,00
01-00-51-01-05-2-99-01	Útiles y materiales de oficina y computo	360.000,00
01-00-51-01-05-2-99-03	Productos de papel, cartón e impresos	600.000,00
01-00-51-01-05-2-99-04	Textiles y vestuarios	800.000,00
01-00-51-01-05-2-99-05	Útiles y materiales de limpieza	15.000,00
01-00-51-01-05-2-99-99	Otros útiles, materiales y suministros	10.000,00
01-00-51-01-05-5-01-03	Equipo de comunicación	201.675.552,00
01-00-51-01-05-5-01-04	Equipo y mobiliario de oficina	2.500.000,00
01-00-51-01-05-5-01-05	Equipo y programas de computo	895.643.060,00
01-00-51-01-05-5-01-99	Maquinaria y equipo diverso	45.600.000,00
01-00-51-01-05-5-02-07	Instalaciones	32.500.000,00
Total		1.748.602.708,50

Fuente: Presupuesto, Inder (agosto 2017).

En resumen, los montos presupuestados corresponden a cancelaciones mensuales de líneas dedicadas (datos y telefonía) y se incorporan las nuevas líneas dedicadas que deberán instalarse en algunas Oficinas de Desarrollo Territorial, servicios profesionales para brindar mantenimiento a bases de datos y sistemas de

información en producción, los cuales se encuentran en uso por diferentes unidades administrativas.

Están consideradas las partidas que permiten dar inicio a los Proyectos Solución ERP bajo el modelo SaaS y Gestión Tributaria para el Inder, así como asegurar los recursos para dar continuidad a la plataforma de seguridad de la Red Wan Institucional y nuevamente se solicita incorporar recursos para la implementación de las normas técnicas que fueran emitidas por la Contraloría General de la República en el año 2007, específicamente a las normas relacionadas con la implementación del Plan de Continuidad de Tecnologías.

Asimismo, se contemplan montos correspondientes a mantenimientos preventivos y reparaciones de los servidores de la red del Instituto, equipos de cómputo, bases de datos, red, central IP, teléfonos IP, ampliaciones de los cableados estructurados de las diferentes redes locales de las instancias regionales y territoriales, renovaciones de licenciamientos de software requeridos para la seguridad y protección perimetral de la red, así como del antivirus y del administrador de contenidos de la red.

2.6. CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno (SCI) constituye una herramienta de gestión para el buen funcionamiento del Instituto, y contribuir al cumplimiento de los objetivos Institucionales con eficiencia y eficacia, cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, garantizando información actualizada de la gestión, así también implementando mecanismo de control para la protección del patrimonio Institucional contra mal uso o despilfarro. Por lo tanto, debe ser diseñado y evaluado para su mejoramiento continuo, de forma que se convierta en una filosofía de trabajo. La evaluación de este sistema mejora la situación con que se cuenta y además compromete a la Administración y todos sus colaboradores en el desarrollo y perfeccionamiento del desempeño en aras de lograr mayores resultados con eficiencia, eficacia y equidad.

Con el propósito de establecer y perfeccionar el Sistema de Control Interno Institucional, se consideró necesario disponer de una estructura organizativa, compuesta por:

- la Comisión Institucional de Control Interno;
- los funcionarios integrantes del Proceso de Control Interno en la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural; y

- los Enlaces de Control Interno.

Esto permite al Inder desarrollar un control interno integrado y congruente con las competencias y atribuciones institucionales, que garantice una gestión transparente y oportuna, respecto de la protección del patrimonio público y el cumplimiento de los objetivos dentro del marco de la legalidad, la ética y la rendición de cuentas.

Entre los principales resultados alcanzados, se tienen:

- **Ambiente de Control:** se ha consolidado mediante los acuerdos de Junta Directiva, en el artículo 27 Sesión N.º 033-05, celebrada el 29 de agosto del 2005 con la creación de la Unidad de Control Interno y en el artículo 5 de la Sesión Ordinaria N.º 021-2007, del 9 de julio del 2007 donde se crea la estructura de apoyo al Sistema de Control Interno.
- **Fortalecimiento de la Ética Institucional:** aprobación del Código de Ética en el artículo 2, de la Sesión Extraordinaria N.º 003-2012, celebrada el 24 de enero de 2012, la aprobación el Marco Ético Institucional y el Reglamento para la Atención de Denuncias en el Inder, en el artículo 4 de la Sesión Ordinaria N.º 17-2017, de fecha 8 de mayo de 2017.
- **Capacitación del Recurso Humano:** en razón del proceso de transformación que experimenta el Instituto, los ajustes, nuevos procesos y el cambio generacional, la capacitación sistemática es una de las funciones principales. Para esto se han desarrollado diferentes cursos y talleres de capacitación en las instancias centrales y regionales, que abarcan el proceso de autoevaluación y valoración de riegos.
- **Valoración de Riesgos:** la transformación institucional implica la modificación del Marco Orientador del SEVRI, mismo que se implementará una vez recibidos los nuevos procesos que está desarrollando el Instituto a través del Convenio con la Universidad de Costa Rica.
- **Adquisición de un sistema de información:** como medio para organizar la gestión y documentación de la información que genera la implementación del SEVRI, y que permitirá el análisis de los riesgos institucionales y los factores asociados a dichos riesgos. Además, documentar, sistematizar, actualizar y controlar, la información que se genere en el proceso de Autoevaluación y Valoración de Riesgos. Proporcionará a los Titulares Subordinados, Enlaces de Control Interno, Líderes de Proceso y en general a la Administración Activa, el acceso, estado, funcionamiento e información que generan los procesos de Autoevaluación y Valoración de Riesgos. Mantener un archivo

histórico del funcionamiento del SCII (Autoevaluación y SEVRI) y lograr la integración de la información, respecto del funcionamiento del control interno de las instancias centrales y regionales.

Entre los principales riesgos estratégicos se encuentran:

- Definición de los procesos sustantivos y estructura organizacional en proceso de consolidación y validación, dificulta la coordinación, y comunicación en el diseño y ejecución de las medidas de mejora, en el seguimiento del Sistema de Control Interno.
- Integración incipiente de la ética en los sistemas de gestión.
- No disponer de una plataforma tecnológica que integre toda la información de la gestión institucional, mediante el manejo apropiado de la información y la implementación de soluciones ágiles y de amplio alcance, que permita obtener, procesar, generar y comunicar en forma eficaz, eficiente, económica y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional.

Entre las acciones a desarrollar relacionadas al tema durante el periodo 2018 están:

- Los funcionarios que desarrollan el Proceso de Control Interno estarán realizando a nivel institucional jornadas de acompañamiento para la Valoración de Riesgos y la Autoevaluación, por objetivos definidos en el Plan Operativo Institucional. Además, la Valoración de Riesgos en un proceso sustantivo a nivel institucional en el Sistema Web adquirido para tal propósito. Como medio para organizar la gestión y documentación de la información que generan ambos procesos, para el mejoramiento del Sistema de Control Interno Institucional (SCII).
- Como una oportunidad de mejora se considera suministrar al Proceso de Control Interno los recursos financieros, humanos, materiales y demás necesarios para la actualización del SEVRI, conforme lo establecido en la Ley N.º 9036, para el establecimiento, operación, perfeccionamiento y evaluación del Sistema de Control Interno (SCII).

3. DIAGNÓSTICO SOBRE EL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL

Costa Rica ha experimentado profundas transformaciones económicas, lo cual ha generado cambios importantes en la economía rural y desigualdades que se manifiestan de diversas formas, entre lo urbano y lo rural, entre diferentes territorios.

El Desarrollo Rural territorial (DRT) es un proceso de cambio integral en temas económicos, sociales, culturales, ambientales e institucionales desde los territorios con la participación consensuada y organizada de los diferentes actores, buscando la competitividad, la equidad, el bienestar de sus pobladores.

Para garantizar el impulso del DRT, el país cuenta con normativa legal y la institucionalidad necesaria que permita la creación de mecanismos de planificación, coordinación, ejecución y seguimiento del desarrollo rural del país, como la Ley N.º 9036 que marca un hito importante en esta tarea ya que apoyada con diferentes convenios internacionales, otras leyes y decretos garantizan el desarrollo de los territorios.

Es importante indicar que el DRT se debe comprender como una realidad única, que depende de las características de cada territorio, y es resultado de un conjunto de acciones de los distintos actores e instituciones, a través del cual se producen labores de cambio sobre en las condiciones de vida y en el bienestar de los sujetos que comparten estos territorios. Uno de los principales retos del DRT es identificar e impulsar el desarrollo de cada territorio a partir de sus particularidades, reconociendo sus limitaciones y sobre todo sus potencialidades. Las realidades y necesidades específicas de cada territorio son fenómenos complejos, por lo que se requiere de un acercamiento multidimensional.

Para cuantificar el impacto del DRT en el nivel macro de los territorios, la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural posee un conjunto de indicadores y fuentes oficiales sobre el estado de los territorios. Estos indicadores definen así la línea base como punto de partida, desde donde la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT), a través de las acciones de las instituciones, pretende tener un impacto sobre el nivel de estos indicadores. Lo anterior representa un reto ya que, la PEDRT se desenvuelve en una realidad multivariable, donde, diversos proyectos, planes, y proyectos que no son parte de la Política ni del Inder afectan a la población de los territorios.

Por lo tanto, el método de evaluación propuesto desde el Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desarrollo Rural Territorial es no experimental y se cuantificará como el cambio porcentual del Índice de Desarrollo Rural Territorial (IDRT), que

permita una evaluación de cada 5 años, ya que la variación íntegra de los indicadores, permitirá cuantificar el avance del desarrollo rural en su globalidad.

El IDRT permite a diferencia del modelo de priorización, calcular brechas de desarrollo (intensidad de la prioridad, o nivel de rezago), y permitirá calcular la causalidad entre la inversión pública y los cambios en los territorios desde modelos de regresión. La variación de este índice permitirá conocer cómo debe mejorarse la política pública para maximizar sus beneficios en las variables de impacto de componen el IDRT.

3.1. PRIORIZACIÓN DE ATENCIÓN DE TERRITORIOS EN EL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL

Luego de analizar la situación de cada región a partir de los indicadores; se realiza una clasificación general de los 28 territorios según prioridades de atención en desarrollo rural territorial, considerando los cinco ejes que componen la PEDRT y los 72 indicadores analizados. Para ello se estimó el porcentaje de indicadores en cada categoría de atención. Esto permitió identificar cuáles son los territorios con los mayores desafíos y aquellos con las mayores fortalezas, lo que a su vez evidencia las amplias brechas territoriales.

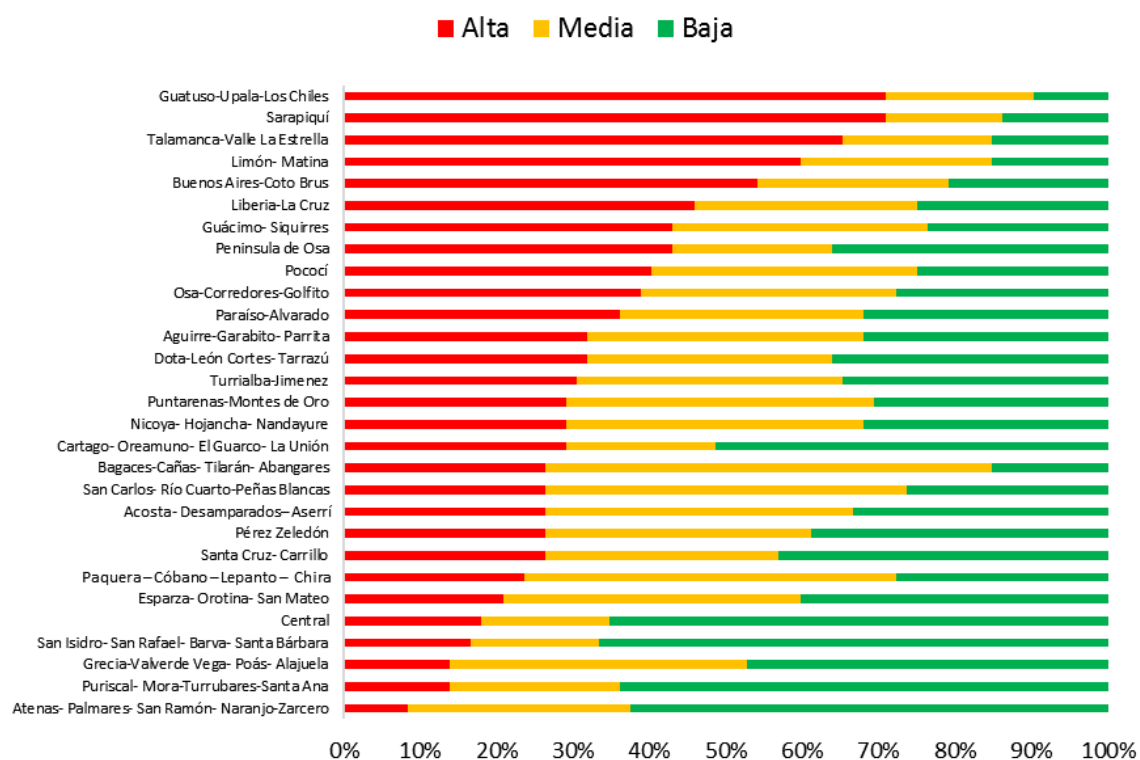
Los resultados identificaron al territorio de Guatuso-Upala-Los Chiles como el que requiere mayor prioridad de atención, ya que registró un 71% de los indicadores en la categoría de alta prioridad de atención y tan solo 10% en la categoría de prioridad baja. A este le siguen los territorios Sarapiquí y Talamanca-Valle de La Estrella, con 71% y 67% de los indicadores en la categoría de alta prioridad, respectivamente.

Luego se ubican los territorios de Limón-Matina y Buenos Aires-Coto Brus, con 60% y 54% respectivamente en la categoría de alta prioridad. Es decir, estos cinco territorios se caracterizan por contar entre la mitad y tres cuartas partes de los indicadores analizados, en una condición de rezago con respecto al resto de territorios del país. En ese sentido, deben ser considerados territorios con una urgencia particular de atención por parte de las instituciones responsables de brindar bienes y servicios que contribuyan y fortalezcan el desarrollo rural territorial.

Los dos territorios que registraron el mejor desempeño relativo en los indicadores analizados, y por consiguiente los menos prioritarios de atención son: Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana con 14% de indicadores en la categoría de alta prioridad y 64% en la categoría de baja, y el territorio de Atenas-Palmare-Naranjo-San Ramón-Zarcero, con 8% de los indicadores en la categoría de alta prioridad y

63% en la categoría más baja; lo que lo ubica en el territorio con menor prioridad de atención de todo el país, no obstante, en estos territorios se debería realizar una intervención diferenciada con los distritos más rezagados. El resto de territorios registran entre 17% y 46% de sus indicadores en la categoría de alta prioridad, según se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. Priorización de las demandas del Desarrollo Rural Territorial



Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural con datos proporcionados a través de la consultoría del IICA (2016).

En conclusión, los territorios rurales del país enfrentan desafíos múltiples y muy complejos, por lo que acometer una ruta que revierta los históricos procesos de exclusión y les permita alcanzar un mayor progreso no es tarea simple, esto dependerá de la capacidad de agenciar un adecuado proceso de transformación productiva de los territorios, que a su vez depende de sus recursos disponibles y un adecuado abordaje interinstitucional, de los gobiernos locales y de los demás actores presentes en los territorios; es aquí donde el Inder como institución rectora en el Desarrollo Rural territorial, juega un papel muy importante no solo en inversión, sino en la orientación de las acciones institucionales con información estadística y con indicadores claves que permita ver cuáles son las principales brechas en los territorios y a partir de esto se logren orientar recursos y esfuerzos para ir eliminando las brechas territoriales.

Un complemento al Modelo de Priorización

¿Cuál es la diferencia entre el Modelo de Priorización y el Índice de Desarrollo Rural Territorial?

La diferencia principal corresponde al objetivo de medición, la priorización mide la intensidad de las carencias, mientras el IDRT mide la distancia que existe entre el nivel de desarrollo de los territorios y su evolución.

La priorización se realizó a partir de un análisis general de los mismos, se seleccionó un total de 72 indicadores que por su relevancia fueron utilizados para la priorización de las necesidades de atención territorial en cada uno de los ejes de la PEDRT. En los casos de territorios compuestos por distritos, el cálculo de los indicadores se desarrolló mediante la interpolación Areal, específicamente con el método Triangulación de Delaunay¹.

La metodología de priorización utilizada permitió definir para cada territorio, el nivel de prioridad de atención en cada indicador seleccionado según tres categorías:

- **«alta»** si el territorio se ubicaba entre los nueve con peores resultados en el indicador;
- **«media»** si se ubicaba entre los nueve territorios con resultados intermedios en el indicador; y
- **«baja»** si se ubicaba entre los nueve territorios con los mejores resultados en el indicador.

Por lo tanto, la priorización definirá un ranking ordinal, cuya interpretación no puede ir más allá de la posición en el orden, es decir; no se puede saber la distancia de la brecha entre la posición 1 y la 2, solo se puede saber que la posición 1 tiene una condición prioritaria con respecto a la posición 2. Además, por su construcción es imposible detectar modificaciones en el estado global del desarrollo, resulta imposible poder analizar la causalidad entre inversión pública y el nivel de desarrollo de los territorios.

El IDRT corresponderá a una medida de brecha estándar² y resultará en una medida continua (desde el punto de vista del tipo de variable), y no ordinal, del desarrollo

¹ Técnica de interpolación geo estadística, el objetivo de ésta es desagregar los datos de unidades espaciales agregadas (cantones) a niveles más desagregados (distritos), para ello se utilizan software de Sistemas de Información Geográfica que permiten la visualización y análisis.

² Estandarizada según volatilidad de la variable.

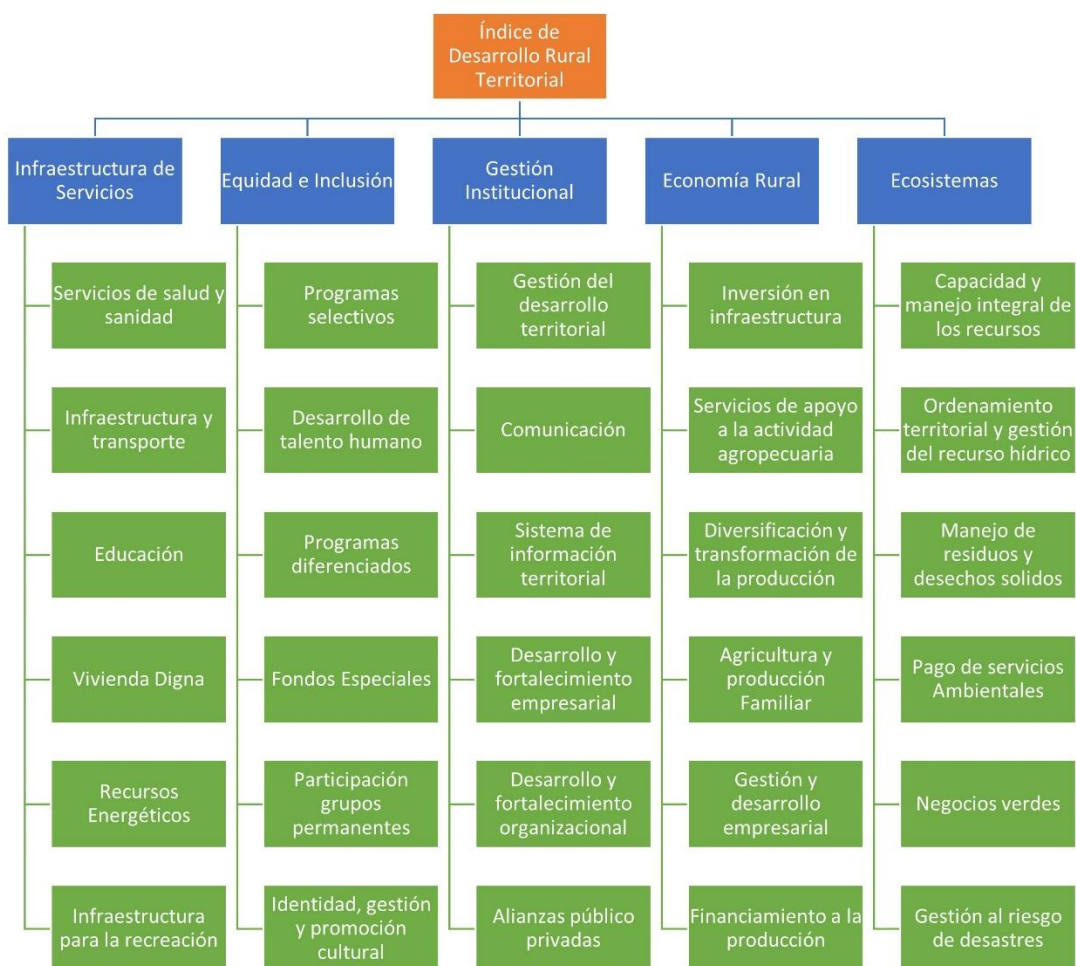
rural territorial que permitirá estudiar la evaluación del desarrollo así el efecto sobre algunos de sus determinantes (inversión pública).

3.2. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Estructura del índice

Como base para estructurar el índice se tomaron como pilares los 5 ejes en los que está estructurada la PEDRT, y los sub-pilares corresponden las áreas del desarrollo. Éstos son 6 por cada eje, lo que resulta en un total de 30 áreas. El siguiente diagrama ilustra lo anteriormente expuesto.

Ilustración 7. Ejes y áreas de la PEDRT



Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

El número de indicadores por cada eje y área es variable, por lo que a continuación se procede a agrupar los indicadores según su afinidad a las áreas.

Ilustración 8. Número de indicadores según cada eje y área de la PEDRT

Dimensión-Tema	Indicadores
Infraestructura de servicios para el desarrollo de los territorios rurales	29
Educación	7
Infraestructura para recreación y esparcimiento	3
Infraestructura y transporte	6
Recursos energéticos	2
Servicios de salud y sanidad	7
Vivienda digna	4
Economía rural territorial	14
Agricultura y producción familiar	3
Diversificación y transformación de la producción de bienes y servicios	1
Financiamiento para la producción	2
Gestión y desarrollo empresarial	4
Inversión en Infraestructura de apoyo a la producción, transformación y comercialización de productos y servicios	1
Porcentaje de territorios con menor incidencia de pobreza	3
Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial	12
Desarrollo del talento humano	2
Fondos especiales diferenciados por grupos de atención	6
Identidad, gestión y promoción cultural	1
Programas diferenciados de emprendedurismo y empresariedad	1
Programas selectivos y otros con beneficios del desarrollo	2
Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio	9
Alianzas público - privadas	1
Comunicación y Desarrollo Territorial	1
Gestión del desarrollo Territorial	3
Programas y proyectos articulados territorialmente	2
Sistema de información territorial	2
Ecosistemas territoriales	8
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades para el manejo integral y uso sostenible de los recursos	3
Gestión al riesgo de desastres y adaptación	1
Manejo de residuos y desechos sólidos y líquidos	1
Ordenamiento territorial y gestión integrada del recurso hídrico y marino costero	1
Pago por servicios ambientales	2
Total	72

Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

Como se detalla anteriormente, existen diferencias entre el número de indicadores por área (sub-pilar), esto será resuelto equiponderando el número de indicadores por área con el fin de realizar un sub índice para cada pilar del índice.

Sobre la validación de constructos³

Los indicadores fueron elegidos por Fernández, D. (2016), donde “La selección de los indicadores se realizó en función de la pertinencia y validez de cada uno para medir los temas considerados”, en este documento se revisa la validez de esa elección mediante técnica de Componentes Principales y Alpha de Crombach.

Cálculo de brechas de Desarrollo Rural Territorial

Las brechas son calculadas mediante estandarización, por lo que estas se interpretan como la distancia en desviaciones estándar de la variable con respecto al valor de las zonas urbanas (que no pertenecen a ningún territorio del Inder).

$$x_{i,j,n,k} \begin{cases} \text{si } S = -1 \text{ entonces } x_{i,j,n,k} = \frac{(y_{jnk} - y_{urbano,jnk})}{\sigma_{i,j,n,k}} \\ \text{si } S = 1 \text{ entonces } x_{i,j,n,k} = (-1) * \frac{(y_{jnk} - y_{urbano,jnk})}{\sigma_{i,j,n,k}} \end{cases}$$

Donde σ_i es la desviación estándar entre los valores de los territorios para cada variable “i”.

Además, donde sí S=1, el indicador a aumentar mejora el desarrollo de los territorios,

p. ej.: Número de construcciones para la producción. Y si S=-1, el indicador a aumentar empeora el desarrollo de los territorios, p. ej.: Porcentaje de necesidades básicas insatisfechas de acceso a bienes.

Normalización de la escala de las variables

Las variables incluidas en el índice todas poseen medias de escala distintas, p. ej.: metros cuadrados, tasas por cada 100mil habitantes, etc. Para ello se realiza una normalización para definir todas las variables en un rango de [0,1]. Una dificultad encontrada fue la direccionalidad de las variables, para ello se estudia el efecto en el desarrollo de cada una y se define si a razón de aumentar la variable, esta

³ Un constructo es un concepto. Sin embargo, tienen un sentido adicional, el de haber sido inventado o adoptado de manera deliberada y consciente para un propósito científico especial. Ej. La inteligencia, es un concepto que no puede ser medido directamente, sino a través del razonamiento verbal, lógico matemático, capacidad de abstracción, etc.

“mejora” o “empeora” el desarrollo de los territorios, para ello se define la siguiente regla de normalización.

$$\alpha_{i,j,n} \begin{cases} \text{si } S = -1 \text{ entonces } \alpha_{i,j,n} = \sum_{j=1}^J \frac{y_i - y_{\min,i}}{y_{\max,i} - y_{\min,i}} \\ \text{si } S = 1 \text{ entonces } \alpha_{i,j,n} = 1 - \sum_{j=1}^J \frac{y_i - y_{\min,i}}{y_{\max,i} - y_{\min,i}} \end{cases}$$

Donde sí S=1, el indicador a aumentar mejora el desarrollo de los territorios, p. ej.: número de construcciones para la producción. Y si S=-1, el indicador a aumentar empeora el desarrollo de los territorios, p. ej.: porcentaje de necesidades básicas insatisfechas de acceso a bienes. La variable “S” es solo creada para identificar esta situación y no tiene otra aplicación a lo largo de la creación del índice.

Ponderación de los pilares dentro del Índice

Las brechas de cada pilar (eje de la PEDRT) son ponderadas de manera distinta. El cálculo de los ponderados buscar dar una mayor importancia relativa a los ejes que en promedio de la variable normalizado menor, es decir los ejes que presentan una distribución con sesgo negativo (muchos valores por debajo de 0,5 que debe ser la mediana en este tipo de normalización), esto permite dar mayor importancia a los ejes de la PEDRT que presentan un mayor rezago a nivel nacional.

La ponderación se realiza a través de la siguiente formula:

$$\theta_j = 1/J$$

$$\sum_{j=1}^J \theta_j = 1$$

Donde θ_j es el ponderador de las brechas por cada eje de la PEDRT. Para cada eje “j”, territorio “n”, y variable “i”.

Agregación y cambio de escala

El índice de desarrollo territorial corresponde a un cambio de escala de estas brechas, ese cambio de escala se realiza mediante la fórmula:

$$IDRT_{it} = e^{-brecha}$$

Esta transformación permite definir el indicador en el dominio R^+ , por lo que facilita la interpretación del lector. Cabe que esta transformación permite interpretar que a un mayor índice mejor el estado del desarrollo (menores brechas), y por su característica de función exponencial, se suavizan las variaciones de los indicadores bajos.

$$brecha_j = \sum_{n=1}^N \frac{\beta_n \left(\sum_{i=1}^k \frac{x_{i,j,n,k}}{k} \right)}{K}$$

$$brecha = \sum_{j=1}^J brecha_j \theta_j$$

Por lo tanto:

$$IDRT_{it} = e^{\sum_{n=1}^N \frac{\beta_n \left(\sum_{i=1}^k \frac{x_{i,j,n,k}}{k} \right)}{K} \left(\frac{1}{J} \right)} * 100$$

3.3. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN ESTADÍSTICA

En esta sección se presentan los resultados de la validación estadística de los constructos de los indicadores, y se presentan los resultados del Índice de Desarrollo Rural Territorial, así como la evolución de este de la versión publicada en el 2016 a la publicada en el 2017.

Validación de constructos

En esta sección se analizan los resultados de la aplicación de dos técnicas estadísticas, el análisis de componentes principales (variabilidad conjunta explicada), y la medida de fiabilidad del alpha de Crombach. Los resultados para las áreas de la PEDRT se presentan en el cuadro inferior, en el cual se analiza los resultados agrupados por eje de la PEDRT. Los resultados de este análisis revelan problemas de fiabilidad en el eje de Ecosistemas y en el eje de Gestión Institucional.

Cuadro 9. Número de indicadores según cada eje de la PEDRT

Eje de la PEDRT	Crombach (Fiabilidad)	Variabilidad explicada	Número de Variables
Infraestructura	88.74%	45.15%	29
Equidad e inclusión	68.79%	78.56%	12
Gestión Institucional	49.89%	74.56%	9
Economía Rural	78.22%	71.50%	14
Ecosistemas	0%	64.49%	8

Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

Resultados del índice y brechas en el Desarrollo Rural Territorial

Los resultados del cálculo de las brechas del desarrollo de los territorios se presentan en el gráfico siguiente. Los resultados ponen al territorio de Guatuso Upala Los Chiles con la mayor brecha, que corresponde aproximadamente a una desviación estándar como promedio de los 72 indicadores. Luego Sarapiquí, Limón Matina, Talamanca Valle de la Estrella, Buenos Aires Coto Brus, Liberia la Cruz. Además, destacan los territorios de Atenas-Palmares-San Ramón-Naranjo Zarcero, San Isidro- San Rafael – Barva-Santa Bárbara- Vara Blanca, Puriscal Mora Turrubares Santa Ana. Cabe resaltar que pueden existir variabilidades importantes

al interior de los territorios por lo que un estudio particular de cada territorio siempre es necesario.

Gráfica 2. Brechas del Desarrollo Rural Territorial

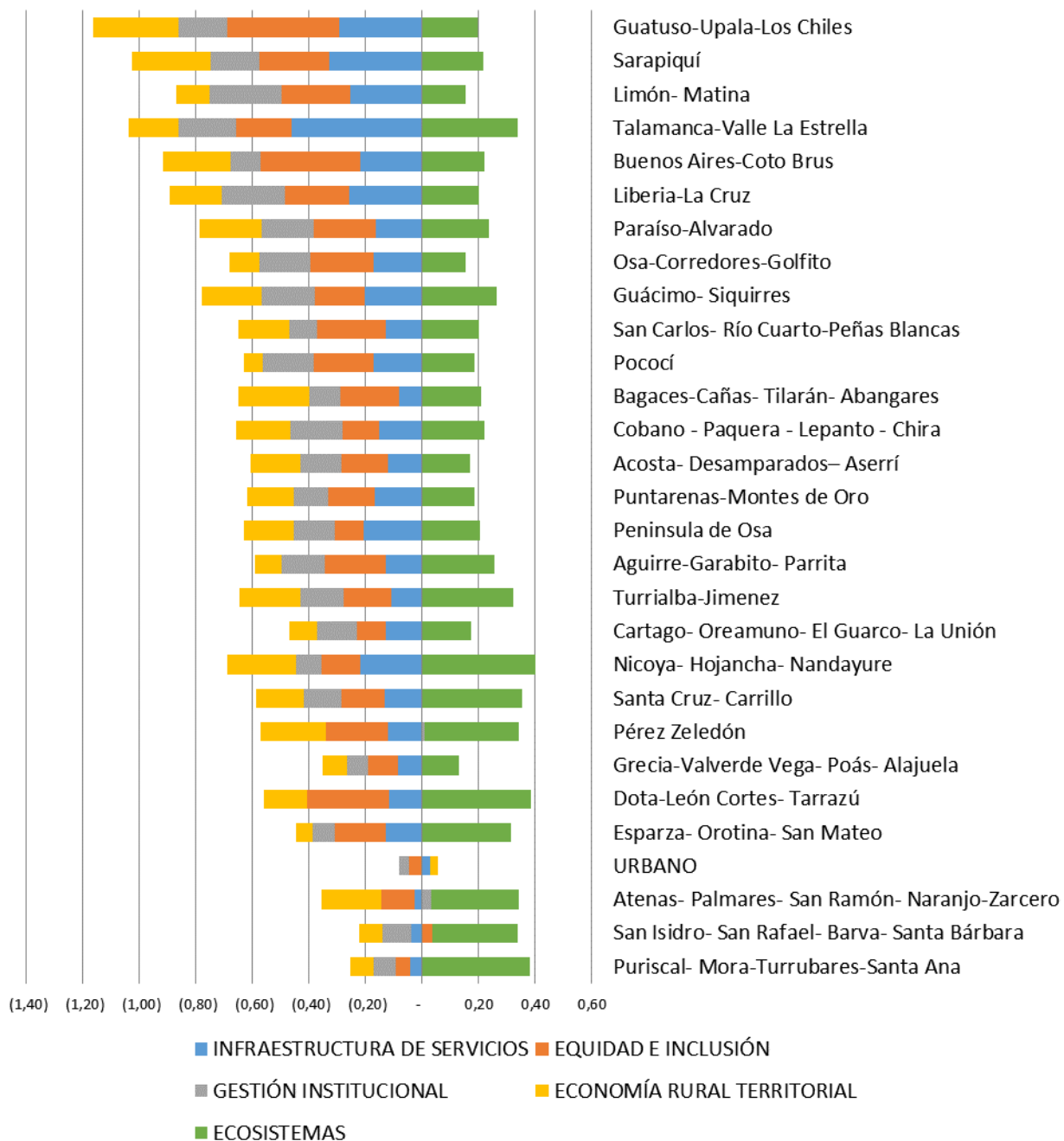


Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

A continuación se detalla se forma gráfica, la desagregación de los aportes de cada eje de la PEDRT, para cada uno de los territorios. En este punto debido a la

construcción del índice se elimina el sesgo a la infraestructura que tiene el modelo de priorización.

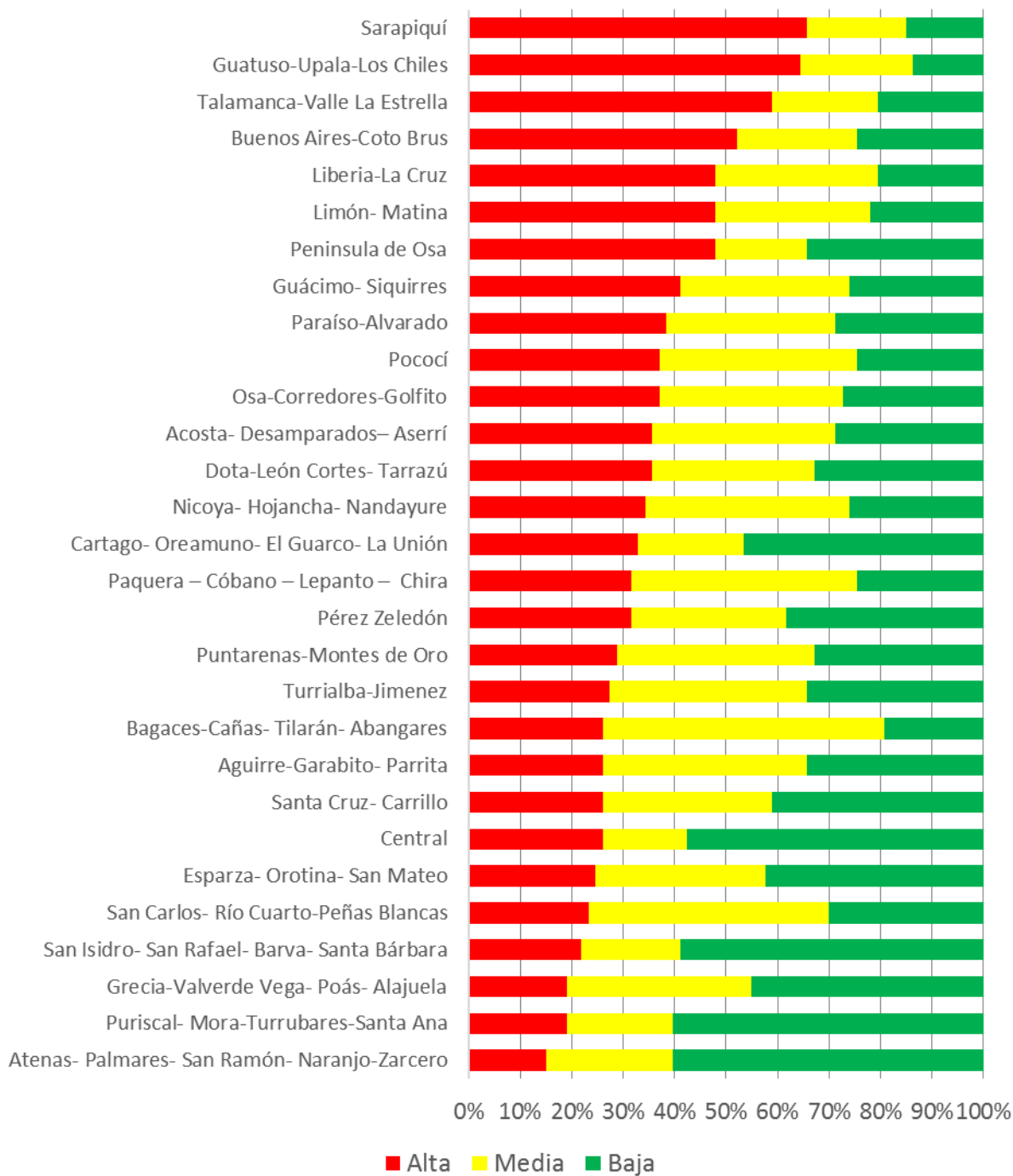
Gráfica 3. Descomposición por eje de las brechas del Desarrollo Rural Territorial



Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

Los resultados del modelo de priorización de los territorios, con el fin de ser utilizado como referencia para los análisis posteriores de este documento, se muestran a continuación en el siguiente gráfico:

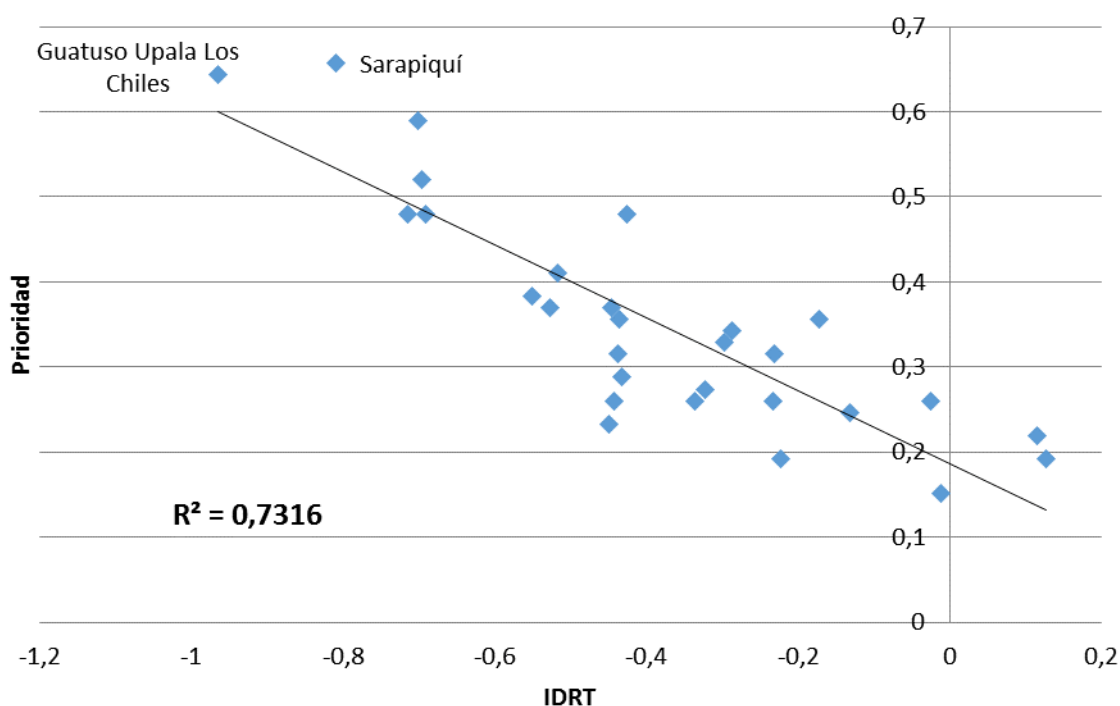
Gráfica 4. Priorización de los territorios rurales



Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

Los resultados del modelo de priorización identifican al territorio de Sarapiquí como el más prioritario de atender, ya que registró un 66% de los indicadores en la categoría de alta prioridad de atención, pero cabe resaltar que considerando los indicadores de prioridad media el Territorio de Guatuso Upala Los Chiles, contiene el mayor número de necesidades. Los territorios Sarapiquí, Guatuso-Upala-Los Chiles, y Talamanca-Valle de La Estrella son los primeros con mayor cantidad de prioridades. Luego se ubican los territorios Buenos Aires-Coto Brus, y Liberia-La Cruz respectivamente con al menos la mitad de indicadores en la categoría de alta prioridad.

Gráfica 5. Relación entre priorización y brechas del Desarrollo Rural Territorial



Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

El gráfico anterior, muestra que el 73% de la brecha en el desarrollo es explicada por el porcentaje de prioridades de nivel alto, y que el análisis de las brechas complementa el estudio de las prioridades, brindando información adicional sobre el estado de los territorios. Los territorios ubicados debajo de la curva de tendencia indican que con respecto al nivel de IDRT, cuentan con un nivel de prioridad que subestima sus brechas. Además se detecta que el territorio Sarapiquí tiene mayor porcentaje de prioridades, la intensidad de estas carencias no es tan alta como el del territorio de Guatuso-Upala-Los Chiles.

Ilustración 9. Resultados por eje del IDRT

Brechas por Eje de la PEDRT					
Territorio	Infraestructura	Equidad e Inclusión	Gestión Intitucional	Economía Rural	Ecosistemas
Puriscal- Mora-Turrubares-Santa Ana	-0.21	-0.25	-0.39	-0.43	1.91
San Isidro- San Rafael- Barva- Santa Bárbara	-0.20	0.18	-0.50	-0.41	1.50
Atenas- Palmares- San Ramón- Naranjo-Zarcero	-0.14	-0.59	0.17	-1.04	1.55
URBANO	0.14	-0.23	-0.18	0.15	0.00
Esparza- Orotina- San Mateo	-0.65	-0.90	-0.40	-0.29	1.57
Dota-León Cortes- Tarrazú	-0.59	-1.44	0.01	-0.76	1.91
Grecia-Valverde Vega- Poás- Alajuela	-0.44	-0.52	-0.37	-0.44	0.65
Pérez Zeledón	-0.61	-1.09	0.04	-1.17	1.68
Santa Cruz- Carrillo	-0.66	-0.78	-0.66	-0.84	1.77
Nicoya- Hojancha- Nandayure	-1.10	-0.68	-0.44	-1.22	2.01
Cartago- Oreamuno- El Guarco- La Unión	-0.65	-0.50	-0.71	-0.48	0.86
Turrialba-Jimenez	-0.54	-0.86	-0.76	-1.08	1.62
Aguirre-Garabito- Parrita	-0.64	-1.09	-0.76	-0.47	1.28
Península de Osa	-1.03	-0.52	-0.71	-0.89	1.02
Puntarenas-Montes de Oro	-0.84	-0.83	-0.61	-0.81	0.93
Acosta- Desamparados- Aserrí	-0.61	-0.82	-0.72	-0.89	0.85
Cobano - Paquera - Lepanto - Chira	-0.75	-0.64	-0.93	-0.97	1.10
Bagaces-Cañas- Tilarán- Abangares	-0.41	-1.03	-0.56	-1.26	1.05
Pococí	-0.85	-1.06	-0.90	-0.34	0.93
San Carlos- Río Cuarto-Peñas Blancas	-0.65	-1.20	-0.49	-0.90	1.00
Guácimo- Siquirres	-1.01	-0.89	-0.95	-1.05	1.31
Osa-Corredores-Golfito	-0.87	-1.10	-0.92	-0.52	0.78
Paraíso-Alvarado	-0.81	-1.09	-0.93	-1.10	1.18
Libería-La Cruz	-1.30	-1.13	-1.12	-0.92	1.00
Buenos Aires-Coto Brus	-1.09	-1.76	-0.55	-1.19	1.11
Talamanca-Valle La Estrella	-2.32	-0.98	-1.03	-0.88	1.69
Limón- Matina	-1.27	-1.20	-1.28	-0.59	0.78
Sarapiquí	-1.65	-1.22	-0.88	-1.39	1.09
Guatuso-Upala-Los Chiles	-1.47	-1.99	-0.86	-1.50	0.99

Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

Ilustración 10. Resultados por eje del IDRT (2016-2015)

Territorio	Posición en la priorización en el 2017	Posición en la priorización en el 2016	IDRT
Acosta- Desamparados- Aserí	12	20 ↑	64.66
Aguirre-Garabito- Parrita	21	12 ↓	71.45
Atenas- Palmares- San Ramón- Naranjo-Zarcero	29	29 →	98.87
Bagaces-Cañas- Tilarán- Abangares	20	18 ↓	64.23
Buenos Aires-Coto Brus	4	5 ↑	49.85
Cartago- Oreamuno- El Guarco- La Unión	15	17 ↑	74.28
Dota-León Cortes- Tarrazú	13	13 →	64.52
Esparza- Orotina- San Mateo	24	24 →	84.13
Grecia-Valverde Vega- Poás- Alajuela	27	27 →	87.71
Guácimo- Siquirres	8	7 ↓	79.99
Guatuso-Upala-Los Chiles	2	1 ↓	59.68
Liberia-La Cruz	5	6 ↑	38.08
Limón- Matina	6	4 ↓	50.09
Nicoya- Hojancha- Nandayure	14	16 ↑	48.93
Osa-Corredores-Golfito	11	10 ↓	75.01
Paquera – Cóbano – Lepanto – Chira	16	23 ↑	59.01
Paraíso-Alvarado	9	11 ↑	57.62
Península de Osa	7	8 ↑	65.28
Pérez Zeledón	17	21 ↑	79.39
Pococí	10	9 ↓	64.06
Puntarenas-Montes de Oro	18	15 ↓	64.92
Puriscal- Mora-Turrubares-Santa Ana	28	28 →	113.49
San Carlos- Río Cuarto-Peñas Blancas	25	19 ↓	63.85
San Isidro- San Rafael- Barva- Santa Bárbara	26	26 →	112.23
Santa Cruz- Carrillo	22	22 →	79.22
Sarapiquí	1	2 ↑	44.52
Talamanca-Valle La Estrella	3	3 →	49.57
Turrialba-Jimenez	19	14 ↓	72.44
URBANO	23	25 ↑	97.59

Fuente: Elaborado por la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (2016).

Los cuadros anteriores detallan los resultados de las estimaciones de las brechas de desarrollo, adicionalmente el cuadro “Resultados por eje del Índice de Desarrollo Rural Territorial (2016-2015)” realiza una comparación entre los resultados obtenidos por los datos del 2015 (actualizados en septiembre del 2016 con la inclusión de los territorios de las penínsulas) y los datos del 2016 (actualizados en febrero del 2017). Con respecto a la línea base destaca el incremento del índice de desarrollo territorial para todos los territorios y el retroceso de la zona urbana.

Además, cabe resaltar que 14 de los territorios aumentaron su nivel de prioridad alta, para la actualización de los indicadores, y como se detalló en el apartado de crítica al modelo de priorización 15 (el percentil 50) de los territorios disminuyeron su nivel de prioridad.

3.4. CONCLUSIONES

El Índice de Desarrollo Rural Territorial en Costa Rica, resuelve la carencia de información territorial presente en el país, y a la vez es una guía formal para el diseño y análisis de políticas públicas en los territorios rurales.

El IDRT resuelve la crítica al Modelo de Priorización, y puede interpretarse como un nivel de intensidad de las prioridades presentes en éste. El índice se compone de 72 indicadores, 30 áreas temáticas y 5 ejes.

El número de indicadores, es derivado del modelo de priorización, pero una validación de constructos muestra que es necesario mejorar la fiabilidad de los ejes de Gestión Institucional y Ecosistemas Territoriales.

El IDRT está diseñando para cumplir las disposiciones de la Ley N.º 9036, y la Política de Estado para el Desarrollo Rural, lo cual es una ventaja con respecto a los índices de desarrollo disponibles en la actualidad. Además, su marco teórico responde a una Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural (ECADERT), por lo que replicarlo en los países de la ECADERT con el fin de lograr un índice centroamericano armonizado es una labor futura pendiente.

Para investigaciones futuras, es relevante considerar datos distritales para el cálculo de un coeficiente de variación de los datos intra-territoriales, ya que la unidad territorial, desde el punto de vista estadístico, es una unidad geoespacial agregada que puede ocultar desigualdades internas de los territorios.

4. MARCO FILOSÓFICO

4.1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

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

Misión	Visión
«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».	«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».

Además, el Plan Estratégico Institucional, aprobado mediante artículo N.º 8 de la Sesión Ordinaria 026-2016, de 16 de agosto de 2016, establece los ejes estratégicos y objetivos asociados del Instituto.

Cuadro 10. Ejes y objetivos estratégicos del PEI 2016-2020

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico
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 Participativa Territorial	Impulsar procesos de planificación participativa territorial sobre la base de un marco de actuación interinstitucional que involucre 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,

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico
	impulsados y consensuados desde los territorios por los Comités Directivos de los CTDR, en el marco de los planes de desarrollo rural territorial.

Fuente: *Plan Estratégico Institucional 2016-2020, Inder.*

4.2. POLÍTICA INSTITUCIONAL

En el marco de la política institucional, aplicada al accionar del Inder, mediante acciones particulares y articuladas el estado costarricense atenderá 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 No. 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 N.º 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.

Los lineamientos considerados para este eje son los siguientes:

- 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.
- 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.º 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.

Los lineamientos considerados para este eje son los siguientes:

- 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.

Los lineamientos considerados para este eje son los siguientes:

- 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.º 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.

Los lineamientos considerados para este eje son los siguientes:

- Sistema Integrado de Gestión Agraria (SIGA). Ajuste y consolidación de éste sistema que permita al Instituto 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 N.º 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.

Los lineamientos considerados para este eje son los siguientes:

- 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, presupuesto 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 el Instituto, 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.

4.3. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

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

Ilustración 11. Principios y valores institucionales



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016-2020, Inder.

4.4. PRIORIDADES INSTITUCIONALES

Las Prioridades Institucionales fueron definidas por la Administración Superior, y emitidas según Directriz Institucional de la Gerencia General, con la referencia GG-1165-2017, con fecha de 01 de agosto de 2017. Esta directriz establece una serie de líneas estratégicas de acato para los Directores Nacionales, los Directores Regionales y demás Jefaturas, con lo que se asegura que sean verificados en las instancias decisorias de las unidades administrativas para su fiel cumplimiento.

Entre las líneas estratégicas que debían considerarse para la construcción del Plan Operativo Institucional 2018, se enumeraban las que a continuación se citan:

- Los territorios rurales con mayor rezago social y económico, determinados a través de los diagnósticos territoriales y el sistema de indicadores.
- Los proyectos y procesos que trascienden de años anteriores.
- Los proyectos que articulen acciones con otros actores del desarrollo y que generen mayor impacto al poseer características de integralidad y de connotación estratégica para el desarrollo.
- Los proyectos productivos y los que fomenten la agroindustria rural, que generen valor agregado y vinculen mercados locales, regionales, y de ser posible mercados nacionales e internacionales.
- La inversión dirigida a los CEPROMA a través de los servicios institucionales y fundamentada en la Estrategia de los CEPROMA.
- Los programas de Turismo Rural, enfoque mejoramiento de vida y OVOP (Un Pueblo Un Producto).
- Los proyectos en asentamientos campesinos que atiendan las necesidades de infraestructura básica (agua, electricidad, caminos).
- Las obras de infraestructura de riego, drenaje, acceso al agua, en las regiones y territorios afectadas por el fenómeno del niño y las sequías (Decretos de Emergencia Vigentes).
- Las poblaciones de limitada participación en los procesos de desarrollo (mujeres, personas con capacidades limitadas, población indígena, adultos mayores, y jóvenes).
- Las estrategias que demuestren la integralidad en la atención de organizaciones y las poblaciones, mediante bienes y servicios complementarios que potencien el desarrollo.
- Los procesos que promuevan la auto-sostenibilidad, la gestión territorial y el impulso a proyectos con la participación de los actores territoriales.
- Aquellas acciones de control, regularización y fiscalización agraria en predios con limitaciones.

- Aquellos predios con deudas contraídas con el Instituto, de acuerdo al Instructivo para la Fiscalización Agraria.
- Aquellos casos adjudicados en los que exista mora administrativa de más de cinco años, donde procede tramitar con la implementación del Decreto Ejecutivo N.º 38978-JP para la aplicación del artículo 172 de la Ley N.º 2825, que permite la inscripción de documentos en el Registro Público a partir de los contratos de adjudicación.
- Adquisición de tierras para responder a los proyectos aprobados.
- Escrituración (acuerdos de asignación que no se han tramitado) (PLAN TIERRA).
- Regularización de la situación de ocupantes (Art. 85 inciso e), FODESAF) (PLAN TIERRA).
- Saneamiento de fincas del Inder.
- Delimitar y medir tierras indígenas (PLAN-RTI).
- Aplicación de la Ley de Condonación de Deudas.
- Énfasis en el proceso de operación de la nueva estructura, con recursos asignados al fortalecimiento del capital humano, el desarrollo de los espacios físicos adecuados y el establecimiento de funciones (en especial para proyectos y trabajo en territorios).
- Elaboración del POI 2018 partiendo de la información generada por el SIGA y el estado actual de los predios (asignados, disponibles y en proceso de recuperación).
- Énfasis al desarrollo de procedimientos, estandarización de procesos, revisión y ajuste de normativa.
- Se priorizarán inversiones físicas institucionales especialmente orientadas a la atención de la Ley N.º 7600 y el desarrollo de instalaciones adecuadas y cercanas a los territorios donde se desarrollan las acciones, buscando fortalecer la presencia institucional y la cercanía con las poblaciones con las cuales se trabaja.

- Modernización tecnológica institucional para el mejoramiento de la gestión (p. ej. Sistema Administrativo y Presupuestario, Sistema de Beneficiarios, Sistema de Control Interno, Sistema de Atención a la Ciudadanía).
- Abordaje y revisión de los procedimientos y requisitos que se solicitan al administrado, para cumplir la Ley N.º 8220 «Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos».

4.5. MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN-PRESUPUESTO 2018

La actuación del Inder durante el año 2018, en el marco de las acciones estratégicas incluidas en el «Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Alberto Cañas Escalante» se da en el marco de dos sectores de conformidad al Decreto N.º 38536 MP-PLAN. A continuación el detalle para cada sector con relación al compromiso anual adquirido:

- **Sector Desarrollo Agropecuario y Rural:** ejecución de 5 nuevos proyectos anuales ejecutados en los 28 territorios rurales que contribuyan en el mejoramiento de la condición económica de los habitantes de los territorios rurales.
- **Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial:** traspaso de 500 ha. anuales al Minae que contribuyan a salvaguardar áreas del territorio representativas del patrimonio genético natural y cultural del país, dentro de diversos modelos de gobernanza participativos.

A continuación se presentan las Matrices de Articulación Plan Presupuesto correspondientes:

Matriz 1. MAPP Sector Desarrollo Agropecuario y Rural



MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN PRESUPUESTO
 Nombre de la Institución: Instituto de Desarrollo Rural (Inder)
 Nombre de Jercarca de la Institución: Ricardo Rodríguez Barquero
 Sector: Desarrollo Agropecuario y Rural
 Ministro(a) Rector(a): Luis Fall Pe Aranz Cavallini

PLAN NACIONAL DESARROLLO						PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA							Estimación anual de recursos presupuestarios (en millones de dólares)		Supuestos, notas técnicas y observaciones			
Planes y/o Elementos Transversales del PND	Objetivo Sectorial(es) / Afiliado o Transversales	Código y nombre del Programa/ Proyecto	Resultado del Programa/ Proyecto	Métras Anuales del PND	Métras Anuales del PND	Métras Anuales del PND	Cobertura geográfica por Región	Objetivos Estratégicos del Programa/ Proyecto del PND /o Institucionales	Nombre del Programa/ Proyecto Institucional	Código y nombre del Programa o Subprograma Presupuestario	Producto Final (bienes/ servicios)	Unidad de medida del producto	Usuario (s)	Indicadores de Producción de Proyecto		Mezas del Indicador	Recursos Inder	
2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	1+1	1+2	1+3		Monto		
	Combatir la pobreza y reducir la desigualdad, a través de acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural.	Apoyar la meta 2.1 Fomento del bienestar económico y social en los territorios rurales mediante una estrategia de desarrollo participativa para el desarrollo rural y propicien la dignificación de la población rural.	Personas físicas y jurídicas de los territorios rurales migran sus condiciones de vida y para la producción, acceso a los bienes y servicios institucionales (*).	Métras Anuales del PND	5	5	5	Métras Anuales del PND	Métras Anuales del PND	Métras Anuales del PND	Métras Anuales del PND							
				20 nuevos proyectos ejecutados	N/A			28 territorios rurales de las regiones de la zona central; Chontal; Huehule; Huehule; Norte; Pacífico Central	Gestión Agraria y Regularización de la Tierra	02 - Gestión Agraria y Regularización de la Tierra	Tierras agrícolas y adjudicadas para proyectos productivos en los territorios rurales	Número de proyectos	Personas físicas y jurídicas de las zonas rurales para ejecución de proyectos de acuerdo a la normativa vigente.	Número de nuevos proyectos de adquisición de tierras ejecutados en los territorios rurales.	1	N/A	4000	Los proyectos de adquisición de tierras para la implementación de proyectos productivos, deben cumplir con la normativa ambiental vigente. Los proyectos de desarrollo consideran los componentes de: a) Infraestructura rural para apoyo a la producción y la población b) Proyectos productivos mediante el otorgamiento de créditos c) Proyectos de seguridad alimentaria d) Proyectos articulados con entes públicos y privados.
								Métras Anuales del PND	Gestión Agraria y Regularización de la Tierra	03 - Gestión Agraria y Regularización de la Tierra	Bienes y servicios otorgados para el desarrollo de proyectos productivos en los territorios rurales.	Número de proyectos	Personas físicas y jurídicas de las zonas rurales para ejecución de proyectos de acuerdo a la normativa vigente.	Número de nuevos proyectos de adquisición de tierras ejecutados en los territorios rurales.	4	N/A	13000	Los proyectos de desarrollo consideran los componentes de: a) Infraestructura rural para apoyo a la producción y la población b) Proyectos productivos mediante el otorgamiento de créditos c) Proyectos de seguridad alimentaria d) Proyectos articulados con entes públicos y privados.

(*). Se refiere a los bienes y servicios que provee el Inder, con los recursos del Fondo de Tierras y el Fondo de Desarrollo Rural; adquisición de tierras para proyectos, infraestructura rural, crédito rural, seguridad alimentaria y proyectos articulados con entes públicos y privados. Se definen 5 proyectos por año.

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder, (septiembre 2017).

Matriz 2. MAPP Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial



MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN PRESUPUESTO

Nombre de la Institución: Instituto de Desarrollo Rural (Inder)
Nombre del Jefe de la Institución: Ricardo Rodríguez Barquero
Sector: Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial
Ministerio (s) Recorrido (s): Egrar, Océanos, España

Planes y/o Elementos Transversales del PND	PLAN NACIONAL DESARROLLO				PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA																		
	Objeto Sectorial(es)/ Af(ile) o Transversales	Código y nombre del Programa/ Proyecto	Resultados del Programa/ Proyecto	Línea base del Programa/ Proyecto	Meta del Programa/ Proyecto	Cobertura geográfica por Región			Unidad de medida del producto	Descripción	Cantidad	Usuario (s)	Población meta		Indicadores de Producto	Línea base	Metas del indicador			Estimación anual de recursos presupuestarios (en millones de cóboles)	Supuestos, notas técnicas y observaciones		
						2015	2016	2017					2018	Hombres			Mujeres	Final	Inicial			1. Anual	t+1
Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.	Fortalecer la conservación y el uso sostenible del patrimonio, natural y cultural a partir de un ordenamiento territorial y marco basado en una participación concertada, que asegure el respeto, ejercicio y goce de los derechos humanos.	1.4 Programa de Conservación del territorio y gobernanza.	Salvaguardar áreas del territorio y del patrimonio geográfico, natural y cultural del país, dentro de diversos modelos de gobernanza participativos.	18.266	2.000	5.000	5.000	5.000	28	Consolidar la conservación en ecosistemas prioritarios que garanticen el uso sostenible y equitativo de los beneficios del patrimonio geográfico, natural y cultural.	Centra: Chocagusa, Huebar, Chiriquí y Huebar Central; Huebar Norte, Pacifico Central	Programa de conservación Agraria y Regularización de la Tierra de gobernanza.	Programa de conservación Agraria y Regularización de la Tierra de gobernanza.	Hectáreas	Hectáreas trasladadas al Mincate para su administración	500	500	500	500	500	0 (**)	Recursos Indir	El presupuesto para estas metas está contenido en los recursos operativos que la institución establece en el proceso de titulación de tierras, en cada ejercicio económico

(*) La razón de la adquisición de hectáreas tiene sentido en la línea de que es uno de los pasos del proceso de transferencia de dichas hectáreas a la gobernanza del Mincate. En último de la acción meta PND.

(**) Se especifica un valor de 0 para la actividad, dato que a la misma se apalanca en las secciones ordinarias del Inder para lograr realizarse. En el reporte final de año se incluye el monto que se ha incurrido en dicha actividad con su respectiva observación.

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder, (septiembre 2017).

5. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

Para el cumplimiento de sus objetivos y en apego de la Ley N.º 9036 el Instituto ha definido la siguiente estructura programática:

- Actividades Centrales
- Gestión Agraria y Regularización de la Tierra
- Gestión para el Desarrollo Territorial

En los siguientes cuadros se detalla la distribución de los recursos asignados para el ejercicio presupuestario 2018 según la estructura programática, así como la distribución según las partidas presupuestarias.

Cuadro 11. Presupuesto Ordinario 2018 según la estructura programática

Número	Programa Presupuestaria	Presupuesto 2017	Participación Relativa
1	Actividades Centrales	15.861.481.003,62	32%
2	Gestión Agraria y Regularización de la Tierra	7.695.578.257,17	16%
3	Gestión para el Desarrollo Territorial	25.768.939.655,61	52%
	Total	49.325.998.916,40	100%

Fuente: Presupuesto, Inder (septiembre 2017).

Cuadro 12. Presupuesto Ordinario 2018 según las partidas presupuestarias

Código	Partida Presupuestaria	Presupuesto 2018	Participación Relativa
0	Remuneraciones	11.453.067.847,40	23%
1	Servicios	7.028.622.892,94	14%
2	Materiales y suministros	3.064.607.978,48	6%
3	Intereses y comisiones	0,00	0%
4	Activos financieros	843.000.000,00	2%
5	Bienes duraderos	17.584.020.197,58	36%
6	Transferencias corrientes	5.226.380.000,00	11%
7	Transferencias de capital	4.126.300.000,00	8%
8	Amortización	0,00	0%
9	Cuentas especiales	0,00	0%
	Total	49.325.998.916,40	100%

Fuente: Presupuesto, Inder (septiembre 2017).

5.1. ACTIVIDADES CENTRALES

Descripción del programa

Alberga los procesos de asesoría, soporte y apoyo a la gestión de los programas sustantivos. Para la ejecución de los procesos asociados a este programa, el Instituto cuenta con las siguientes actividades programática:

1. Dirección Superior
2. Auditoría
3. Apoyo Jurídico
4. Planificación
5. Gerencia de Operaciones
6. Administración y Finanzas
7. Gestión Tributaria

Objetivo general

Contribuir en forma integral con los programas sustantivos del Inder, mediante la toma de decisiones político-gerenciales asertivas, producto de una gestión efectiva de los procesos estratégicos y de apoyo.

Objetivos específicos

- Dirigir y coordinar la gestión relacionada con la efectiva administración de los recursos físicos y financieros institucionales para el soporte a las actividades sustantivas con un enfoque en el Modelo de Gestión Territorial.
- Administrar los impuestos asignados al Instituto a través de una gestión tributaria moderna con altos estándares de calidad que facilite el cumplimiento de los deberes y obligaciones tributarias y garantice los derechos de los sujetos pasivos.
- Brindar las orientaciones estratégicas sobre la base de efectivos procesos de toma de decisiones y de gestión que conlleven al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Programación de metas según la metodología de Gestión Orientada para Resultados

A continuación se desglosan las metas asociadas al Programa 1: Actividades Centrales, basado en los principales procesos y productos que llevan a cabo las unidades del nivel político-estratégico, las instancias asesoras y las unidades operativas de la Gerencia General.

Matriz 3. Programación de metas Actividades Centrales

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
Objetivo General 1: Contribuir en forma integral con los programas sustantivos del Inder, mediante la toma de decisiones político-gerenciales asertivas, producto de una gestión efectiva de los procesos estratégicos y de apoyo.	Monto ejecutado del Presupuestado institucional	39.233,29	49.326,00	
	Monto de la recaudación tributaria efectiva	35.151,76	38.736,53	
	Número de proyectos acciones estratégicos ejecutados para apoyo a la actividad sustantiva	n/a	13	
Objetivo Específico 1.1: Dirigir y coordinar la gestión relacionada con la efectiva administración de los recursos físicos y financieros institucionales para el soporte a las actividades sustantivas con un enfoque en el Modelo de Gestión Territorial.	Monto ejecutado del Presupuestado institucional	39.233,29	49.326,00	
	Número de proyectos ejecutados para soporte administrativo	n/a	5	
	Porcentaje de implementación del Sistema Informático de Administración y Finanzas	n/a	100%	Informes de avance aprobados por el administrador del contrato
Resultado 1.1.1: Procesos técnicos organizados y liderados para el manejo de las finanzas institucionales bajo criterios de oportunidad, transparencia, eficacia y eficiencia.	Monto ejecutado en gasto corriente	18.313,38	26.772,68	Liquidaciones presupuestarias
	Monto ejecutado en gasto de capital	20.390,56	21.710,32	Liquidaciones presupuestarias
	Monto ejecutado en transacciones financieras	529,35	843,00	Liquidaciones presupuestarias
Resultado 1.1.2: Proyectos estratégicos necesarios para mantener y asegurar el soporte administrativo y logístico a los programas sustantivos.	Porcentaje de documentación histórica clasificada, almacenada y/o eliminada	n/a	100%	Informes de seguimiento y resultados del proveedor
	Primera etapa para el establecimiento de un área para almacenaje de insumos concluida (diseño y planos)	n/a	1	Oficio de recepción y aceptación de planos

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
	Porcentaje de la flotilla vehicular renovada	n/a	5%	Informes de actas de entrega por parte del proveedor
	Porcentaje de unidades institucionales con procesos de adquisición de bienes y servicios gestionados a través de Mer-Link	n/a	75%	Informes de seguimiento al Plan de Implementación del Sistema Mer-Link
	Número de instalaciones para la atención pública y provisión de servicios institucionales construidas	n/a	1	Informes de avance entregados por el proveedor y aprobados por el Instituto
Objetivo Específico 1.2: Administrar los impuestos asignados al Instituto a través de una gestión tributaria moderna con altos estándares de calidad.	Monto de la recaudación tributaria efectiva	35.151,76	38.736,53	
Resultado 1.2.1: Gestión de las actividades requeridas para la recaudación tributaria efectiva.	Monto de la recaudación tributaria efectiva	35.151,76	38.736,53	Informes de Recaudación Tributaria
Resultado 1.2.2: Gestión fortalecida de los ingresos tributarios mediante el fomento del cumplimiento voluntario y efectividad del control tributario.	Número de actuaciones en trámite	7	7	Inicio de actuaciones
Objetivo Específico 1.3: Brindar las orientaciones estratégicas sobre la base de efectivos procesos de toma de decisiones y de gestión que conlleven al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.	Número de proyectos ejecutados por unidades asesoras y operativas	n/a	7	
	Número de acciones estratégicas ejecutadas	n/a	10	
Resultado 1.3.1: Sistema de Planificación Institucional fortalecido y operando para la toma de decisiones en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales.	Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión Institucional	n/a	70%	Informes sobre el Plan de Implementación del Sistema de Gestión Institucional
	Número de CTDR con el nivel de gestión evaluado según el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Rural Territorial	n/a	29	Reportes / Informes del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Rural Territorial

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
	Porcentaje de Mapa de Riesgos Institucionales identificado	n/a	100%	
Resultado 1.3.2: Canales y estrategias de comunicación a nivel interno y externo facilitados y fortalecidos con el propósito de favorecer los flujos de información de una forma veraz y oportuna a la población meta.	Número de comunicados externos emitidos a través de canales de prensa	170	100	Consulta de registros consecutivos de la unidad administrativa
	Número de comunicados internos emitidos a través del correo electrónico institucional	100	100	Consulta del remitente prensaider@inder.go.cr en el servicio de correo institucional
	Número de publicaciones / actualizaciones en la página web institucional	170	100	Consulta al sitio web http://www.inder.go.cr/noticias/comunicados/
	Número de nuevos suscriptores a canales / redes sociales institucionales	n/a	33.600	Consulta al sitio web https://www.facebook.com/InderCostaRica/insights
Resultado 1.3.3: Personal competente y una cultura alienada al nuevo modelo de gestión, a través de la implementación de herramientas de gestión humana.	Porcentaje de la cobertura institucional sobre los nuevos valores del Inder	n/a	80%	Documentación registrada de Campaña de valores realizada
	Porcentaje de jefaturas sensibilizadas con la nueva metodología de evaluación del desempeño	n/a	90%	Listas de asistencia a charlas impartidas
	Porcentaje del nuevo personal en proceso de inducción	n/a	80%	Listas de asistencia a charlas impartidas
	Porcentaje del personal institucional capacitado en competencias CORE	n/a	90%	Listas de asistencia a charlas impartidas
	Porcentaje de aplicaciones valoradas para puestos vacantes acorde a los nuevos perfiles	n/a	100%	Documentación registrada de los procesos de valoración de personal
Resultado 1.3.4: Conducción del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación según	Número de equipos informáticos adquiridos	75	45	Proceso de contratación administrativa

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
las políticas y mejores prácticas en la Gestión de las TIC.	Número de equipos de telecomunicaciones adquiridos	37	102	Proceso de contratación administrativa
Resultado 1.3.5: Apoyo a la estrategia institucional para el desarrollo rural territorial en materia jurídica y notarial de manera eficiente.	Porcentaje de escrituras inscritas en el Registro Público	n/a	90%	Informes sobre expedientes inscritos en el Registro Público
	Porcentaje de inicio de interposiciones de procesos judiciales que se determinen como correspondientes	n/a	100%	Reporte de Control de Interposiciones de Procesos Judiciales
	Porcentaje del Plan de Capacitación ejecutado a nivel regional sobre la normativa aplicable al giro institucional	n/a	100%	Informe de Avance del Plan de Capacitación

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (septiembre 2017).

Alineamiento estratégico-operativo entre planes

Con el propósito de dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional, se considera importante verificar la congruencia entre las estrategias en éste planteadas y las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional. En el siguiente cuadro se resalta la correlación entre los objetivos y resultados planteados para el Programa 1: Actividades Centrales, y lo establecido en el PEI 2016-2020.

Cuadro 13. Alineamiento PEI-POI Actividades Centrales

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
1.1.1. Procesos técnicos organizados y liderados para el manejo de las finanzas institucionales bajo criterios de oportunidad, transparencia, eficacia y eficiencia.	Monto ejecutado en gasto corriente	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.	1.3.1. Instrumentos normativos, procedimentales y operacionales diseñados y operando para la articulación del POI y el presupuesto.
	Monto ejecutado en gasto de capital		
	Monto ejecutado en transacciones financieras		
1.1.2. Proyectos estratégicos necesarios para mantener y asegurar el soporte administrativo y logístico	Primera etapa para el establecimiento de un área para almacenaje de insumos concluida (diseño y planos)	1.2. Desarrollar la estructura organizativa y administrativa necesaria del Inder en el marco de la Ley 9036.	1.2.3. Estructura organizativa y normativa diseñada y operando para el control de activos.

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
a los programas sustantivos.	Número de instalaciones para la atención pública y provisión de servicios institucionales construidas	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
1.2.1. Gestión de las actividades requeridas para la recaudación tributaria efectiva.	Monto de la recaudación tributaria efectiva	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.	Fortalecimiento de la gestión de Ingresos Tributarios.
1.3.1. Sistema de Planificación Institucional fortalecido y operando para la toma de decisiones en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales.	Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión Institucional	1.2. Desarrollar la estructura organizativa y administrativa necesaria del Inder en el marco de la Ley 9036.	1.2.1. Estructura organizativa diseñada y operando.
	Número de CTDR con el nivel de gestión evaluado según el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Rural Territorial	5.2. Metodología, normativa e instrumentación de formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo de los PDRT, proyectos y su gestión.	5.2.1. Herramientas elaboradas para orientar el trabajo.
1.3.2. Canales y estrategias de comunicación a nivel interno y externo facilitados y fortalecidos con el propósito de favorecer los flujos de información de una forma veraz y oportuna a la población meta.	Número de comunicados externos emitidos a través de canales de prensa	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.	Sistema de Comunicación orientado hacia los internos y la población
	Número de comunicados internos emitidos a través del correo electrónico institucional		
	Número de publicaciones / actualizaciones en la página web institucional		
	Número de nuevos suscriptores a canales / redes sociales institucionales		
1.3.3. Personal competente y una cultura alienada al nuevo modelo de	Porcentaje de la cobertura institucional sobre los nuevos valores del Inder	1.1. Desarrollar las competencias y sistemas de administración del	1.1.4. Sistema de evaluación del desempeño por

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
gestión, a través de la implementación de herramientas de gestión humana.	Porcentaje de jefaturas sensibilizadas con la nueva metodología de evaluación del desempeño	recurso humano adecuado al mandato de la Ley 9036 del Inder.	competencias implementándose.
	Porcentaje del nuevo personal en proceso de inducción		
	Porcentaje del personal institucional capacitado en competencias CORE		
	Porcentaje de aplicaciones valoradas para puestos vacantes acorde a los nuevos perfiles		
1.3.4. Conducción del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación según las políticas y mejores prácticas en la Gestión de las TIC.	Número de equipos informáticos adquiridos	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	1.4.3. Sistemas de Información operando.
	Número de equipos de telecomunicaciones adquiridos		
1.3.5. Apoyo a la estrategia institucional para el desarrollo rural territorial en materia jurídica y notarial de manera eficiente.	Porcentaje de escrituras inscritas en el Registro Público	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.	
	Porcentaje del Plan de Capacitación ejecutado a nivel regional sobre la normativa aplicable al giro institucional	1.1. Desarrollar las competencias y sistemas de administración del recurso humano adecuado al mandato de la Ley 9036 del Inder.	1.1.1. Plan de capacitación y formación del recurso humanos ejecutándose.

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (septiembre 2017).

Presupuesto del Programa

El siguiente cuadro muestra la distribución del Presupuesto Ordinario asignado al Programa 1: Actividades Centrales, distribuido según las partidas presupuestarias.

Cuadro 14. Presupuesto Ordinario 2018 para el Programa 1

Código	Partida Presupuestaria	Presupuesto 2018	Participación Relativa
0	Remuneraciones	3.974.020.033,21	8%
1	Servicios	3.917.617.358,42	8%
2	Materiales y suministros	520.382.999,99	1%
3	Intereses y comisiones	0,00	0%
4	Activos financieros	0,00	0%
5	Bienes duraderos	2.453.460.612,00	5%
6	Transferencias corrientes	4.996.000.000,00	10%
7	Transferencias de capital	0,00	0%
8	Amortización	0,00	0%
9	Cuentas especiales	0,00	0%
	Total	15.861.481.003,62	32%

Fuente: Presupuesto, Inder (septiembre 2017).

5.2. GESTIÓN AGRARIA Y REGULARIZACIÓN DE LA TIERRA

Descripción del programa

Este programa comprende el conjunto de procesos necesarios para la adquisición de inmuebles, la distribución de predios a las personas físicas y jurídicas, por la vía de la asignación, el arriendo o la concesión, la provisión del instrumento legal que respalde su posesión y faculte al beneficiario para su usufructo. También incluye las acciones de control y seguimiento agrario que realiza el Instituto.

Los usuarios de este programa son aquellas personas físicas o jurídicas demandantes de bienes y servicios agrarios institucionales, de acuerdo a la normativa que rige cada proceso; los beneficiarios lo constituyen las personas físicas o jurídicas que reciben los bienes y servicios agrarios, conforme a la normativa vigente.

Para la ejecución de este programa se cuenta con las siguientes actividades programáticas:

8. Supervisión y Apoyo
9. Adquisición de Tierras

10. Dotación de Tierras
11. Escrituración de Tierras
12. Control y Seguimiento

Objetivo general

Regular la adquisición, titulación, dotación y control de las tierras adquiridas por el Inder, el uso y la extinción de los derechos sobre la tierra para promover el desarrollo integral de los territorios rurales, con el propósito de ofrecer a la población meta los recursos y servicios necesarios para el acceso a la tierra, la modernización y el mejoramiento de sistemas de producción diversificados y exitosos, que favorezcan la superación de la familia rural y su emancipación económica y social.

Objetivos específicos

- Controlar y supervisar los procesos técnicos asociados a la adquisición y dotación de tierras en las modalidades definidas por la Ley, para la ejecución de proyectos para el desarrollo rural.
- Organizar, controlar y supervisar los procesos relacionados con la prestación de servicios sobre las tierras, así como la fiscalización de las que se encuentren bajo la tutela del Fondo de Tierras.
- Registrar, ordenar, cuantificar, custodiar y generar información asociada a las tierras adquiridas, administradas y traspasadas por el Instituto para la dotación de predios en la ejecución de proyectos para el desarrollo rural mediante la utilización de medios tecnológicos y normativos apropiados y aplicables (topografía, subdivisión de fincas, registro de las tierras adquiridas).

Programación de metas según la metodología de Gestión Orientada para Resultados

A continuación se desglosan las metas asociadas al Programa 2: Gestión Agraria y Regularización de la Tierra, basado en los principales procesos y productos que

llevan a cabo el Fondo de Tierras en conjunto con sus dependencias y las unidades ejecutoras del nivel regional y territorial.

Matriz 4. Programación de metas Gestión Agraria y Regularización de la Tierra

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
Objetivo General 2: Regular la adquisición, titulación, dotación y control de las tierras adquiridas por el Inder, el uso y la extinción de los derechos sobre la tierra para promover el desarrollo integral de los territorios rurales, con el propósito de ofrecer a la población meta los recursos y servicios necesarios para el acceso a la tierra, la modernización y el mejoramiento de sistemas de producción diversificados y exitosos, que favorezcan la superación de la familia rural y su emancipación económica y social.	Número de inmuebles adquiridos	2	19	
	Presupuesto ejecutado para la adquisición de inmuebles	2.098,67	3.215,80	
	Número de inmuebles dotados	1.120	1.695	
	Número de servicios sobre la tierra otorgados	662	0	
	Número de territorios indígenas intervenidos	n/a	7	
Objetivo Específico 2.1: Controlar y supervisar los procesos técnicos asociados a la adquisición y dotación de tierras en las modalidades definidas por la Ley, para la ejecución de proyectos para el desarrollo rural.	Número de inmuebles adquiridos	2	19	
	Presupuesto ejecutado para la adquisición de inmuebles	2.098,67	3.215,80	
	Número de inmuebles dotados	1.120	1.695	
Resultado 2.1.1: Adquirir tierras para la ejecución de proyectos de desarrollo rural, mediante procesos ordinario y extraordinarios (oportunidad, compra preferente, donación o solución de conflictos sociales).	Número de adquisiciones ordinarias	2	9	Escrituras firmadas
	Presupuesto ejecutado para la adquisición ordinaria	1.379,93	3.215,80	Cheques emitidos
	Número de adquisiciones extraordinarias	n/a	n/a	Escrituras firmadas
	Presupuesto ejecutado para la adquisición extraordinaria	n/a	n/a	Cheques emitidos
	Presupuesto ejecutado para el pago de retenciones	718,74	n/a	Cheques emitidos
	Número de inmuebles con estudios técnicos / legales	11	n/a	Expedientes administrativos
	Número de procesos de adquisición infructuosos	2	n/a	Informes de procesos infructuosos
Resultado 2.1.2: Dotar de tierra a familias y organizaciones para la	Número de inmuebles asignados	417	263	Acuerdo de Junta Directiva

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
consecución de proyectos de desarrollo rural.	Número de inmuebles arrendados	2	71	Acuerdo de Junta Directiva
	Número de inmuebles concesionados	59	580	Acuerdo de Junta Directiva
Resultado 2.1.3: Dotar y regularizar la tenencia de la tierra para familias y organizaciones con diferentes propósitos (vivienda, regularizar la tenencia, donación de áreas de carácter público, traspaso de Patrimonio Natural del Estado, entre otros).	Número de inmuebles regularizados	n/a	249	Acuerdo de Junta Directiva
	Número de inmuebles de carácter público donados	n/a	17	Informe registral
	Número de inmuebles trasladados al Minae	21	15	Informe registral
	Número de hectáreas trasladadas al Minae	621	500	Informe registral
Objetivo Específico 2.2: Organizar, controlar y supervisar los procesos relacionados con la prestación de servicios sobre las tierras, así como la fiscalización de las que se encuentren bajo la tutela del Fondo.	Número de servicios sobre la tierra otorgados	662	n/a	
	Número de inmuebles fiscalizados	0	n/a	
	Número de revocatorias de derechos tramitadas	77	53	
Resultado 2.2.1: Procesos de prestación de servicios sobre tierras que otorga el Instituto según la demanda de los interesados realizados.	Número de autorizaciones aprobadas	645	n/a	Acuerdo de Junta Directiva
	Número de permisos aprobados	8	n/a	Registros ingresados al SIGA
	Número de renunciaciones tramitadas	n/a	n/a	Acuerdo de Junta Directiva
	Número de derechos sucesorios tramitados	9	n/a	Acuerdo de Junta Directiva
	Número de informaciones posesorias contestadas	n/a	n/a	Registros ingresados a la base de datos
	Número de sentencias judiciales ejecutadas	n/a	n/a	Informes de ejecución de sentencias
	Número de enmiendas registrales tramitadas	n/a	n/a	Expedientes administrativos
	Número de enmiendas catastrales tramitadas	n/a	n/a	Expedientes administrativos
Resultado 2.2.2: Controlar y fiscalizar las tierras, incluyendo la comprobación de la tenencia y uso, el cumplimiento de las obligaciones asumidas por los beneficiarios, y ejercer las acciones correctivas sobre la actividad desarrollada en los inmuebles.	Número de inmuebles fiscalizados	n/a	n/a	Registros ingresados al SIGA
	Número de revocatorias de derechos tramitadas	77	53	Registros ingresados al SIGA
	Número de procesos derogatorios desestimados	n/a	n/a	Registros ingresados al SIGA

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
	Número de correcciones de irregularidades constatadas	n/a	n/a	Registros ingresados al SIGA
Objetivo Específico 2.3: Registrar, ordenar, cuantificar, custodiar y generar información asociada a las tierras que forman parte del Fondo.	Número de fincas y/o asentamientos inventariados en la Cartografía Nacional	0	48	
	Número de servicios sobre el inventario de tierras institucional otorgados	n/a	n/a	
	Número de territorios indígenas intervenidos	n/a	7	
Resultado 2.3.1: Procesos de inventario y saneamiento de tierras para inmuebles institucionales	Número de fincas inventariadas	n/a	60	Memoria de finca
	Número de asentamientos con información actualizada	n/a	120	Memoria resumen del asentamiento
	Número de fincas y/o asentamientos inventariados en la Cartografía Nacional	n/a	48	Registro cartográfico de fincas y asentamientos enviados al RN para actualización del SIRI
	Número de estudios cartográficos elaborados para resolver inconsistencias	n/a	n/a	Montajes cartográficos enviados mediante oficio
	Número de expedientes digitales de fincas y/o asentamientos elaborados	n/a	180	Documentos ingresados el archivo digital correspondiente
Resultado 2.3.2: Atención de solicitudes de servicios institucionales internos y externos con relación al inventario de tierras institucional.	Número de predios numerados	n/a	n/a	Reportes del SIGA y oficios de la unidad
	Número de certificaciones emitidas	n/a	n/a	Certificaciones emitidas a través de oficio
	Número de planos reactivados	n/a	n/a	Estudios catastrales
	Número de planos cancelados	n/a	n/a	Oficios dirigidos al Registro Inmobiliario
	Número de estudios para cancelación de fincas	n/a	n/a	Oficios de recomendación para cancelación

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
Resultado 2.3.2: Regularización de territorios indígenas.	Número de predios censados	n/a	n/a	Registros en la base de datos del Plan RTI
	Número de levantamientos realizados	n/a	n/a	Registros en la base de datos del Plan RTI
	Número de expedientes para indemnizar con los avalúos respectivos	n/a	n/a	Expedientes remitidos al Ministerio de Hacienda
	Número de expedientes para desalojo	n/a	n/a	Expedientes remitidos a la ADI correspondiente
	Número de territorios indígenas intervenidos	n/a	7	Informes de cumplimiento de actividades del Plan RTI

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (septiembre 2017).

Alineación estratégica-operativa entre planes

Con el propósito de dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional, se considera importante verificar la congruencia entre las estrategias en éste planteadas y las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional. En el siguiente cuadro se resalta la correlación entre los objetivos y resultados planteados para el Programa 2: Gestión Agraria y Regularización de la Tierra, y lo establecido en el PEI 2016-2020.

Cuadro 15. Alineación PEI-POI Gestión Agraria y Regularización de la Tierra

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
2.1.1. Adquirir tierras para la ejecución de proyectos de desarrollo rural, mediante procesos ordinario y extraordinarios (oportunidad, compra preferente, donación o solución de conflictos sociales).	Número de adquisiciones ordinarias	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	4.1.1. Inmuebles adquiridos atendiendo a la demanda de tierras en los territorios (Consejos Territoriales de Desarrollo Rural) y vinculados a proyectos identificados.
	Presupuesto ejecutado para la adquisición ordinaria		
	Número de adquisiciones extraordinarias		
	Presupuesto ejecutado para la adquisición extraordinaria		

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
	Presupuesto ejecutado para el pago de retenciones	del patrimonio natural y resolución de conflictos.	
	Número de inmuebles con estudios técnicos / legales		
	Número de procesos de adquisición infructuosos		
2.1.2. Dotar de tierra a familias y organizaciones para la consecución de proyectos de desarrollo rural.	Número de inmuebles asignados		
	Número de inmuebles arrendados		
	Número de inmuebles concesionados		
2.1.3. Dotar y regularizar la tenencia de la tierra para familias y organizaciones con diferentes propósitos (vivienda, regularizar la tenencia, donación de áreas de carácter público, traspaso de Patrimonio Natural del Estado, entre otros).	Número de inmuebles asignados para vivienda		
	Número de inmuebles regularizados		
	Número de inmuebles de carácter público donados		
	Número de inmuebles trasladados al Minae		
	Número de hectáreas trasladadas al Minae	Áreas del patrimonio natural del Estado traspasadas al MINAE	
2.2.1. Procesos de prestación de servicios sobre tierras que otorga el Instituto según la demanda de los interesados realizados.	Número de autorizaciones aprobadas	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.
	Número de permisos aprobados		
	Número de renunciaciones tramitadas		
	Número de derechos sucesorios tramitados		
	Número de informaciones posesorias contestadas		
	Número de sentencias judiciales ejecutadas		
	Número de enmiendas registrales tramitadas		
	Número de enmiendas catastrales tramitadas		
2.2.2. Controlar y fiscalizar las tierras,	Número de inmuebles fiscalizados		

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
incluyendo la comprobación de la tenencia y uso, el cumplimiento de las obligaciones asumidas por los beneficiarios, y ejercer las acciones correctivas sobre la actividad desarrollada en los inmuebles.	Número de revocatorias de derechos tramitadas		
	Número de procesos derogatorios desestimados		
	Número de correcciones de irregularidades constatadas		
2.3.1. Procesos de inventario y saneamiento de tierras para inmuebles institucionales	Número de fincas inventariadas	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.	4.1.3. Títulos pendientes de propiedad entregados a familias.
	Número de asentamientos con información actualizada		
	Número de fincas y/o asentamientos inventariados en la Cartografía Nacional		
	Número de estudios cartográficos elaborados para resolver inconsistencias		
	Número de expedientes digitales de fincas y/o asentamientos elaborados		
2.3.2. Atención de solicitudes de servicios institucionales internos y externos con relación al inventario de tierras institucional.	Número de predios numerados		
	Número de certificaciones emitidas		
	Número de planos reactivados		
	Número de planos cancelados		
	Número de estudios para cancelación de fincas		
2.3.2. Regularización de territorios indígenas.	Número de predios censados	4.2. Se atenderán las demandas planteadas al Instituto por concepto de las indemnizaciones pendientes de resolución, en territorios indígenas y para	4.2.1. Plan de Recuperación y su reglamento para Tierras Indígenas.
	Número de levantamientos realizados		
	Número de expedientes para indemnizar con los avalúos respectivos		

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
	Número de expedientes para desalojo	resolución para tierras de Inder.	
	Número de territorios indígenas intervenidos		

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (septiembre 2017).

Presupuesto del Programa

El siguiente cuadro muestra la distribución del Presupuesto Ordinario asignado al Programa 2: Gestión Agraria y Regularización de la Tierra.

Cuadro 16. Presupuesto Ordinario 2018 para el Programa 2

Código	Partida Presupuestaria	Presupuesto 2018	Participación Relativa
0	Remuneraciones	2.758.648.851,35	6%
1	Servicios	1.407.358.536,84	3%
2	Materiales y suministros	83.605.868,98	0%
3	Intereses y comisiones	0,00	0%
4	Activos financieros	0,00	0%
5	Bienes duraderos	3.445.965.000,00	7%
6	Transferencias corrientes	0,00	0%
7	Transferencias de capital	0,00	0%
8	Amortización	0,00	0%
9	Cuentas especiales	0,00	0%
	Total	7.695.578.257,17	16%

Fuente: Presupuesto, Inder (septiembre 2017).

5.3. GESTIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL

Descripción del programa

Procesos para promover y fortalecer el desarrollo de los territorios rurales y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Para la ejecución de este programa se cuenta con las siguientes actividades programáticas:

13. Supervisión y Apoyo

14. Infraestructura para el Desarrollo
15. Fortalecimiento de Capacidades
16. Crédito Rural
17. Fomento y Apoyo a la Producción
18. Proyectos Articulados
19. Fideicomiso de Piña

Objetivo general

Ofrecer a la población meta, recursos y servicios para promover el bienestar y el arraigo de la población habitante de los territorios, su desarrollo humano y el de sus capacidades, el disfrute de sus derechos ciudadanos y su inclusión en los procesos de gobernanza, desarrollo económico, social, ambiental e institucional, en un marco de equidad y cohesión social.

Objetivos específicos

- Brindar apoyo técnico y asesoría a las instancias regionales y territoriales en la gestión de las capacidades internas de los grupos establecidos en los territorios rurales, encadenamientos productivos y plataformas territoriales asociativas.
- Apoyar de forma técnica a las instancias regionales en la formulación, coordinación, articulación, apoyo en la ejecución, control y seguimiento, así como la evaluación de proyectos productivos o de servicios para el desarrollo rural territorial, proyectos de interés social y comunal, que respondan a los planes nacionales del sector, a los PDRT, planes de carácter estratégico del Instituto y a iniciativas alineadas con estos planes y con lo establecido en la Ley 9036 y su Reglamento.
- Dotar de servicios para el desarrollo a la población de los territorios rurales mediante la ejecución de obras de infraestructura, otorgamiento de crédito rural y fomento a la producción, ya sea de manera directa o como componente de proyectos de desarrollo.

Programación de metas según la metodología de Gestión Orientada para Resultados

A continuación se desglosan las metas asociadas al Programa 3: Gestión para el Desarrollo Territorial, basado en los principales procesos y productos que lleva a cabo el Fondo de Desarrollo Rural en conjunto con sus dependencias y las unidades ejecutoras del nivel regional y territorial.

Matriz 5. Programación de metas Gestión para el Desarrollo Territorial

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
Objetivo General 3: Ofrecer a la población meta, recursos y servicios para promover el bienestar y el arraigo de la población habitante de los territorios, su desarrollo humano y el de sus capacidades, el disfrute de sus derechos ciudadanos y su inclusión en los procesos de gobernanza, desarrollo económico, social, ambiental e institucional, en un marco de equidad y cohesión social.	Número de organizaciones apoyadas con la formación de capacidades	n/a	221	
	Número de proyectos de desarrollo rural ejecutados	131	192	
	Número de familias apoyadas con recursos para la producción y el desarrollo	4.177	2.637	
	Presupuesto ejecutado para la ejecución de proyectos y servicios para el desarrollo	14.432,36	18.466,14	
Objetivo Específico 3.1: Brindar apoyo técnico y asesoría a las instancias regionales y territoriales en la gestión de las capacidades internas de los grupos establecidos en los territorios rurales, encadenamientos productivos y plataformas territoriales asociativas.	Número de nuevas organizaciones constituidas en los territorios	25	136	
	Número de organizaciones con capacidades y competencias fortalecidas	n/a	221	
	Programa de Oferta de Capacitaciones diseñado	n/a	1	Minutas de reunión, listas de asistencia y material publicitario confeccionado
	Número de redes nacionales de coordinación con participación institucional e interinstitucional	n/a	7	Minutas de reunión y informes de diagnóstico de necesidades
Resultado 3.1.1: Facilitar el proceso de generación de capacidades en las personas y las organizaciones para promover el ejercicio de la	Número de nuevos Consejos Territoriales conformados	4	1	Actas de Sesiones de Consejos Directivos

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
ciudadanía activa y el desarrollo participativo.	Número de Consejos Territoriales fortalecidos	n/a	28	Minutas de reunión y listas de asistencia
	Número de Planes de DRT aprobados y/o ajustados	17	10	Actas de Sesiones de Consejos Directivos
	Número de eventos de capacitación para los Consejos Territoriales	n/a	512	Listas de asistencia
Resultado 3.1.2: Apoyar la organización de personas físicas mediante la conformación y seguimiento de figuras jurídicas en los diferentes territorios.	Número de organizaciones de base conformadas y apoyadas a partir de grupos vulnerables y otros	21	135	Listas de asistencia
	Número organizaciones con proyectos incluidos en el POI fortalecidas	n/a	51	Listas de asistencia
	Número de organizaciones apoyadas en la formulación de proyectos (OVOP, Mejoramiento de Vida, otros)	n/a	122	Proyectos y planes presentados para cada programa y/o actividad en los territorios
Resultado 3.1.3: Fortalecer la gestión de los CEPORMA mediante la organización, integración, seguimiento, coordinación y participación activa, dentro de un enfoque de cadena de valor que contribuya al desarrollo rural territorial.	Número de CEPROMA prioritarios fortalecidos	n/a	6	Plan de Capacitación, Informes de Seguimiento
	Número de CEPROMA Satélite fortalecidos	n/a	7	Plan de Capacitación, Informes de Seguimiento
	Número de CEPROMA con necesidades identificadas	n/a	7	Listas de asistencia a reuniones según el Plan de Trabajo
Objetivo Específico 3.2: Apoyar de forma técnica a las instancias regionales en la formulación, coordinación, articulación, apoyo en la ejecución, control y seguimiento, así como la evaluación de proyectos productivos o de servicios para el desarrollo rural.	Número de proyectos articulados ejecutados	46	28	
	Presupuesto ejecutado para proyectos articulados	5.570,05	3.951,30	
	Número de criterios técnicos de factibilidad para la dotación de tierras emitidos	0	0	
Resultado 3.2.1: Asesorar a las instancias regionales en la ejecución	Número de proyectos articulados ejecutados	46	28	Convenios firmados

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
de proyectos productivos o de servicios para el desarrollo rural territorial, proyectos de interés social y comunal.	Presupuesto ejecutado para proyectos articulados	5.570,05	3.951,30	Reportes contables y presupuestarios
Resultado 3.2.2: Brindar criterio técnico sobre la factibilidad de las propuestas de proyectos presentados	Número de recomendaciones emitidas para la dotación de lotes para la vivienda	0	0	Oficios recomendativos
	Número de recomendaciones emitidas para la dotación de parcelas para la producción	0	0	Oficios recomendativos
Objetivo Específico 3.3: Dotar de servicios para el desarrollo a la población de los territorios rurales mediante la ejecución de obras de infraestructura, otorgamiento de crédito rural y fomento a la producción, ya sea de manera directa o como componente de proyectos de desarrollo.	Número de obras de infraestructura ejecutadas	85	110	
	Presupuesto ejecutado en obras de infraestructura	6.987,72	9.678,00	
	Número de operaciones crediticias otorgadas	156	218	
	Presupuesto ejecutado en operaciones crediticias	520,60	843,00	
	Número de módulos productivos establecidos	4.021	2.419	
	Presupuesto ejecutado en módulos productivos	1.353,99	2.935,88	
	Número de micro-proyectos productivos establecidos	n/a	54	
	Presupuesto ejecutado en micro-proyectos productivos	n/a	1.057,96	
	Presupuesto ejecutado por concepto de remanentes	160,74	n/a	
	Resultado 3.3.1: Ejecutar de forma conjunta con las instancias regionales las actividades de diagnóstico, viabilidad técnica y contratación administrativa para la construcción de obras de infraestructura en los territorios rurales.	Número de obras de infraestructura nuevas ejecutadas	75	103
Presupuesto ejecutado en obras de infraestructura nuevas		5.767,63	9.582,00	Cuadro de seguimiento de licitaciones y el sistema presupuestario de control por cuentas

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Objetivo / Resultado	Indicador	Línea base (2016)	Meta	Medio de verificación
	Número de obras de infraestructura plurianuales ejecutadas	10	7	Contrataciones de obra con acta de finiquito
	Presupuesto invertido en obras de infraestructura plurianuales	1.220,09	96,00	Cuadro de seguimiento de licitaciones y el sistema presupuestario de control por cuentas
	Número de proyectos de transferencia de capital fiscalizados	n/a	n/a	Informes de fiscalización de proyectos de transferencia de capital
Resultado 3.3.2: Otorgar y recuperar la cartera crediticia para personas y organizaciones en el medio territorial, para el fomento de la producción y el desarrollo rural.	Número de operaciones crediticias otorgadas	156	218	Reportes del Sistema de Crédito Rural
	Presupuesto ejecutado en operaciones crediticias	520,60	843,00	Reportes del Sistema de Crédito Rural
	Monto de recuperación de inversión en crédito rural	399,06	439,20	Reportes del Sistema de Crédito Rural
Resultado 3.3.3: Fomentar en las familias, grupos y organizaciones del medio rural, la producción agropecuaria y la seguridad alimentaria con calidad e inocuidad, sostenibilidad social, económica y ambiental.	Número de módulos productivos establecidos	4.021	2.419	Documentos de recibo de bienes y servicios
	Presupuesto ejecutado en módulos productivos	1.353,99	2.935,88	Reportes contables y presupuestarios
	Número de grupos con micro-proyectos productivos	n/a	54	Documentos de recibo de bienes y servicios
	Presupuesto ejecutado en micro-proyectos productivos	n/a	1.057,96	Reportes contables y presupuestarios
	Presupuesto ejecutado por concepto de remanentes	160,74	n/a	Reportes contables y presupuestarios

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (septiembre 2017).

Alineación estratégica-operativa entre planes

Con el propósito de dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional, se considera importante verificar la congruencia entre las estrategias en éste planteadas y las

metas establecidas en el Plan Operativo Institucional. En el siguiente cuadro se resalta la correlación entre los objetivos y resultados planteados para el Programa 3: Gestión para el Desarrollo Territorial, y lo establecido en el PEI 2016-2020.

Cuadro 17. Alineación PEI-POI Gestión para el Desarrollo Territorial

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
3.1.1. Facilitar el proceso de generación de capacidades en las personas y las organizaciones para promover el ejercicio de la ciudadanía activa y el desarrollo participativo.	Número de nuevos Consejos Territoriales conformados	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
	Número de Consejos Territoriales fortalecidos		
	Número de Planes de DRT aprobados y/o ajustados		
	Número de eventos de capacitación para los Consejos Territoriales		
3.1.2. Apoyar la organización de personas físicas mediante la conformación y seguimiento de figuras jurídicas en los diferentes territorios.	Número de organizaciones de base conformadas y apoyadas a partir de grupos vulnerables y otros		
	Número organizaciones con proyectos incluidos en el POI fortalecidas		
	Número de organizaciones apoyadas en la formulación de proyectos (OVOP, Mejoramiento de Vida, otros)		
3.1.3. Fortalecer la gestión de los CEPORMA mediante la organización, integración, seguimiento, coordinación y participación activa, dentro de un enfoque de cadena de valor que contribuya al desarrollo rural territorial.	Número de CEPROMA prioritarios fortalecidos	2.3. Se establecerán las estructuras organizativas necesarias para el desarrollo territorial, sobre la base de la participación territorial y la negociación nacional.	Seguimiento funcional y operativo de los Centros de procesamiento y mercadeo de alimentos (CEPROMA)
	Número de CEPROMA Satélite fortalecidos		
	Número de CEPROMA con necesidades identificadas		
3.2.1. Asesorar a las instancias regionales en	Número de proyectos articulados ejecutados	5.5. Especialización de capacidades y	

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
la ejecución de proyectos productivos o de servicios para el desarrollo rural territorial, proyectos de interés social y comunal.	Presupuesto ejecutado para proyectos articulados	competencias del Recurso Humano.	5.5.1. Unidad de Administración de Proyectos.
3.2.2. Brindar criterio técnico sobre la factibilidad de las propuestas de proyectos presentados	Número de recomendaciones emitidas para la dotación de lotes para la vivienda	5.2. Metodología, normativa e instrumentación de formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo de los PDRT, proyectos y su gestión.	5.2.1. Herramientas elaboradas para orientar el trabajo.
	Número de recomendaciones emitidas para la dotación de parcelas para la producción		
3.3.1. Ejecutar de forma conjunta con las instancias regionales las actividades de diagnóstico, viabilidad técnica y contratación administrativa para la construcción de obras de infraestructura en los territorios rurales.	Número de obras de infraestructura ejecutadas	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
	Presupuesto ejecutado en obras de infraestructura		
	Número de obras de infraestructura plurianuales		
	Presupuesto invertido en obras de infraestructura en ejecución		
	Número de proyectos de transferencia de capital fiscalizados		
3.3.2. Otorgar y recuperar la cartera crediticia para personas y organizaciones en el medio territorial, para el fomento de la producción y el desarrollo rural.	Número de operaciones crediticias otorgadas	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.
	Presupuesto ejecutado en operaciones crediticias		
	Monto de recuperación de inversión en crédito rural		
3.3.3. Fomentar en las familias, grupos y organizaciones del medio rural, la	Número de módulos productivos establecidos	5.9. Formulación y transferencia de apoyo a la producción, mediante módulos y micro	5.9.1. Módulos y Micro proyectos entregados.
	Presupuesto ejecutado en módulos productivos		

Plan Operativo Institucional 2018		Plan Estratégico Institucional 2016-2020	
Resultado	Indicador	Objetivo / Acción	Producto
producción agropecuaria y la seguridad alimentaria con calidad e inocuidad, sostenibilidad social, económica y ambiental.	Número de grupos con micro-proyectos productivos	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.	
	Presupuesto ejecutado en micro-proyectos productivos		
	Presupuesto ejecutado por concepto de remanentes		

Fuente: Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, Inder (septiembre 2017).

Presupuesto del Programa

El siguiente cuadro muestra la distribución del Presupuesto Ordinario asignado al Programa 3: Gestión para el Desarrollo Territorial.

Cuadro 18. Presupuesto Ordinario 2018 para el Programa 3

Código	Partida Presupuestaria	Presupuesto 2018	Participación Relativa
0	Remuneraciones	4.720.398.962,84	10%
1	Servicios	1.703.646.997,68	3%
2	Materiales y suministros	2.460.619.109,51	5%
3	Intereses y comisiones	0,00	0%
4	Activos financieros	843.000.000,00	2%
5	Bienes duraderos	11.684.594.585,58	24%
6	Transferencias corrientes	230.380.000,00	0%
7	Transferencias de capital	4.126.300.000,00	8%
8	Amortización	0,00	0%
9	Cuentas especiales	0,00	0%
	Total	25.768.939.655,61	52%

Fuente: Presupuesto, Inder (septiembre 2017).

6. ANEXOS

Anexo 1. Aprobación del Plan Operativo Institucional por la Junta Directiva

1

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL
COMUNICACIÓN DE ACUERDO
DE LA JUNTA DIRECTIVA

SECRETARÍA DE JUNTA DIRECTIVA

San José, 22 de septiembre de 2017

DE: SECRETARÍA DE JUNTA DIRECTIVA

A: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Asunto: PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018 Y
PRESUPUESTO ORDINARIO 2018

A fin de que se sirva proceder a su ejecución, me permito comunicarle el acuerdo tomado por la Junta Directiva en el artículo No. 3 de la Sesión Ordinaria 35, celebrada el 18 de septiembre de 2017

ARTÍCULO TRES

Se presentan para conocimiento y consideración de las y los señores Directores los oficios A-PE-1487-2017 y A-PE-1522-2017, suscritos por la Licda. Massiel González Álvarez, Presidencia Ejecutiva; los cuales remiten respectivamente, copia de los oficios SETEDER-PPI-232-2017 y SETEDER-PPI-236-2017, suscritos por el Lic. Juan Carlos Mora Monter, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural, referentes al Plan Operativo Institucional 2018 y el oficio A-PE-1476-2017, suscrito la Licda. Massiel González Álvarez, Presidencia Ejecutiva, en donde remite copia del oficio AF-397-2017, suscrito por el Lic. Rigoberto Vargas Alfaro, Director Administrativo Financiero, referente al Presupuesto Ordinario 2018, por la suma de ₡49.325.998.916.40.

Ingresan a la Sala de Sesiones el Sr. Eduardo Morales Chinchilla, Representante de Unión de Gobiernos Locales, Director.

Ingresan a la Sala de Sesiones el Lic. Marvin Chaves Thomas, Fondo de Desarrollo, el Lic. Juan Carlos Jurado Solorzano, Fondo de Tierras, Lic. Juan Carlos Mora Monter, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural, el Lic. Elécer Pérez Román, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural y el Lic. Rigoberto Vargas Alfaro, Administración y Finanzas; a fin de brindar una explicación al Plan Operativo Institucional 2018 y Presupuesto Ordinario 2018; para lo cual realizan presentación.

Analizado los Casos:

ACUERDO No.3

Se conocen los oficios A-PE-1487-2017, A-PE-1522-2017 y A-PE-1476-2017; suscritos por la Licda. Massiel González Álvarez, Presidencia Ejecutiva y con fundamento los oficios SETEDER-PPI-232-2017 y SETEDER-PPI-236-2017, suscritos por el Lic. Juan Carlos Mora Monter, Secretaria Técnica de Desarrollo Rural y el oficio AF-397-2017, suscrito por el Lic. Rigoberto Vargas Alfaro, Director Administrativo Financiero; se acuerda:

- 1) Aprobar el citado Plan Operativo Institucional 2018, según el siguiente detalle: Ingresos y egresos proyectados por un monto de ₡49.325.998.916.40 de conformidad con las Clasificaciones de Ingresos y Gastos del Sector Público.
- 2) Aprobar al Presupuesto Ordinario 2018, por la suma de ₡49.325.998.916.40.
- 3) Autorizar a la Dirección Administrativa Financiera, para que envíe los documentos correspondientes a la Contraloría General de la República y a la Autoridad Presupuestaria.

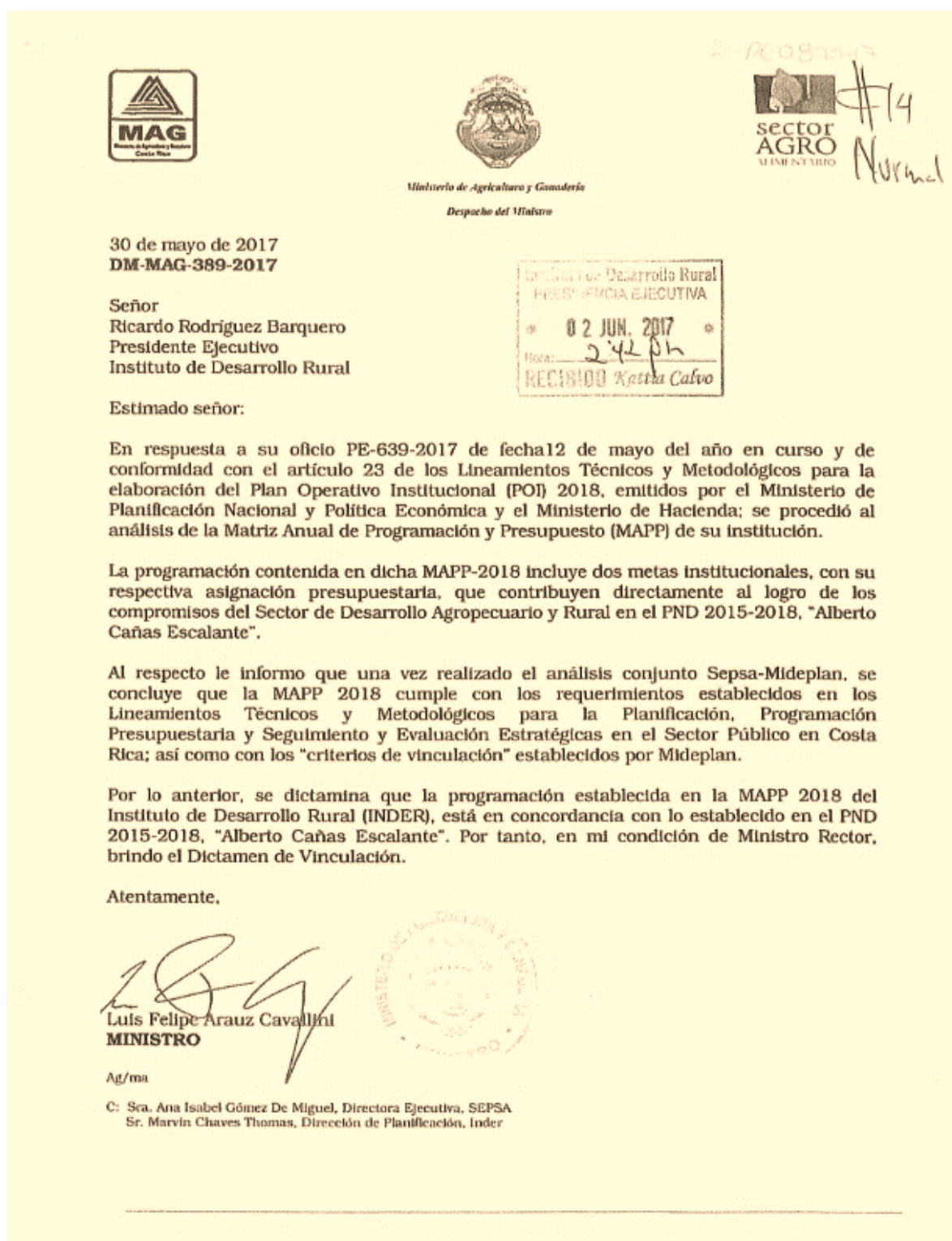
ACUERDO APROBADO POR UNANIMIDAD.

Atentamente,


Lic. Erik Max Duarte Fallas
Secretario de la Junta Directiva

JBALTOIANO

Anexo 2. Aval de la MAPP del Sector Desarrollo Agropecuario y Rural



Anexo 3. Aval de la MAPP del Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial



REPÚBLICA DE COSTA RICA
Ministerio de Ambiente y Energía
Despacho del Ministro

San José, 31 de mayo del 2017
DM-532-2017

#7
Normal

MSc.
Ricardo Rodríguez Barquero
Presidente Ejecutivo
Instituto de Desarrollo Rural
INDER
S. D.

Instituto de Desarrollo Rural
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
31 MAYO 2017
No. 24305
RECIBIDO *Karla Calvo*

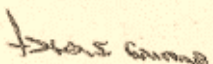
En respuesta a Oficio PE-638-2017 de fecha 12 de mayo del 2017 y en cumplimiento con lo establecido en el artículo 4 de la Ley 8131 de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI) 2018, se ha procedido al análisis de la Matriz Anual de Programación y Presupuesto (MAPP) de su Institución.

En la programación contenida en la MAPP 2018 de su Institución, se incluye una meta institucional, la cual contribuye directamente al logro de las metas establecidas en el PND 2015-2018, "Alberto Cañas Escalante". En cuanto al monto asignado para cumplimiento de esa meta, se indica que "el mismo está por definir" ya que "El presupuesto para estas metas, está contenido en los recursos que la institución establece en el proceso de titulación de tierras, en cada ejercicio económico".


Realizado el análisis respectivo, se concluye que la MAPP 2018 de INDER cumple con los requerimientos establecidos en los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria y Seguimiento y Evaluación Estratégicas en el Sector Público en Costa Rica y los "criterios de vinculación" establecidos (ver documento adjunto).

Por lo anterior, se dictamina que la programación establecida en la MAPP 2018 del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), está en concordancia con lo establecido en el PND 2015-2018, "Alberto Cañas Escalante". Por tanto, se brinda el aval de vinculación.

Cordialmente,



Dr. Edgar E. Gutiérrez Espoleta
Ministro



Cc: Olga Marta Sánchez Oviedo, Ministra MIDEPLAN.
Marjorie Morera González, Directora General DGNP.
María Virginia Cajiao, Secretaria Sectorial, SAEM y OT.
Germán Guerra Vargas, Dirección de Planificación MINAE.
Archivo

Tel. (506) 2257-5456/2257-0922 ext. 1162 ó 1163 • Fax (506) 2257-0697
Apdo. Postal 10104-1000 San José, Costa Rica
Correo electrónico: ministrominae@minae.go.cr

Anexo 4. Guía de la Contraloría General de la República

MODELO DE GUÍA INTERNA PARA LA VERIFICACIÓN DE REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIRSE EN LOS PLANES DE LOS ENTES Y ÓRGANOS PÚBLICOS SUJETOS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Aspectos generales y sujetos que les corresponde completar el modelo de guía interna: Este modelo será de uso interno de la entidad u órgano, no es exhaustivo, por lo que deberá ser ajustado de acuerdo con la realidad de cada institución y adjuntarse a los documentos presupuestarios (presupuesto inicial y sus variaciones), que se remitan para conocimiento y aprobación del jerarca superior. En el caso de que en el proceso de aprobación interna se hagan variaciones a esos documentos, deberá ajustarse y sustituirse para efectos del expediente respectivo.

Deberá ser completada por el o los funcionarios designados formalmente, por el jerarca superior o titular subordinado, como responsables del proceso de formulación del plan anual.

Los citados funcionarios están en la obligación de conocer integralmente el proceso de planificación institucional y el proceso presupuestario de manera que se encuentren en condición de completar cada ítem contenido en ella. Asimismo, deberán hacer las revisiones y verificaciones del caso para garantizar la veracidad de la información incorporada en la guía. El consignar datos o información que no sea veraz puede inducir a error al Jerarca en la toma de decisiones y en la aprobación del presupuesto institucional, por lo tanto, podrá acarrear responsabilidades y sanciones penales (artículos 359 y 360 del Código Penal), civiles y administrativas previstas en el ordenamiento jurídico, principalmente en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131 y la Ley General de Control Interno N° 8292.

La guía se debe mantener en el expediente respectivo como parte del componente sistemas de información a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Control Interno, N° 8292 y estar disponible para la Auditoría Interna y para esta Contraloría General para efectos de fiscalización.

Indicaciones para el llenado de la guía:

- a. Debe marcarse con una equis (x) en la columna correspondiente de "SI", "NO" o "NO APLICA" cuando el funcionario designado ha verificado fielmente el cumplimiento o no del enunciado incluido en la columna de Requisitos.
- b. En la columna de "Observaciones" debe incluirse una explicación amplia de las razones por las que se ha señalado que **No se cumple** o **No aplica** el requisito señalado en el enunciado.

En caso de determinarse otros aspectos necesarios de cumplir en la formulación del plan no contenidos en este modelo, el mismo debe ajustarse, de tal forma que incluya todos aquellos aspectos atinentes a la materia, que ayuden a fortalecer el sistema de planificación institucional.

- c. Esta guía debe ser completada y firmada previo al sometimiento del plan a conocimiento del Jerarca respectivo, a efecto de que sirva de insumo para la toma de decisiones en materia de aprobación interna del presupuesto, entre otros campos.

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
I. Aspectos Generales.				
1. Se consideran en el plan anual los siguientes elementos:				
1.1. Marco general				
1.1.1. Marco jurídico institucional	✓			
1.1.2. Diagnóstico institucional	✓			
1.1.3. Estructura organizativa	✓			
1.1.4. Estructura programática de plan-presupuesto	✓			
1.1.5. Marco estratégico institucional				
1.1.5.1. Visión	✓			
1.1.5.2. Misión	✓			
1.1.5.3. Políticas y prioridades institucionales	✓			
1.1.5.4. Objetivos estratégicos institucionales	✓			
1.1.5.5. Indicadores de gestión y/o de resultados	✓			
1.1.5.6. Valores	✓			
1.1.5.7. Factores claves de éxito	✓			
1.1.5.8. Mercado meta	✓			
1.2. Vinculación plan-presupuesto ¹ :				
1.2.1. Objetivos de corto plazo	✓			
1.2.2. Metas cuantificadas	✓			
1.2.3. Unidades de medida	✓			
1.2.4. Responsable	✓			
1.2.5. Fuente y monto del financiamiento	✓			
1.2.6. Objeto del gasto	✓			
1.2.7. <u>Total presupuesto por meta.</u>	✓			

¹ Esta vinculación debe llevarse a cabo por programa (ver Norma 2.1.4. de las NTPP).

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1.2.8. Cronograma para la ejecución física y financiera de los programas	✓			
1.3 Información referente a proyectos de inversión pública. (NTPP4.2.14)	✓			
2. Se cumple, cuando corresponda, con:				
2.1. Los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público ²	✓			
2.2. Las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública (Decreto No 35374, publicado en el Alcance 28 de La Gaceta No 139 del 20 de julio del 2009).	✓			
2.3. Los Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación que emitan los órganos competentes.	✓			
II. Aspectos complementarios.				
1. El plan anual cumple con los siguientes aspectos:				
1.1 El plan anual responde a los planes institucionales de mediano y largo plazo	✓			
1.2 Se propició la aplicación de mecanismos para considerar las opiniones de los funcionarios de la entidad y de los ciudadanos	✓			
1.3 Se incorporó en el presupuesto el financiamiento suficiente y oportuno para el cumplimiento de lo programado en el plan anual.	✓			
1.4 Se cuenta con los medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores.	✓			
1.5 Se utilizaron en el proceso de formulación del plan anual los resultados del proceso de identificación y análisis de riesgos, previsto en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno.	✓			
1.6 Se establecieron prioridades para el cumplimiento de los objetivos.	✓			
2. Existió coordinación para la formulación de objetivos que requieren para su logro la participación de otras instituciones.	✓			
3. La institución cuenta con:				
3.1. Una definición clara de las funciones institucionales.	✓			
3.2. La identificación de la población objetivo a la que se dirige la prestación de sus bienes y servicios.	✓			
3.3. Un organigrama debidamente actualizado.	✓			
3.4. La definición de los funcionarios encargados de las diferentes actividades relacionadas con el proceso de planificación, así como de los responsables de la ejecución del plan institucional.	✓			

² Comunicadas en el sitio web <http://www.hacienda.go.cr/contenido/12503-lineamientos-y-directrices>

REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
3.5. La estimación de recursos presupuestarios requeridos para la ejecución del plan institucional.	✓			
3.6. La definición de un funcionario responsable de la ejecución de cada programa.	✓			

Esta Guía Interna la elaboro a las 8.00 horas del día 21 del mes de septiembre del año 2017.

Firma: *Juan C Mora*
 Nombre: *Juan Carlos Mora Montero*
 Puesto: *Director Seteder*

